

UNIWERSYTET ŁÓDZKI
DYSCYPLINA NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

mgr Bożena Małgorzata Czerkawska

Rozprawa doktorska

**DETERMINANTY ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH W POLSCE**

Promotor: **dr hab. Renata Lisowska, prof. UŁ**

ŁÓDŹ 2023

Spis treści

Wstęp	5
Rozdział 1. Przedsiębiorstwa społeczne - ustalenia literaturowe	10
1.1. Definicja i geneza przedsiębiorczości	10
1.2. Istota przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych	29
1.3. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych	56
1.4. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego	73
1.5. Modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych	79
Rozdział 2. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej	99
2.1. Ekosystem przedsiębiorstw społecznych	99
2.2. Formy prawne przedsiębiorstw społecznych	112
2.3. Wsparcie systemowe przedsiębiorstw społecznych	126
2.4. Instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych	142
Rozdział 3. Metodyka badań własnych	171
3.1. Problem badawczy, cel i hipotezy	171
3.2. Procedura badawcza	174
3.3. Wykorzystane metody badań	178
3.3.1. Projekt badania ilościowego	183
3.3.2. Projekt badania jakościowego	188
Rozdział 4. Stymulatory i bariery kształtujące rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce - badania ilościowe	190
4.1. Charakterystyka badanej populacji	190
4.2. Wyniki badań ilościowych – statystyki opisowe	193
4.3. Wyniki badań ilościowych – analiza zależności	205
4.4. Testowanie hipotez	232
4.5. Wnioski z badań ilościowych	276
Rozdział 5. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce - badania jakościowe	288
5.1. Charakterystyka badanej populacji	288
5.2. Studia przypadków	289
5.3. Analiza wyników badań jakościowych	307
5.4. Wnioski z badań jakościowych	312
Podsumowanie	320
Bibliografia	326
Spis tabel	343
Spis rysunków	346
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety	347

Załącznik 2. Scenariusz wywiadu pogłębionego	353
Abstrakt	356
Abstract	359

Wstęp

Współczesne społeczeństwo stoi przed wieloma wyzwaniami, takimi jak nierówności społeczne, ubóstwo, bezrobocie czy zanieczyszczenie środowiska. Odpowiedzią na te problemy jest przedsiębiorczość społeczna, która oparta jest na zaangażowaniu społecznym i realizowaniu celów społecznych. Rozwój tego typu działalności przejawiającej się tworzeniem przedsiębiorstw społecznych można zauważyć w momencie kryzysów gospodarczych, kiedy poszczególne państwa borykając się z problemami ekonomicznymi przestają być państwami opiekuńczymi, zajmującymi się rozwiązywaniem problemów społecznych. W takich kryzysowych sytuacjach to społeczeństwo zaczyna się organizować i przejmować część zadań, które do tej pory realizowane były przez państwo. W taki sposób powstał ruch spółdzielczy, który stał się zalążkiem przedsiębiorczości społecznej zarówno w Europie jak i w Polsce. Ruch spółdzielczy w Polsce sięga czasów zaborów i do czasu drugiej wojny światowej był prężnie rozwijającą się gałęzią gospodarki. Po drugiej wojnie światowej spółdzielczość została włączona do systemu gospodarki centralnie planowanej i po zmianach geopolitycznych 1989 roku przez dłuższy okres nie mogła odbudować swojej pozycji oraz zaufania społeczeństwa. Bazując na doświadczeniach ruchu spółdzielczego i korzystając z przemian społeczno-ekonomicznych związanych z przejściem na gospodarkę rynkową zaczął się okres rozwoju ekonomii społecznej, którego istotnym elementem są przedsiębiorstwa społeczne, szczególnie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku¹.

Przedsiębiorstwa społeczne to sektor odnotowujący stały wzrost, reprezentujący 10% wszystkich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej i zatrudniający ponad 11 milionów osób. Mimo, że przedsiębiorstwa te otrzymują regularne wsparcie finansowe ze źródeł publicznych, istotnym czynnikiem dla ich sukcesu jest wsparcie funduszy inwestycyjnych, które specjalizują się w tym sektorze².

Ważnym więc aspektem jest rozpoznanie determinant rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce dla skutecznego wspierania i promowania tej formy działalności gospodarczej.

Rozprawa doktorska koncentruje się na analizie zarówno czynników zewnętrznych, takich jak polityka publiczna, otoczenie prawne, dostęp do finansowania, jak i czynników wewnętrznych, takich jak motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstw

¹ E. Stępczak (2020). *Przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim. Wielowymiarowy potencjał modelu*, Teoretyczny i praktyczny wymiar obywatelskości, Wrocławskie Studia Politolologiczne 28/2020, Wrocław, s. 152.

² EUR-Lex, European social entrepreneurship funds, <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-social-entrepreneurship-funds.html>, dostęp: 03.07.2022 r.

społecznych oraz zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi. Dodatkowo, uwzględniono społeczno-kulturowe warunki otoczenia, które mogą mieć znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

Rezultatem rozprawy doktorskiej jest kompleksowa analiza determinant rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce oraz rekomendacje dotyczące strategii wspierania tej formy przedsiębiorczości. Prace badawcze przyczyniły się do pogłębienia wiedzy na temat czynników oddziałujących na przedsiębiorstwa społeczne stanowiące coraz bardziej istotny element polskiej gospodarki.

Problematyka badań podjęta w ramach rozprawy doktorskiej *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce* dotyczy przedsiębiorstw społecznych w Polsce, motywów rozpoczynania działalności gospodarczej w tej formie, determinantów rozwoju przedsiębiorstw społecznych, oferowanego dla tych podmiotów wsparcia publicznego oraz ich poziomu przewagi konkurencyjnej.

Dokonany przegląd literatury stanowił podstawę teoretyczną dla określenia problemu badawczego. Przeprowadzone dotychczas w Polsce oraz na świecie badania dotyczące przedsiębiorstw społecznych mają fragmentaryczny charakter i były skoncentrowane głównie na:

- 1) definiowaniu oraz sposobie działania przedsiębiorstw społecznych, charakteryzowaniu przedsiębiorców społecznych;
- 2) porównywaniu przedsiębiorstw społecznych z innymi formami organizacyjnymi – podmiotami non-profit oraz przedsiębiorstwami komercyjnymi;
- 3) analizie procesu przedsiębiorczego, ujmującej ich powstawanie, przebieg, wykorzystanie szans oraz ocenę wpływu społecznego;
- 4) ocenie instytucjonalnego wsparcia rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

Na podstawie powyższego i ustaleń literaturowych, przeglądu dotychczasowych badań oraz dostępnych raportów zidentyfikowane zostały następujące **luki badawcze** uzasadniające podjęcie tematu dysertacji:

- 1) **luka teoretyczna** – przegląd literatury wskazuje na brak holistycznego podejścia do rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce, nie uwzględniającego zarówno stymulatorów, jak i barier. Brakuje również klasyfikacji i katalogu czynników zewnętrznych oraz wewnętrznych istotnych dla rozwoju tego sektora gospodarki;
- 2) **luka empiryczna** – dotychczasowe badania nad rozwojem przedsiębiorstw społecznych w Polsce były fragmentaryczne i skoncentrowane na różnych aspektach, takich jak definicje, porównania z innymi podmiotami rynkowymi, analiza procesu przedsiębiorczego

oraz ocena instytucjonalnego wsparcia. Niestety, istnieje luka empiryczna wynikająca z braku aktualnych i kompleksowych danych dotyczących czynników determinujących rozwój tych przedsiębiorstw w Polsce. Brakuje szczegółowej analizy takich czynników jak motywacja prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, stymulatory i bariery rozwoju oraz wykorzystanie wsparcia publicznego. Ta brakująca wiedza może utrudniać skuteczne podejmowanie decyzji i opracowywanie strategii rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce;

- 3) **luka praktyczna** – brak skutecznych praktyk i narzędzi wspierających rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce wynika z niedoboru innowacyjnych modeli biznesowych, programów wsparcia i szkoleń, które uwzględniałyby specyficzne potrzeby oraz wyzwania przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Niedostateczne mechanizmy wsparcia mogą ograniczać potencjał rozwoju tych podmiotów i utrudniać osiągnięcie pozytywnych rezultatów społecznych oraz ekonomicznych.

Podejmując próbę wypełnienia powyżej zdiagnozowanych luk badawczych sformułowano problemy badawcze wyrażone w postaci pytań:

- P1:** Jakie są motywacje rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego w Polsce?
- P2:** Jakie są stymulatory (wewnętrzne i zewnętrzne) kształtujące rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce?
- P3:** Jakie są bariery (wewnętrzne i zewnętrzne) rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce?
- P4:** Jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce ma wsparcie publiczne (systemowe i finansowe)?
- P5:** Z jakich form wsparcia publicznego korzystają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce?

Biorąc pod uwagę tak określone problemy badawcze jako **cel główny** dysertacji przyjęto, **identyfikację i charakterystykę determinantów kształtujących rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce.**

Dla realizacji celu głównego przyjęte zostały następujące **cele szczegółowe:**

- C1:** Usystematyzowanie oraz poszerzenie dorobku naukowego dotyczącego przedsiębiorstw społecznych.
- C2:** Rozpoznanie motywacji rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego.

- C3:** Identyfikacja i usystematyzowanie stymulatorów oraz barier rozwoju przedsiębiorstw społecznych.
- C4:** Identyfikacja i charakterystyka wsparcia przedsiębiorstw społecznych w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej.
- C5:** Sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorstw społecznych oraz decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce.

Na podstawie analizy literatury, mając na uwadze cele pracy, zarówno główny jak i szczegółowe, a także postawione pytania badawcze sformułowano **hipotezę główną** dysertacji:

Rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest kształtowany przez determinanty wewnętrzne oraz zewnętrzne zarówno pozytywne, jak i negatywne.

oraz następujące hipotezy szczegółowe:

- H1:** Istnieje związek pomiędzy motywami rozpoczęcia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego a poziomem jego przewagi konkurencyjnej.
- H2:** Stymulatory wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego przyczyniają się do wzrostu poziomu jego przewagi konkurencyjnej.
- H3:** Bariery wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ograniczają poziom jego przewagi konkurencyjnej.

Na potrzeby rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone badania ilościowe oraz jakościowe poprzedzone analizą dostępnej literatury krajowej oraz zagranicznej, raportów tematycznych oraz wyników badań wtórnych. W celu przeprowadzenia badań ilościowych zdecydowano o zastosowaniu narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, który po wstępnym zaprojektowaniu został poddany walidacji podczas badania pilotażowego. Po zakończeniu badania pilotażowego opracowano ostateczną wersję kwestionariusza ankiety i przeprowadzono właściwe badanie ilościowe z wykorzystaniem techniki CAWI (*ang. Computer-Assisted Web Interview*) techniką ankiety internetowej w środowisku Google Forms (Załącznik 1). W kolejnym kroku przeprowadzono analizę danych zgromadzonych podczas badania z wykorzystaniem oprogramowania IBM SPSS Statistics v.28. Wyniki badania ilościowego zaprezentowane zostały w Rozdziale 4.

Po przeprowadzeniu analizy statystycznej wyników badania ilościowego opracowany został scenariusz wywiadu pogłębionego w celu przeprowadzenia badania jakościowego metodą IDI (*ang. Individual In-depth Interview*) (Załącznik 2). Na podstawie przeprowadzonych wywiadów opracowano studia przypadków, które umożliwiły zgłębienie tematu determinantów

rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Wyniki badania jakościowego zostały zaprezentowane w Rozdziale 5.

Rozprawa doktorska składa się z pięciu rozdziałów.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym *Przedsiębiorstwa społeczne – ustalenia literaturowe* zaprezentowano genezę, przegląd definicji oraz istotę przedsiębiorczości i przedsiębiorstw społecznych. W drugiej części tego rozdziału opisano uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych, stymulatory oraz bariery ich rozwoju. W rozdziale zaprezentowane zostały również motywy rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego oraz modele biznesowe tych podmiotów.

W rozdziale drugim pod tytułem *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej* dokonano przeglądu definicji przedsiębiorstwa społecznego w Unii Europejskiej oraz Polsce. Opisane zostały instrumenty wsparcia systemowego oraz finansowego dostępnego dla tych podmiotów ekonomii społecznej, jak również formy prawne przedsiębiorstw społecznych występujące w krajach członkowskich Unii Europejskiej oraz w Polsce. Opisany został również ekosystem w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa społeczne.

W rozdziale trzecim zatytułowanym *Metodyka badań własnych* opisany został problem badawczy, cele i hipotezy badawcze. Zaprezentowano procedurę badawczą oraz wykorzystane metody badań. Rozdział również obejmuje projekty badań: ilościowego oraz jakościowego.

W rozdziale czwartym pod tytułem *Stymulatory i bariery kształtujące rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce - badania ilościowe* opisano wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw społecznych zarejestrowanych w Bazie Departamentu Ekonomii Społecznej działającym przy Ministerstwie Rodziny i Polityki Społecznej. Zaprezentowano badaną populację, statystykę opisową i analizę zależności. W rozdziale zamieszczono rezultaty testowania hipotez oraz wnioski wypływające z przeprowadzonych badań.

W rozdziale piątym zatytułowanym *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce - badania jakościowe* dokonano analizy badań własnych przeprowadzonych wśród przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych, którzy w badaniu ilościowym wyrazili zgodę na udzielenie wywiadu pogłębionego. W rozdziale opisano charakterystykę badanej populacji, studia przypadków oraz analizę wyników badań jakościowych. Rozdział kończą wnioski z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

W podsumowaniu dysertacji zaprezentowano wnioski końcowe, ograniczenia badawcze oraz rekomendacje w zakresie kierunków kolejnych badań w dotyczących przedsiębiorstw społecznych.

Rozdział 1. Przedsiębiorstwa społeczne - ustalenia literaturowe

1.1. Definicja i geneza przedsiębiorczości

Przedsiębiorczość ma długą historię, a definicja tego terminu ewoluowała na przestrzeni wieków. Według niektórych źródeł, jej początki sięgają czasów, kiedy pojawił się człowiek. Uznaje się, że załącznikiem definicji przedsiębiorczości była myśl Ksenofonta, który zasugerował, że przedsiębiorczy ludzie powinni dążyć do sprzedaży drogo, kupując tanio³, a także wskazał dwa sposoby na powiększenie swojego majątku: staranne zarządzanie dostępnymi zasobami, aby uniknąć ich utraty, oraz kreatywną przedsiębiorczość, czyli mnożenie zasobów poprzez wymianę lub handel⁴.

W średniowieczu przedsiębiorcą określano osoby realizujące przedsięwzięcia wojenne lub gospodarcze. W XVII wieku za przedsiębiorców uznawano osoby, które podejmowały ryzyko zysku lub straty przy kontraktach rządowych, a w XVIII wieku – osoby podejmujące ryzyko dostarczenia kapitału lub planujące, organizujące, nadzorujące i posiadające własność⁵.

Zjawisko przedsiębiorczości ponownie pojawiło się w kręgu zainteresowań naukowców i badaczy na przełomie XVIII i XIX wieku wraz z początkiem rewolucji przemysłowej. R. Cantillon podjął w tym czasie próbę zdefiniowania przedsiębiorcy i przedsiębiorczości. Sformułował on przedsiębiorczość jako „polowanie na okazje” wszędzie tam, gdzie lokalna nierównowaga na rynku może przynieść zysk nadzwyczajny, jak również jako zdolność do przewidywania oraz skłonność do podejmowania ryzyka⁶. Według niego każdy uczestnik łańcucha dostaw, poczynając od producenta surowców, aż do detalicznego sprzedawcy produktu końcowego jest przedsiębiorcą⁷.

³ D. Danilewicz (2014). *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty kształtujące postawę przedsiębiorczą*, [w:] Oblicza Przedsiębiorczości, B. Glinka, J. Pasieczny, A. Postuła (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 62.

⁴ J. Huerta de Soto (2010). *Czteryście lat efektywności dynamicznej*, Fundacja Instytut Ludwiga von Misesa, Wrocław, s. 6.

⁵ J. Olko (2003). *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia, K. Jaremczuk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 110.

⁶ N. J. Foss, P. G. Klein (2004). *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade? Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004-09*, Columbia, s. 10.

⁷ J. Augustyńczyk (2020). *Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych*, [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, E. Gruszewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, T.4, Teoria i praktyka, Białystok, s. 20-21.

Uważa się, że właśnie R. Cantillon był pierwszym znaczącym twórcą, który cyklicznie i systematycznie używał terminu przedsiębiorczości oraz wskazywał na funkcjonowanie trzech głównych podmiotów w gospodarce⁸:

- 1) właścicieli będących głównymi konsumentami dążącymi do zaspokojenia swoich potrzeb;
- 2) przedsiębiorców z niepewnym dochodem;
- 3) pracowników najemnych ze stałym dochodem.

F. H. Knight w swojej teorii opisał przedsiębiorczość jako uzyskiwanie korzyści lub zysków w zamian za podjęcie niepewności i ryzyka. Sytuacje rynkowe, z którymi przedsiębiorcy mają do czynienia, nie pozwalają na jednoznaczne określenie efektywności ich inwestycji. Dlatego przedsiębiorcy muszą polegać na intuicji i pewności siebie, aby oszacować potencjalny zwrot z inwestycji. Według F. H. Knighta przedsiębiorcy wyróżniają się spośród innych ludzi dużą pewnością siebie.⁹

L. H. Edler von Mises porównał procesy rynkowe do gry, w której przedsiębiorca musi podejmować decyzje w warunkach niepewności, aby osiągnąć jak największy zysk i minimalizować koszty. Jego zdaniem, jedynym źródłem zysku dla przedsiębiorcy jest umiejętność lepszego przewidywania przyszłych potrzeb konsumentów niż konkurencja. Nieprawidłowe prognozowanie sytuacji rynkowej może prowadzić do niepowodzenia przedsięwzięcia¹⁰.

Przedstawiciel francuskiego nurtu ekonomii klasycznej J. B. Say odegrał znaczącą rolę w rozwoju definicji przedsiębiorczości. Wprowadził on trójpodział funkcji w każdym procesie produkcji, dzieląc go na trzy elementy: wysiłek, wiedzę i dystrybucję. Jego teoria zakłada, że podstawowa wiedza jest niezbędna do wytworzenia produktu, jednak bez poniesienia wysiłku, sama wiedza nie jest wystarczająca do osiągnięcia końcowego produktu. Przedsiębiorca odgrywa z kolei kluczową rolę w procesie produkcji, ponieważ ma na niego wpływ i potrafi przypisywać mu konkretne wartości, co pozwala mu właściwie go zorganizować¹¹.

W kolejnych latach problematyce przedsiębiorczości nie poświęcano zbyt wiele uwagi. Dopiero na przełomie XIX i XX wieku przedsiębiorczość wprowadzono do kanonów rozważań nad gospodarką. A. Marshall w swojej teorii ekonomicznej uznawał organizację produkcji,

⁸ Ibidem, s. 20.

⁹ A. Macko, T. Tyszka (2005). *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*, Centrum Badań Decyzyjnych i Psychologii Ekonomicznej, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Decyzje nr 4, s. 39-40.

¹⁰ L. H. E. von Mises (2007). *Ludzkie działanie, Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa, s. 251.

¹¹ G. Koolman (1971). *Say's Conception of the Role of the Entrepreneur*, *Economica New Series*, vol. 38, no. 151, s. 284-286.

którą nazywał także przedsiębiorczością produkcji, jako czwarty czynnik tworzący wartość w gospodarce. Według niego przedsiębiorca miał kluczową rolę w procesie produkcji, ponieważ był w stanie łączyć i wykorzystywać pozostałe czynniki w sposób bardziej efektywny, a także tworzyć zupełnie nowe rozwiązania innowacyjne¹². Zgodnie z definicją zaproponowaną przez tego autora, przedsiębiorca to osoba działająca racjonalnie na rynku, która dąży do zwiększenia zysków i rozwoju swojego przedsiębiorstwa, poprzez maksymalizację efektywności wykorzystywanych zasobów i podjęcie ryzyka biznesowego. Przedsiębiorca może mieć własny kapitał lub działać w imieniu innych osób, a w obu przypadkach musi być stanowczy i „twardo stąpać po ziemi”, aby osiągnąć sukces w konkurencyjnym środowisku rynkowym¹³.

D. C. McClelland wniósł istotny wkład w rozwój teorii przedsiębiorczości poprzez badanie cech charakterystycznych dla przedsiębiorców. Według niego, przedsiębiorca to osoba energiczna i aktywna, która podejmując umiarkowane ryzyko dąży do osiągnięcia sukcesu poprzez stworzenie i rozwijanie własnego biznesu¹⁴.

Natomiast przedstawiciel szkoły austriackiej I. Kirzner określał przedsiębiorczość jako postrzeganie i skuteczne wykorzystywanie szans dostarczanych przez rynek, a przedsiębiorca to osoba czujna, otwarta na nowe wyzwania, wyznaczająca sobie konkretne cele oraz realizująca je przy wykorzystaniu możliwych do pozyskania zasobów. Podkreślał, że najważniejszą cechą przedsiębiorcy jest szybkość w działaniu oraz czujność, dzięki której może on dostrzec nowe źródła dochodu lub rynki zbytu w takich obszarach, gdzie inni ich jeszcze nie zauważyli¹⁵.

W teorii ekonomii, przedsiębiorczość jest traktowana jako funkcja rynku, a samo pojęcie przedsiębiorczości jest określane jako forma pracy lub jako czwarty czynnik produkcji, obok pracy, ziemi i kapitału. Przedsiębiorczość jest rozumiana jako zespół cech i zachowań przypisywanych przedsiębiorcom, które charakteryzują ich działania w danym środowisku. Zgodnie z literaturą przedmiotu, przedsiębiorczość może być rozpatrywana z dwóch perspektyw. Pierwsza z nich to wymiar procesowy, gdzie przedsiębiorczość jest traktowana jako akt tworzenia i rozwijania czegoś nowego, jak na przykład nowego przedsiębiorstwa.

¹² A. P. Wiatrak (2003). *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia, K. Jaremczuk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg, s. 27-28.

¹³ I. Czaja (2009). *Przedsiębiorca w teorii Alfreda Marshalla*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 799, s. 10-12.

¹⁴ D. Danilewicz (2014). *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty kształtujące postawę przedsiębiorczą*, [w:] *Oblicza Przedsiębiorczości*, B. Glinka, J. Pasieczny, A. Postuła (red.), Warszawa, s. 63.

¹⁵ I. Kirzner (2010). *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing, Warszawa, s. 37-40.

W tym kontekście przedsiębiorczość definiowana jest jako zorganizowany proces działań, mający na celu wykorzystanie innowacyjnego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku. Druga perspektywa przedsiębiorczości to zespół cech opisujących specyficzny sposób postępowania jednostki w określonych sytuacjach. W tym kontekście przedsiębiorczość jest postrzegana jako cecha charakteryzująca się dynamizmem, aktywnością, innowacyjnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, zdolnością do dostosowywania się do zmieniających się warunków oraz dostrzegania szans i wykorzystywania ich¹⁶.

W naukach behawioralnych przedsiębiorczość analizuje się jako funkcje przypisywane przedsiębiorcy, czyli jednostce posiadającej określone cechy, podczas gdy w naukach o zarządzaniu przedsiębiorczość postrzegana jest jako proces¹⁷. Ujęcie procesowe przedsiębiorczości kładzie nacisk na kreowaniu nowych przedsięwzięć a sam proces przedsiębiorczości ma na celu przyniesienie określonych korzyści poprzez realizację kolejnych etapów, z uwzględnieniem możliwości wystąpienia ryzyka. Według A. Shapero proces ten polega na podjęciu inicjatywy związanej z wykorzystaniem innowacyjnego pomysłu, połączeniu niezbędnych zasobów do utworzenia przedsiębiorstwa oraz zachowaniu swobody działania i kontroli funkcjonowania procesu przy uwzględnieniu ryzyka. Tworzenie oraz prowadzenie przedsiębiorstwa wymagają od przedsiębiorcy pomysłowości, odwagi i większej skłonności do podejmowania ryzyka niż u innych jednostek społeczeństwa¹⁸.

Na procesowej definicji przedsiębiorczości skupił swoją uwagę R. W. Y. Kao, który określił ją jako proces kreowania czegoś nowego lub innego w celu budowania bogactwa jednostki i generowania wartości dodanej dla społeczeństwa¹⁹.

Rozważania w kontekście procesowego podejścia do definicji przedsiębiorczości kontynuowali S. Shane oraz S. Venkataraman, którzy określili przedsiębiorczość jako proces przekształcania nowej wiedzy w produkty i usługi²⁰. Natomiast H. H. Frederick, D. F. Kuratko oraz R. M. Hodgetts opisali przedsiębiorczość jako dynamiczny proces łączenia wizji, wdrażania zmiany i tworzenia²¹.

¹⁶ A. Janowski (1998). *Słownik ekonomiczny dla inżynierów i techników*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków, s. 210.

¹⁷ A. Głodowska (2019). *Międzynarodowe porównania przedsiębiorczości krajowej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 19.

¹⁸ M. Klonowska-Matynia, J. Palinkiewicz (2013). *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej nr 17, Koszalin, s. 31.

¹⁹ R. W. Y. Kao (2006). *Defining Entrepreneurship: Past, Present and?* Creativity and Innovation Management 2(1), s. 69-70.

²⁰ S. Shane, S. Venkataraman (2000). *Note the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, New York, s. 226.

²¹ H. H. Frederick, D. F. Kuratko, R. M. Hodgetts (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice Asia-Pacific Edition*, Thomson, Nelson Australia Pty Limited, s. 4.

J. A. Schumpeter uznawał, że przedsiębiorczość to działalność polegająca na wprowadzeniu innowacyjnych kombinacji czynników produkcji, nowych wyrobów i metod, na zdobywaniu nowych rynków zbytu, źródeł zaopatrzenia oraz na tworzeniu nowych, bardziej efektywnych form organizacyjnych działalności gospodarczej²². Definiuje on przedsiębiorcę jako osobę, która posiada cechy przedsiębiorczości, takie jak ciągle poszukiwanie nowych pomysłów i innowacji w swojej branży oraz skłonność do wprowadzania zmian, nawet jeśli nie posiada własnych zasobów kapitału. Według niego, przedsiębiorca różni się od biznesmena tym, że wprowadza nowe kombinacje i zmiany, a nie tylko realizuje już istniejące pomysły. Podkreśla też, że w odróżnieniu od tradycyjnego podejścia przedsiębiorca nie dąży jedynie do maksymalizacji zysków, a jego działania wynikają z indywidualnych pobudek. Chociaż zyski są istotne, przedsiębiorca kieruje się również innymi motywami, takimi jak potrzeba osiągnięcia satysfakcji z pracy i kreowania nowych rozwiązań. Ostatecznie, zyski trafiają do rąk właściciela przedsiębiorstwa lub kapitalisty, a niekoniecznie do samego przedsiębiorcy. J. A. Schumpeter wskazuje również na motywy, którymi kieruje się przedsiębiorca²³:

- 1) marzenie oraz chęć stworzenia „własnego królestwa” czy też „własnej dynastii”;
- 2) pragnienie zdobywania, chęć walki, współzawodnictwa, rywalizacji;
- 3) radość tworzenia, dokonania czegoś nowego, poszerzania swojej pomysłowości.

P. Drucker, w swojej teorii przedsiębiorczości, skupiał się na roli przedsiębiorcy jako innowatora. Według niego, przedsiębiorczość jest postawą człowieka, który jest gotowy do samodzielnego rozwiązywania nowych problemów, wykorzystując innowacyjne i kreatywne podejścia, z jednoczesną świadomością ryzyka i umiejętnością korzystania z pojawiających się szans. Przedsiębiorca powinien również być elastyczny w dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych²⁴. P. Drucker uważał, że przedsiębiorczość stanowi podstawę powstawania przedsiębiorstw oraz przejawia się ona w skutecznym, sprawnym i efektywnym zarządzaniu, podejmowaniu ryzyka oraz w przystosowywaniu się do zachodzących w otoczeniu zmian²⁵.

²² M. P. Ferreira, N. R. Reis, C. F. Pinto (2017). *Schumpeter's (1934) influence on entrepreneurship (and management) research*, REGEPE Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.6, n.1, Jan/Abr., s. 9.

²³ A. Głapiński (2012). *Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies*, Konsumpcja i rozwój, nr 1/2012 (2), SGH Warszawa, s. 7-10.

²⁴ M. Belniak (2015). *Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim - wyniki badań empirycznych*, [w:] Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja, kontekst, J. Majczyk, M. Darecki, A. Postuła (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 63.

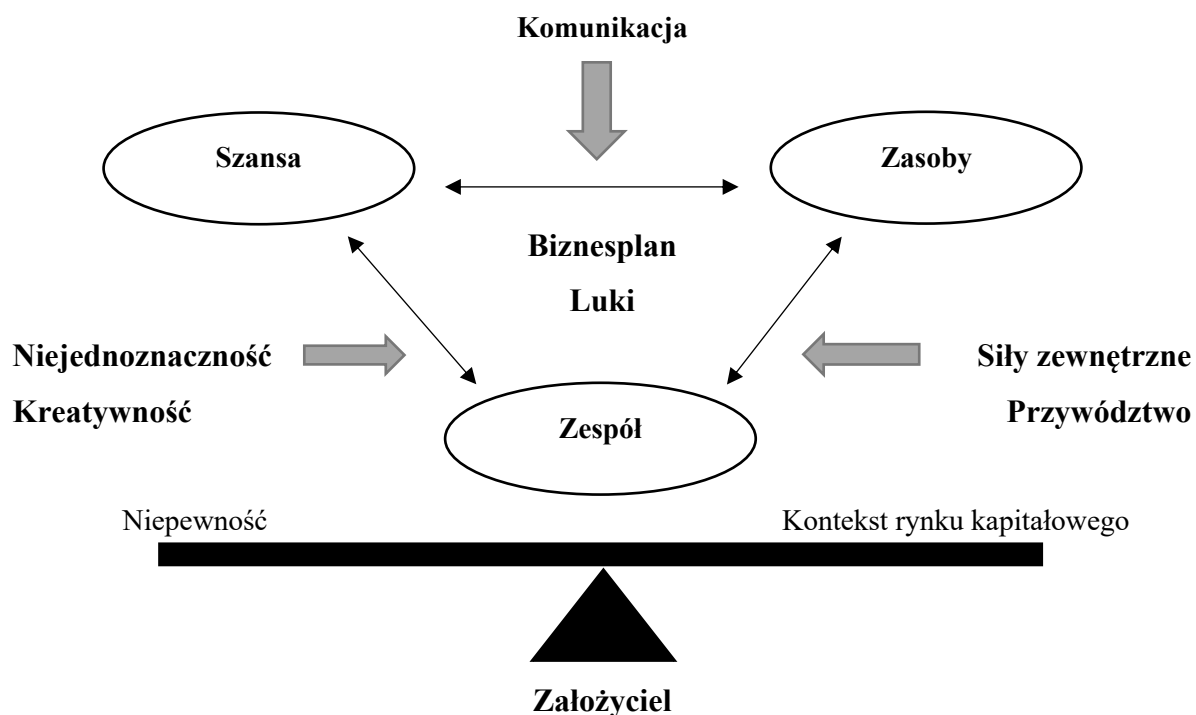
²⁵ R. W. Griffin (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 730-731.

M. Casson definiował przedsiębiorczość jako umiejętność podejmowania decyzji dotyczących dysponowania ograniczonymi zasobami. W jego teorii kluczowym pojęciem jest koordynacja, rozumiana jako problem i proces zarówno prywatny, jak i społeczny. Podkreślał, że przedsiębiorczość wymaga koordynacji działań między różnymi zasobami, a jej sukces zależy od efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów²⁶.

Według J. A. Timmons'a przedsiębiorczość to zdolność do stworzenia czegoś z niczego, inicjowanie oraz kreowanie niż jedynie obserwowanie, analizowanie, zauważanie szansy tam, gdzie inni widzą jedynie chaos i zamieszanie. Stworzył on model procesu przedsiębiorczego (Rysunek 1), według którego istnieją trzy kluczowe elementy tego procesu takie jak szansa, zasoby i zespół. Kluczowa w procesie przedsiębiorczym jest szansa, która wynika z kreatywności, jednak ważne jest jej dokładne zrozumienie, ponieważ pomysł nie zawsze jest nieodłącznym elementem oryginalnej szansy. Podczas gdy posiadanie odpowiednich zasobów jest również ważne, nie jest to kluczowy element w osiągnięciu sukcesu przedsiębiorczego. Właściwie dobrany zespół powinien posiadać nie tylko niezbędne doświadczenie, osiągnięcia i motywację, ale także determinację, kreatywność, elastyczność, a także wysokie umiejętności komunikacyjne i przywódcze²⁷.

²⁶ M. Casson (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Barnes&Noble Books, Totowa, New Jersey, s. 7.

²⁷ W. Y. Ghee (2018). *An Application of Timmons Model in the Mini Entrepreneurial Logistics Project*, *Advances in Social Sciences Research Journal*, Vol. 5, No. 10, s. 511-512.



Rysunek 1. Model procesu przedsiębiorczego według Timmons'a²⁸

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Y. Ghee (2018). *An Application of Timmons Model in the Mini Entrepreneurial Logistics Project*, *Advances in Social Sciences Research Journal*, Vol. 5, No. 10, s. 511-514; por. A. Zacharakis, S. Spinelli, J. A. Timmons (2011). *Business Plans that Work: A Guide for Small Business*, 2nd Edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., s. 17.

A. H. Cole zdefiniował przedsiębiorczość jako celowe działanie mające na celu rozpoczęcie oraz rozwój biznesu ściśle zorientowanego na osiągnięcie zysków²⁹. Według niego przedsiębiorczość to cecha lub zespół cech psychicznych warunkujących bycie dobrym przedsiębiorcą, czyli osiągnięcie sukcesów w kierowaniu przedsiębiorstwem³⁰.

A. J. Isachsen i C. B. Hamilton uważają przedsiębiorczość za podstawową siłę napędową gospodarki, która umożliwia koordynację działań ekonomicznych zgodnie z najlepiej pojętym interesem uczestników rynku. Według nich, człowiek ekonomiczny jako konsument poszukuje największej użyteczności swoich wydatków, natomiast jako producent dąży do maksymalizacji zysków przy minimalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Przedsiębiorczość jest kluczowa dla innowacyjnego rozwoju gospodarki, a także dla podniesienia standardu życia i zamożności społeczeństwa. Przedsiębiorczość przyczynia się do wzrostu dochodów ludności, a zwłaszcza osób prowadzących działalność gospodarczą³¹.

Obecnie przedsiębiorczość najczęściej utożsamiana jest z zakładaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej. W tym kontekście B. Piasecki określił przedsiębiorczość jako

²⁸ Ibidem, s. 512-514.

²⁹ A. H. Cole (1959). *Business Enterprise in its Social Settings*, Harvard University Press, Boston, s. 6.

³⁰ S. Marek (1998). *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Zrzeszenie Studentów Polskich, Szczecin, s. 28.

³¹ R. Koch (1997). *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 268.

metodę zarządzania, która znajduje swój najpełniejszy obraz w małym i średnim przedsiębiorstwie³². R. W. Griffin zdefiniował przedsiębiorczość jako proces organizowania oraz prowadzenia działalności gospodarczej i podejmowania związanego z nią ryzyka, a także poddaje się stałej analizie następujących po sobie zjawisk, pozostających między sobą w związku przyczynowym³³.

H. E. Aldrich zdefiniował sześć sił odnoszących się do rozwijającej się i ciągle zmieniającej dziedziny badań nad przedsiębiorczością³⁴:

- 1) mechanizm sieci społecznościowych tworzący strukturę społeczną ułatwiającą porozumiewanie się między naukowcami, badaczami;
- 2) znaczący wzrost możliwości publikacji;
- 3) szkolenia oraz mentoring przekształciły się w model zbiorowy, a nie indywidualny;
- 4) duże fundacje oraz mniejsze organizacje zmieniły skalę i zakres badań nad przedsiębiorczością;
- 5) nowe mechanizmy ułatwiające podejmowanie przez naukowców badań nad przedsiębiorczością poprzez system stypendiów;
- 6) globalne zmiany, które wpłynęły na wszystkie wymienione trendy.

K. Wach zwraca uwagę, że obecnie przedsiębiorczość powinna być rozpatrywana w czterech wymiarach³⁵:

- 1) przedsiębiorczość jako funkcja osobowości, skupiona wokół cech ludzkiego działania, odnosząca się do przedsiębiorcy lub grupy pracowników;
- 2) przedsiębiorczość jako funkcja czynności menedżerskich, czyli badanie i rozpoznawanie zachowań menedżerskich;
- 3) przedsiębiorczość jako funkcja indywidualnego przedsiębiorcy;
- 4) przedsiębiorczość jako funkcja rynku, czyli analiza przedsiębiorczości pod kątem jej efektów.

Czynnik ludzki oraz wykazywane skłonności do podejmowania działań przedsiębiorczych będących wynikiem indywidualnych cech są głęboko umiejscowione w teorii

³² B. Piasecki (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 20.

³³ R. W. Griffin (2008). *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, s. 123.

³⁴ H. E. Aldrich (2012). *The Emergence of Entrepreneurship as an Academic Field: A personal essay on institutional entrepreneurship*. ELSEVIER Research Policy 41, s. 1240-1241.

³⁵ K. Wach (2015). *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, Przedsiębiorczość-Edukacja, vol. 11, Kraków, s. 26.

przedsiębiorczości. W kontekście tego czynnika przedsiębiorczość jest określonym sposobem postępowania jednostki ludzkiej, która musi mieć predyspozycje i swoiste cechy, takie jak³⁶:

- 1) skłonność do podejmowania ryzyka;
- 2) gotowość do przyswajania nowej wiedzy;
- 3) niespokojny i poszukiwawczy umysł;
- 4) zdolność obserwacji środowiska i zauważania rzeczy wymagających zmian;
- 5) umiejętność kontaktów z otoczeniem;
- 6) zdecydowanie, odpowiedzialność i rzeczowość w postępowaniu z innymi;
- 7) umiejętność wykorzystania każdej okazji do twórczego działania.

Badania prowadzone w ramach projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) skupiają się na badaniu przedsiębiorczości opartej na szansie lub na konieczności. W ramach tego projektu przeprowadza się szeroko zakrojone badania dotyczące przedsiębiorczości. Pozytywne motywacje do podejmowania działalności przedsiębiorczej wynikają z różnych czynników, takich jak pragnienie zmieniania świata, kontynuowania rodzinnej tradycji³⁷, niezależności, wybór lepszej alternatywy, dostrzeżenie możliwości sukcesu w przedsięwzięciu³⁸, czy też marzenia o prowadzeniu określonego rodzaju działalności³⁹. Czynniki te, takie jak wypełnienie niszy rynkowej czy rozwój osobisty⁴⁰, mają tendencję do generowania większego potencjału wzrostu i wyższych wskaźników przetrwania w porównaniu z motywacjami negatywnymi. Motywacje negatywne, które wynikają z konieczności (zmuszenia) do założenia działalności, często wynikają z trudnej sytuacji na rynku pracy. Wśród czynników negatywnych (*push factors*), które wiążą się z sytuacją na rynku pracy, można wymienić takie problemy jak bezrobocie, niskie zarobki, niezadowolenie z obecnej pracy oraz trudności z pogodzeniem ról zawodowych i rodzinnych⁴¹.

W literaturze przedmiotu można znaleźć opisy, które podkreślają wyjątkową różnorodność zjawiska przedsiębiorczości. Przedsiębiorcy, którzy prowadzą własne firmy, wyróżniają się umiejętnością identyfikowania oraz wykorzystywania szans pojawiających się w różnych

³⁶ F. Kapusta (2006). *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań, s. 19-20.

³⁷ GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*, London: GEM, s. 62-63.

³⁸ G. Gołębiowski (2014). *Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor*, Studia BAS Nr 1(37), s. 13.

³⁹ J. E. Wasilczuk (2005). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Seria monografie, nr 56, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 35.

⁴⁰ N. M. Carter, W. Gartner, K. G. Shaver, E. Gatewood (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing* 18(1), s. 26.

⁴¹ I. Verheul, R. Thurik, J. Hessels, P. Van der Zwan (2016). *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*, *Eurasian Business Review*, Vol. 6, s. 276.

kontekstach i na różnych rynkach. Każdy rynek ma swoje specyficzne warunki i dynamikę, które należy uwzględnić. Przedsiębiorcy podejmują decyzje dotyczące różnych ścieżek i strategii, aby osiągnąć swoje cele, które mogą być definiowane na różne sposoby w zależności od indywidualnych preferencji i warunków. Różnorodność zjawiska przedsiębiorczości opisano w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje przedsiębiorczości i jej cechy

Rodzaj przedsiębiorczości	Cechy przedsiębiorczości
Przedsiębiorczość garażowa	<ul style="list-style-type: none"> – dynamiczny rozwój nowych przedsięwzięć jest wynikiem innowacyjnych pomysłów, pasji i zaangażowania przedsiębiorców - te czynniki stanowią podstawę, na której opiera się rozwój tych przedsięwzięć; dzięki innowacyjnemu myśleniu, przedsiębiorcy tworzą nowe rozwiązania, które przyczyniają się do dynamicznego wzrostu ich działalności; ich pasja i zaangażowanie stanowią motywację do nieustannego doskonalenia oraz rozwoju, co przekłada się na dynamiczny rozwój nowych przedsięwzięć; – przedsiębiorcy czerpią korzyści z zasobów organizacji, w której wcześniej pracowały - ich specyficzne tło organizacyjne przyczynia się do sukcesu nowego przedsięwzięcia biznesowego; kluczową rolę odgrywają w tym procesie: dostęp do cennych informacji, zdobyta wiedza, która często ma charakter niejawną, nawiązane kontakty oraz poczucie własnej skuteczności potencjalnego przedsiębiorcy, które zostało wypracowane podczas pracy w organizacji; te czynniki są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w nowej działalności, gdyż stanowią solidną podstawę umożliwiającą skuteczne wykorzystanie zasobów i korzystanie z wcześniej nabytego know-how.
Przedsiębiorczość intelektualna	<ul style="list-style-type: none"> – materialne bogactwo jest generowane poprzez wykorzystanie niematerialnej wiedzy i zasobów, a także przyczynia się do bogactwa jednostek, grup społecznych i narodów; – powstała na podstawie badań nad przedsiębiorcami, którzy osiągnęli imponujące sukcesy na światowym rynku, gdzie czynniki niematerialne, chaos i tempo zmian odgrywały coraz większą rolę; – przedsiębiorcy posiadają rozbudowaną i wyjątkowo zróżnicowaną sieć kontaktów - przedsiębiorca intelektualny porusza się równocześnie w różnych środowiskach, nawiązując nowe relacje, które stanowią źródło siły i potencjalnej ekspansji; na początku te relacje mogą być słabe, ale wraz z budowaniem zespołu i większym zaangażowaniem w realizację przedsięwzięcia ich siła wzrasta, co umożliwia osiągnięcie szerszego spektrum korzyści; – przedsiębiorca intelektualny eksperymentuje w różnych dziedzinach i łączy skrajne idee, co otwiera przed nimi nowe możliwości tworzenia bogactwa - szeroka i zróżnicowana baza wiedzy jest ciągle modyfikowana i poszerzana; dzięki wyobraźni oraz zdolności do abstrakcyjnego myślenia, przedsiębiorca intelektualny integruje proces zbierania, selekcjonowania i przetwarzania informacji z procesem wyboru odpowiednich działań dzięki czemu porusza się w różnych fazach procesu decyzyjnego, co często prowadzi do nieoczekiwanych rezultatów; – przedsiębiorcy intelektualni działają w sposób globalny, co oznacza podejmowanie działań na poziomie lokalnym, uwzględniając globalne uwarunkowania; dzięki obecności w różnych środowiskach i szerokim horyzontom poznawczym, przedsiębiorca intelektualny jest w stanie dostrzec, operacjonalizować oraz skutecznie wykorzystywać szanse rynkowe, które powstają na pograniczu różnych światów i sfer;

	<ul style="list-style-type: none"> - przedsiębiorca intelektualny zachowuje dystans do swojej roli w przedsiębiorstwie - przedsiębiorczość jest traktowana jako intelektualne wyzwanie; motywacją do podejmowania działań jest pragnienie realizacji idei, które przynoszą zarówno satysfakcję, jak i korzyści materialne; - dzięki swoim zdolnościom, przedsiębiorca intelektualny potrafi skonfigurować sytuację tak, aby eliminować strategie, które nie prowadzą do sukcesu, a każda wybrana możliwość działania przynosi satysfakcjonujące rezultaty - umiejętność znajdowania się we właściwym miejscu i czasie zastępuje szczęście; - przedsiębiorca intelektualny przywiązuje szczególną wagę do kwestii etycznych i rozwoju pracowników - skłania go to do większej identyfikacji z firmą oraz częściowej rezygnacji z niezależności, która jest uważana za podstawowy atrybut intelektualizmu; - przedsiębiorca intelektualny tworzy przewagę na rynku poprzez synergiczne wykorzystanie niematerialnych zasobów, takich jak kontakty i wiedza - zasoby zyskują na sile i znaczeniu w miarę ich efektywnego wykorzystywania; stałym źródłem inspiracji dla działań podejmowanych przez przedsiębiorcę jest pragnienie doświadczenia intelektualnej przygody;
Przedsiębiorczość pasjonatów	<ul style="list-style-type: none"> - działania są inicjowane przez osoby, które podążają za swoją pasją - stanowi źródło inspiracji przy poszukiwaniu pomysłów biznesowych i motywacji, jest sposobem na życie; wyróżnia się dwa rodzaje pasji: pasję do konkretnego rodzaju działalności oraz pasję do prowadzenia i rozwijania biznesu poprzez aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie okazji; pasja do określonego rodzaju działalności prowadzi do powstania przedsięwzięć biznesowych, których profil odpowiada zainteresowaniom ich założycieli; takie firmy zazwyczaj mają ograniczony potencjał rozwojowy, ponieważ głównym celem ich założycieli jest wykonywanie pracy zgodnie z ich pasją, zapewniającej środki do życia dla nich i ich bliskich; czerpią oni przyjemność z pogłębiania wiedzy i doskonalenia umiejętności, podczas gdy rola menedżera, nieuchronnie związana z rozwojem firmy, może im być obca; - działania są inicjowane przez osoby, dla których pasja jest prowadzenie biznesu - przedsiębiorca staje się aktywnym graczem, poszukującym i wykorzystującym okazje sprzyjające rozwojowi przedsięwzięcia biznesowego; przedsiębiorca jest gotów eksplorować nowe dziedziny działalności i podejmować większe ryzyko, jednocześnie doskonalić swoje umiejętności jako menedżer i lider dzięki czemu przedsiębiorca aktywnie wykorzystuje wiedzę i korzysta z okazji rynkowych;
Przedsiębiorczość społeczna	<ul style="list-style-type: none"> - aktywne poszukiwanie i wykorzystywanie okazji do rozwiązywania problemów społecznych; jej głównym motorem jest przedsiębiorca społeczny, który działa z pełnym zaangażowaniem i pasją, kierowany wrażliwością na problemy społeczne, w celu realizacji swojej wizji i zmiany istniejącego stanu rzeczy; - można wyróżnić dwa podstawowe podejścia do przedsiębiorczości społecznej: pierwsze związane jest z podejmowaniem innowacyjnych działań w organizacjach, które nie dążą do osiągnięcia zysku, w drugim podejściu przedsiębiorczość społeczna definiuje się jako prowadzenie przedsięwzięć biznesowych, których głównym celem jest wykonywanie zadań społecznych, a niewielkie osiągnięte zyski zazwyczaj są przeznaczane na cele społeczne; wymaga to aktywnego poszukiwania szans na rynku, podejmowania ryzyka oraz zatrudniania przynajmniej części pracowników na zasadach komercyjnych; - zysk nie jest tu celem samym w sobie, lecz wskaźnikiem, że działalność mająca na celu rozwiązywanie określonych problemów społecznych jest w dużej mierze samowystarczalna; - stanowi innowacyjny sposób zaspokajania potrzeb społecznych;

Przedsiębiorczość kobiet	<ul style="list-style-type: none"> - kobiety często zakładają firmy w sektorach takich jak handel, usługi kosmetyczne, fryzjerskie i krawieckie; - przedsiębiorczość kobiet nie jest ograniczona do typowo kobiecych branż, podejmują one również działalność w dziedzinach, które są zdominowane przez mężczyzn, takich jak budownictwo, serwisy samochodowe czy hydraulika siłowa, badania wskazują, że kobiety działające w branżach męskich nie są mniej innowacyjne niż mężczyźni; - decyzja kobiet o rozpoczęciu działalności gospodarczej jest podyktowana szeregiem różnych czynników, jednocześnie kobiety wykazują większą wrażliwość na czynniki spoza sfery finansowej; - jednym z charakterystycznych zakładania własnego biznesu jest chęć uniknięcia "szklanego sufitu" oraz trudności z ponownym znalezieniem pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych; - występują różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami pod względem formułowania celów przedsiębiorstw oraz stylu zarządzania; - przedsięwzięcia biznesowe prowadzone przez kobiety mają zwykle niższy poziom kapitalizacji i mniejsze uzależnienie od kapitału obcego;
Przedsiębiorczość rodzinna	<ul style="list-style-type: none"> - specyfika prowadzenia działalności gospodarczej jest często uwarunkowana od zaangażowania członków rodziny w ten proces; - wiele rodzinnych firm opiera swoją działalność na współpracy członków rodziny, którzy angażują się w różne aspekty prowadzenia biznesu; - członkowie rodziny mogą pełnić kluczowe role jako współwłaściciele, partnerzy biznesowi, pracownicy lub doradcy, wspierając rozwój i funkcjonowanie firmy; - zaangażowanie członków rodziny może wpływać na specyfikę działalności gospodarczej; - bliska więź rodzinna może sprzyjać lepszej komunikacji, zaufaniu i zrozumieniu między członkami zespołu, co może przekładać się na bardziej efektywną współpracę; - członkowie rodziny często przejawiają większą lojalność i zaangażowanie w rozwój firmy, ponieważ zależy im na jej sukcesie, zarówno ze względu na więzi rodzinne, jak i na długoterminowe korzyści ekonomiczne; może to wpływać na stabilność i ciągłość działalności, a także na długoterminowe cele oraz strategię przedsiębiorstwa; - zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie działalności gospodarczej może stanowić pewne wyzwanie szczególnie w sytuacjach, gdy granice między sferą rodzinną a biznesową się zacierają, mogą pojawić się trudności w zarządzaniu relacjami rodzinno-biznesowymi oraz rozwiązywaniu konfliktów; - niektóre decyzje biznesowe mogą być trudne do podejmowania ze względu na emocjonalne aspekty związane z więzami rodzinnymi.
Przedsiębiorczość międzynarodowa	<ul style="list-style-type: none"> - przedsiębiorcy na arenie międzynarodowej identyfikują i wykorzystują możliwości w skali globalnej; - okazje mogą obejmować nie tylko sprzedaż produktów lub usług, ale także pozyskiwanie zasobów i sposobów organizacji produkcji; - współczesne przedsiębiorstwa aktywnie poszukują strategicznej przewagi na międzynarodowych rynkach, wykorzystując przy tym korzyści wynikające z globalnej konfiguracji;
Przedsiębiorczość korporacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - inicjatywy podejmowane przez osoby lub grupy pracowników, których celem jest identyfikacja i wykorzystanie szans rynkowych oraz wprowadzanie zmian w istniejących organizacjach; tacy pracownicy są znani jako intraprzesiębiorcy lub przedsiębiorcy korporacyjni; - zamiast zakładania własnych firm, pracownicy świadomie angażują się w działania przedsiębiorcze w ramach istniejących przedsiębiorstw, korzystając z większego poczucia bezpieczeństwa i szerszych możliwości, jakie może zapewnić korporacja;

	<ul style="list-style-type: none"> – sukces realizacji pomysłów zależy od dostępu do specjalistycznej wiedzy, technologii i laboratoriów badawczych, co ułatwia wdrożenie inicjatyw w ramach istniejących struktur przedsiębiorstwa; – ma kilka wymiarów, takich jak innowacyjność, podejmowanie ryzyka, proaktywne podejście, tworzenie nowych przedsięwzięć i strategiczna odnowa.
--	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Glinka, S. Gudkova (2011). *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 19-26; por. H. E. Aldrich, G. Wiedenmayer (1993). *From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings*, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, t. 1, s. 6; P. G. Audia, Ch. I. Rider (2005). *A Garage and an Idea: What more does an entrepreneur need?* *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW* Vol. 48, No. 1, s. 7-8; S. Kwiatkowski, M. Kamiński (2006). *Intellectual Entrepreneurship*. Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa, s. 8; D. Roberts, Ch. Woods (2005). *Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship*, University of Auckland Business Review, s. 49-50; S. Kwiatkowski (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 6; D. R. DeTienne, G. N. Chandler (2007). *The Role of Gender in Opportunity Identification*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, t. 31, nr 3, s. 367-369; N. Langowitz, M. Minniti (2007). *The Entrepreneurial Propensity of Women*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, t. 31, nr 3, s. 343-344; S. Carter, P. Rosa (1998). *The Financing of Male and Female Business*, *Entrepreneurship and Regional Development*, t. 10, nr 3, s. 227; K. Safin (2007). *Przedsiębiorstwa rodzinne -istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 20; J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, s. 19; M. H. Morris, D. F. Kuratko (2002). *Corporate Entrepreneurship*, *Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason, s. 367; D. F. Kuratko, M. H. Morris, J. G. Covin (2015). *Corporate Entrepreneurship*, *Wiley Encyclopedia of Management*, Vol. 3, s. 248; J. G. Covin, M. P. Miles (2007). *Strategic use of corporate venturing*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), s. 206-207; G. G. Dess, R. D. Ireland, S. A. Zahra, S. W. Floyd, J. J. Janney, P. J. Lane (2003). *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, *Journal of Management*, 29(3), s. 351-352; M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp, D. L. Sexton (2001). *Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue), s. 489-491; R. D. Ireland, M. A. Hitt, D. G. Sirmon (2003). *A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions*, *Journal of Management*, 29(6), s. 983-984; A. Schwab, J. D. Werbel, H. Hofmann, P. L. Henriques (2016). *Managerial gender diversity and firm performance: An integration of different theoretical perspectives*, *Group & Organization Management*, 41(1), s. 25-26; T. Piecuch (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydanie 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 47-48.

W literaturze można znaleźć również inne rodzaje przedsiębiorczości, takie jak przedsiębiorczość społeczności lokalnych, która koncentruje się na współpracy lokalnych aktorów w budowaniu strategicznej przewagi regionu i stymulowaniu jego rozwoju. Istnieje również przedsiębiorczość mniejszości narodowych i emigrantów, gdzie istotną rolę odgrywa kapitał społeczny oraz przewaga wynikająca z obecności w kilku środowiskach jednocześnie. Kolejnym rodzajem jest przedsiębiorczość internetowa, która obejmuje działalność biznesową realizowaną za pomocą technologii internetowych⁴².

Przedsiębiorczość jest również definiowana jako zdolność do wykorzystywania pojawiających się możliwości w społeczno-ekonomicznym środowisku⁴³. Natomiast przedsiębiorczość, będąca wyrazem zachowania przedsiębiorczego, koncentruje się na kluczowym aspekcie ambicji przedsiębiorcy. Polega ona na identyfikowaniu możliwości i realizowaniu innowacyjnych idei. Osoby lub grupy o przedsiębiorczym podejściu podejmują działania, które wymagają kreatywności, determinacji i indywidualnej inicjatywy. Poprzez te zachowania adaptują się do zmieniającego się otoczenia i zwiększają swoją konkurencyjność. W rezultacie, inspiracja do takiego postępowania staje się głównym celem przedsiębiorczości⁴⁴.

⁴² B. Glinka, S. Gudkova (2011). *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 26.

⁴³ A. Cooper (2003). *Entrepreneurship: The Past, the Present, the Future*, Handbook of Entrepreneurship Research, Kluwer Academic Publishers, Printed in Great Britain, Vol. 1, s. 21-22.

⁴⁴ K. H. Huang, D. E. Ribeiro-Soriano (2014). *Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking*. *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 5, Elsevier, Amsterdam, s. 658-660.

W celu lepszego zrozumienia zachowań przedsiębiorczych powinno się badać ludzkie zachowania związane z koncepcją, rozwojem, utrzymaniem oraz ekspansją przedsięwzięcia. Badania zachowań przedsiębiorczych skupiają się na konkretnych działaniach jednostek lub zespołów ludzkich na początku albo we wczesnych etapach prowadzonej działalności gospodarczej. Zachowania przedsiębiorcze są wynikiem pragnień, charakteru, talentów, wiedzy, które rozprzestrzeniają się poprzez podejmowane działanie⁴⁵.

Na początku podejmowanych badań nad zachowaniami przedsiębiorczymi skupiano się głównie na cechach przedsiębiorcy jako człowieka. Wskazywano, że modelowanie procesu tworzenia nowego przedsięwzięcia należy opierać na określonym harmonogramie działań, którego początkiem powinno być zgłębienie samego siebie, swoich zalet oraz słabości. W kolejnym etapie powinno nastąpić rozpoznanie rynku, obszaru, w którym planowane jest prowadzenie działalności gospodarczej oraz poszerzenie wiedzy w zakresie zasad marketingu i zarządzania finansami.

Wyróżniono pięć elementów niezbędnych dla osiągnięcia sukcesu w zakresie procesu założycielskiego⁴⁶:

- 1) nabycie specjalistycznej wiedzy i doświadczenia;
- 2) posiadanie pomysłu na produkt lub usługę;
- 3) kontakty osobiste;
- 4) dostęp do niezbędnych zasobów (kapitał, wykwalifikowana siła robocza);
- 5) gwarancja zamówień od pierwszych klientów.

Uznano, że zbiór cech charakteru przedsiębiorcy jest jednym z czynników mających znaczenie dla zachowań przedsiębiorczych i w związku z tym wyróżniono dwie grupy przedsiębiorców⁴⁷:

- 1) aktywni przedsiębiorcy, których autentyczność daje duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu organizacji;
- 2) pasywni przedsiębiorcy, którzy są postrzegani jako osoby konserwatywne lub o niskiej przedsiębiorczości nastawione na przetrwanie na rynku niż na wzrost.

Cechy przedsiębiorcze są ściśle powiązane z zachowaniami przedsiębiorczymi, ponieważ to właśnie cechy charakterystyczne przedsiębiorców wpływają na ich postawy, decyzje i działania

⁴⁵ B. Bird, L. Schjoedt, J. R. Baum (2012). *Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement*. Entrepreneurship Theory and Practice, SAGE Journals, Volume 36(5), s. 892-893.

⁴⁶ K. Matusiak, M. Mażewska (2005). *Pierwsza praca – pierwszy biznes - vademecum przedsiębiorczości*, Biblioteka Rynku Pracy, Warszawa, s. 10.

⁴⁷ E. Kołaczyk, Ł. Wawrzynek (2011). *Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Nr 219, s. 107.

w prowadzeniu biznesu. Na przykład, osoba, która posiada wysoki poziom motywacji do osiągnięcia sukcesu, jest bardziej skłonna do podejmowania działań i ryzyka, co może prowadzić do powodzenia w biznesie. Podobnie, osoba, która jest kreatywna i innowacyjna, może lepiej radzić sobie w tworzeniu nowych produktów lub usług, co może zwiększyć szanse na sukces w prowadzeniu biznesu. Inne cechy, które często są kojarzone z przedsiębiorczością, to np. niezależność, samodzielność, zdeterminowanie, zdolność do podejmowania decyzji oraz elastyczność. Osoby, które posiadają te cechy, są bardziej skłonne do podejmowania ryzyka i podejmowania inicjatywy, co może prowadzić do rozwoju biznesu i osiągnięcia sukcesu⁴⁸.

Warto mieć na uwadze, że cechy charakterystyczne przedsiębiorców nie są jedynym czynnikiem wpływającym na ich zachowania przedsiębiorcze. Czynniki zewnętrzne, takie jak otoczenie biznesowe, konkurencja, dostępność zasobów oraz polityka gospodarcza, również mogą wpłynąć na decyzje i działania przedsiębiorcze. Zachowania przedsiębiorcze mogą być zależne nie tylko od cech osobowościowych, ale również innych czynników jak na przykład płeć, wykształcenie czy doświadczenie (Tabela 2)⁴⁹.

Tabela 2. Charakterystyki zachowań przedsiębiorczych

Kryterium	Znaczenie dla zachowań przedsiębiorczych
Wiek	1) młodzi właściciele: <ul style="list-style-type: none"> – dążą do wzrostu, – poświęcają firmie więcej czasu, – mniejsza zdolność kredytowa, – mniejsze doświadczenie; 2) właściciele w średnim wieku: <ul style="list-style-type: none"> – największe szanse powodzenia przedsięwzięcia; 3) starsi właściciele: <ul style="list-style-type: none"> – większa zdolność kredytowa, – większe doświadczenie, – mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka.
Płeć	– mężczyźni charakteryzują się większą skłonnością w dążeniu do rozwoju firmy i podejmowania ryzyka.
Doświadczenie	<ul style="list-style-type: none"> – staż pracy w danej branży, – liczba założonych firm, – liczba bankructw prowadzonych firm.
Cechy osobowościowe	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeba autonomii, – potrzeba osiągnięć, – potrzeba dominacji, – proaktywność, – innowacyjność, – poczucie wewnętrznej kontroli, – pracowitość, – wytrzymałość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Kołaczyk, L. Wawrzynek (2011). Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu., Wrocław, Nr 219, s. 107-108; por. F. Bławat, J. Wasilczuk (2004). Przetrawianie i rozwój małych

⁴⁸ Ibidem, s. 107.

⁴⁹ Ibidem, s. 108.

i średnich przedsiębiorstwach, SPG, Gdańsk, s. 26; M. Starnawska (2012). Zachowania przedsiębiorcze a otoczenie instytucjonalne: mechanizmy, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 90, s. 99-100; J. Ropega (2018). Zachowania przedsiębiorcze w małych innowacyjnych firmach – debiutujący i wielokrotni przedsiębiorcy, [w:] *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, A. Marjański, M. R. C. Loera (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie, Tom XIX, Zeszyt 7, Część I*, s. 269; L. H. Haber (1996). Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii, *Przegląd organizacji* 5/96, s. 17-18; K. Mrozowicz (2010). Cechy zachowań przedsiębiorczych w świetle psychologicznych badań osobowości, *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy J. Kochanowskiego w Kielcach, Rok 14, Nr 1/2010*, s. 15.

Dopiero w latach 90. XX wieku zaczęto skupiać się na podejściu behawioralnym zachowań przedsiębiorców, co oznaczało badanie tego, co przedsiębiorca robi i jakie podejmuje działania, a nie tego, kim jest. Podejście behawioralne jest łatwiejsze do zaobserwowania i zmierzenia, ponieważ jest widoczne na zewnątrz, w przeciwieństwie do wewnętrznych cech przedsiębiorcy. Jednocześnie zachowanie przedsiębiorcze obserwowane behawioralnie jest bardziej elastyczne i podatne na zmiany oraz rozwój, niż próba zmiany określonej cechy charakteru przedsiębiorcy. Podejście behawioralne bierze pod uwagę zestaw determinant zachowań przedsiębiorczych w zależności od fazy, przez którą przechodzi dane przedsięwzięcie (Tabela 3)⁵⁰.

Tabela 3. Determinanty zachowań przedsiębiorczych

	Faza przed startem	Faza uruchamiania	Faza po uruchomieniu
Determinanty	<ul style="list-style-type: none"> – czynniki indywidualne (motywy i umiejętności), – czynniki interpersonalne (pomoc socjalna), – czynniki społeczne (polityka rządu). 	<ul style="list-style-type: none"> – czynniki indywidualne (zdolności porozumiewania się), – czynniki interpersonalne (rozmiar sieci społecznościowej), – czynniki społeczne (finansowanie instytucjonalne). 	<ul style="list-style-type: none"> – czynniki indywidualne (zdolności menedżerskie), – czynniki interpersonalne (współpraca), – czynniki społeczne (rynek).
	↓	↓	↓
Zachowanie przedsiębiorcze	<ul style="list-style-type: none"> – identyfikacja nowej możliwości, – działania związane z uruchomieniem (np. forma prawna nowego przedsięwzięcia; źródła finansowania). 	<ul style="list-style-type: none"> – powstanie nowego przedsięwzięcia. 	<ul style="list-style-type: none"> – czynności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (przywództwo, strategia sprzedaży, zarządzanie zasobami ludzkimi, orientacja na klienta)
	↓	↓	↓
Korzyści	<ul style="list-style-type: none"> Dla klientów indywidualnych: – zadowolenie z pracy, – pewność siebie, – samodzielność, – elastyczność. 	<ul style="list-style-type: none"> Dla organizacji: – innowacja, – dynamizm, – wszechstronność. 	<ul style="list-style-type: none"> Dla społeczeństwa: – tworzenie miejsc pracy, – wzrost PKB, – wzrost wskaźnika konkurencyjności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. J. Palma, M. P. Lopes, M. Pina e Cunha (2009). Entrepreneurial Behavior, The Encyclopedia of Positive Psychology, Blackwell Publishing, Boston, s. 338-342; por. R. Baron (2002). OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links, Research in Organizational Behavior, Elsevier, 24:225-269; L. Herron, H. J. Sapienza (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities, Entrepreneurship: Theory and Practice, 17(1), s. 49-55; M. Baran, M. Kłos, J. Strojny (2014). Kreowanie zachowań przedsiębiorczych w procesie zarządzania zespołem projektowym na przykładzie uczelni wyższej, Przedsiębiorczość – Edukacja Nr 10, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie, s. 124-127; J. Woźniak (2013). Zachowania intraprzsiębiorcze jako

⁵⁰ P. J. Palma, M. P. Lopes, M. Pina e Cunha (2009). *Entrepreneurial Behavior*, The Encyclopedia of Positive Psychology, Blackwell Publishing, Boston, s. 338-341.

W pierwszej fazie rozwoju przedsięwzięcia oczekuje się, że przedsiębiorca będzie szukał nowych możliwości, aż do momentu, gdy zdecyduje się wykorzystać daną okazję i zbierze potrzebne informacje na temat uruchomienia nowego projektu. W zachowaniu przedsiębiorcy w tej fazie decydujące znaczenie mają poziom jego motywacji do osiągnięcia autonomii oraz posiadane umiejętności potrzebne do wykreowania konkurencyjnego produktu lub usługi. W kolejnej fazie uruchamiania przedsięwzięcia przedsiębiorca musi przekazać swoją wizję funkcjonowania firmy przyszłym pracownikom i potencjalnym klientom. Ważnym elementem w pozyskiwaniu funduszy oraz klientów jest posiadanie szerokiej sieci społecznościowej. Dzięki niej przedsiębiorca może zapewnić przetrwanie w tej fazie i dalszy rozwój. W fazie po uruchomieniu przedsiębiorca musi wdrożyć wszelkie konieczne działania niezbędne nie tylko do bieżącego funkcjonowania, ale przede wszystkim do rozwoju przedsięwzięcia. Zdolności menedżerskie są tutaj kluczowe w tworzeniu dalszych strategii sprzedaży lub wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań⁵¹.

Sukces przedsiębiorstwa jest uwarunkowany czynnikami zależnymi od kierownictwa, jak i niezależnymi przez co jest zjawiskiem skomplikowanym i kompleksowym, dlatego też nie może być objaśniany oraz wyrażany za pomocą jednego miernika. W literaturze przedmiotu można odnaleźć dwa podejścia tłumaczące czynniki sukcesu wpływające na sukces przedsiębiorstwa⁵²:

- 1) podejście całościowe – analizujące wszystkie uwarunkowania oddziałujące na przedsiębiorstwa;
- 2) podejście wycinkowe – badające i analizujące zazwyczaj jeden obszar lub jeden czynnik sukcesu przedsiębiorstwa.

Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa mogą zależeć również od⁵³:

- 1) osoby przedsiębiorcy, czyli właściciela lub osoby zarządzającej – w tym przypadku znaczenie mają osobowe uwarunkowania, kwalifikacje fachowe, rodzina i jej nastawienie do prowadzonej działalności;
- 2) poziomu technologicznego;
- 3) rodzaju wyrobów;
- 4) charakteru rynku;

⁵¹ Ibidem, s. 342.

⁵² A. Lemańska-Majdzik, P. Tomski (2013). *O sukcesie przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, Nr 98, s. 211.

⁵³ Ibidem, s. 211.

5) wydajności oraz rodzaju struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

W badaniu przeprowadzonym przez M. Jaouadi, opartym na modelu Stevensona, wykazano istnienie związku pomiędzy zachowaniami przedsiębiorczymi a zamiarem uruchomienia firmy. Opisano konceptualizację zachowania przedsiębiorcy poprzez odróżnienie go od zachowania menedżera (Tabela 4).

Tabela 4. Konceptualizacja zachowań przedsiębiorczych według modelu Stevensona

Zachowania przedsiębiorcze	Wymiar	Zachowanie menedżerskie
– zachęcony każdą nową okazją	– orientacja na strategię,	– ukierunkowanie na kontrolę zasobów
– szybka reakcja	– zaangażowanie w możliwości	– powolna reakcja,
– optymalne wykorzystanie zasobów dzięki wieloetapowemu procesowi	– zaangażowanie w zasoby	– wykorzystanie niezbędnych zasobów w jednym kroku
– szybki wzrost jest priorytetem przy podejmowaniu ryzyka	– orientacja na wzrost	– powolny wzrost związany z ostrożnością
– poszukiwanie możliwości	– kultura przedsiębiorczości	– poszukiwanie szans zgodnie z dostępnymi zasobami, zdolnymi do ich wykorzystania
– przedsiębiorca tworzy horyzontalne struktury z nieformalnymi sieciami	– struktura firmy	– menedżer opiera się na bardzo zhierarchizowanej i biurokratycznej strukturze
– oparte na tworzeniu wartości	– filozofia nagrody, korzyści	– bazuje na odpowiedzialności i stażu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Jaouadi (2016). L'Impact du Comportement Entrepreneurial sur L'Intention de Creer une Entreprise, International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, 2nd International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14) Vol. 5, s. 2; por T. E. Brown, P. Davidsson (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior, Strategic Management Journal 22(10): 953-968; H. H. Stevenson (1983). A perspective on entrepreneurship, Economica Vol. 13, Harvard Business School, Boston, s. 4-5; H. H. Stevenson, H. I. Grousbeck, M. J. Roberts, A. V. Bhide (1999). New Business Ventures and the Entrepreneur, 5th ed., Irwin/McGraw-Hill, s. 528.

We wspomnianym badaniu skupiono się na trzech wymiarach, które mogą mieć znaczenie dla potencjalnego przedsiębiorcy⁵⁴:

- 1) orientacji na strategii - gdzie przedsiębiorca w swoich zachowaniach kieruje się jakąkolwiek istniejącą szansą w otoczeniu, a nie dostępnością zasobów niezbędnych do jej realizacji. Po zidentyfikowaniu możliwości potencjalny przedsiębiorca wyraża się zapotrzebowanie na zasoby. Dla menedżera punktem wyjścia jego strategii jest efektywne wykorzystanie istniejących zasobów;
- 2) zaangażowaniu w możliwości – dla pojawiających się możliwości przedsiębiorca jest gotowy do szybkiego zaangażowania się w działanie, nawet gdy działanie to wiąże się z określonym ryzykiem. Zachowanie menedżera skupia się na analizie, negocjacjach i podejmowaniu zaangażowania przy minimalnym ryzyku;

⁵⁴ M. Jaouadi (2016). L'Impact du Comportement Entrepreneurial sur L'Intention de Creer une Entreprise, International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, 2nd International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14) Vol. 5, s. 2-3.

3) orientacji na wzrost - zachowanie przedsiębiorcze jest tutaj zorientowane na działanie, a przedsiębiorca jest opisany jako poszukiwacz szybkiego wzrostu, pomimo zagrożeń, które mogą się pojawić. Z kolei podejście menedżera do wzrostu bazuje na ostrożności i powolnych działaniach, aby uniknąć ryzyka wynikającego z podejmowania nieostrożnych decyzji.

Można zauważyć, że we współczesnym świecie przedsiębiorczość nabiera cech uniwersalności. Przestaje być postrzegana jako cecha jednostki zainteresowanej prowadzeniem własnego biznesu i zaczyna być traktowana jako zestaw cech charakteryzujących osoby, które mają wyjątkowe podejście do wykonywania swoich obowiązków zawodowych. Takie podejście sprzyja promowaniu i rozwijaniu tzw. kompetencji przedsiębiorczych, które są rozumiane jako potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do zachowań przyczyniających się do spełnienia wymagań określonego stanowiska pracy w danym kontekście organizacyjnym oraz osiągnięcia oczekiwanego efektu⁵⁵.

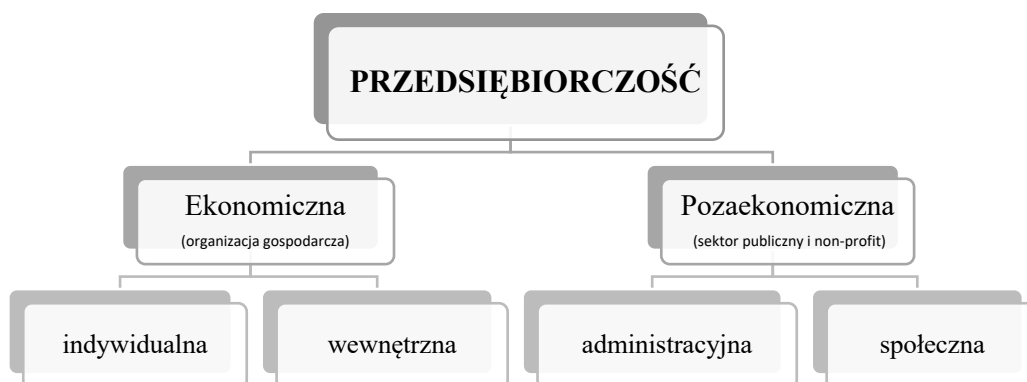
Rozwój przedsiębiorczości uważany jest za kluczowy element wzrostu gospodarczego krajów na całym świecie. W okresach historycznych, w których powstawały warunki do gromadzenia kapitału handlowego, przemysłowego i bankowego oraz do racjonalnego gospodarowania, przedsiębiorczość stała się ważnym czynnikiem. Przedsiębiorczość jest obecna nie tylko w przedsiębiorstwach, ale także w gospodarstwach domowych, instytucjach administracyjnych i na całym rynku, gdzie kupujący nawiązują kontakt z tymi, którzy wytwarzają oraz sprzedają. Przedsiębiorczość jest również indywidualną cechą ludzkiej osobowości, która łączy w sobie inteligencję, innowacyjność, umiejętność dostrzegania zależności między zjawiskami gospodarczymi a organizowaniem działalności handlowej, przemysłowej i usługowej, zapewniającej przewagę dochodów nad kosztami. Przedsiębiorczość polega na poszukiwaniu różnic w porównaniu z innymi i znalezieniu bardziej skutecznych sposobów działania, które zwiększą użyteczność produktów, usług oraz efektywność gospodarowania. Jest to konkurencyjna działalność w stosunku do innych przedsiębiorstw⁵⁶.

Biorąc pod uwagę różnorodność definicji oraz podejść do tematyki przedsiębiorczości trudno jest wprowadzić jednoznaczną klasyfikację w tym obszarze. W literaturze można spotkać się z określeniem przedsiębiorczość ekonomiczna i pozaekonomiczna lub

⁵⁵ K. Januskiewicz, T. Czapla (2016). *Rozwój kompetencji przedsiębiorczych*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, R. Lisowska, J. Ropęga (red.), Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Rozdział 3, s.76-77.

⁵⁶ K. Fabiańska, J. Rokita (1986). *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 98-100.

w gospodarce lub poza nią. Poniżej zaprezentowano przykładową klasyfikację przedsiębiorczości (Rysunek 2).



Rysunek 2. Przykładowa klasyfikacja przedsiębiorczości

Źródło: J. Ropega (2016). Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne, [w:] Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka, R. Lisowska, J. Ropega (red.), Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 26.

Bazując na klasyfikacji przedsiębiorczości, można wyróżnić różne typy przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczość ekonomiczną, która związana jest z prowadzeniem działalności gospodarczej w celu osiągnięcia zysku. Jednak, istnieje również przedsiębiorczość społeczna, która jest bardziej związana z aspektami społecznymi i ekologicznymi niż z zyskiem. Z tego powodu, przedsiębiorczość społeczna może być klasyfikowana jako przedsiębiorczość pozaekonomiczna, ponieważ jej celem nie jest generowanie zysku, ale raczej wpływ na społeczeństwo i poprawę warunków życia ludzi. Jednak, przedsiębiorczość społeczna może również generować zyski, które są ponownie inwestowane w cele społeczne i ekologiczne, co sprawia, że jej granice z przedsiębiorczością ekonomiczną są często nieostre. Złożoność przedsiębiorczości społecznej jest kluczowym przedmiotem dalszych rozważań i analiz w rozprawie.

1.2. Istota przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorczość społeczna jako stosunkowo nowe zjawisko w ekonomii postrzegana jest w niejednoznaczny sposób co powoduje, że jej zdefiniowanie jest skomplikowane i może być umiejscowione na wielu płaszczyznach. Obecnie funkcjonują konkurencyjne definicje tego pojęcia i nie wykształciły się ujednoczone ramy koncepcyjne przedsiębiorczości społecznej co powoduje, że pojęcie przedsiębiorczości społecznej jest indywidualnie postrzegane przez poszczególne jednostki czy grupy społeczne, dlatego w literaturze przedmiotu można odnaleźć zarówno szerokie, jak i wąskie jej definicje.

G. S. Mort i in. zaproponowali cztery wymiary definicji przedsiębiorczości społecznej⁵⁷:

- 1) słuszność ich misji tworzenia lepszej wartości społecznej;
- 2) jedność celu i działania w obliczu złożoności;
- 3) umiejętność rozpoznawania możliwości tworzenia lepszej wartości społecznej dla swoich klientów;
- 4) skłonność do podejmowania ryzyka, proaktywność oraz innowacyjność w podejmowaniu kluczowych decyzji.

Według nich, zdefiniowanie przedsiębiorczości społecznej jest trudne, ponieważ działa ona w kompleksowej przestrzeni. Wskazują też, że przedsiębiorczość społeczna różni się od przedsiębiorczości komercyjnej poprzez swoją szczególną skłonność dążenia do celów społecznych⁵⁸:

- 1) przedsiębiorca społeczny jest świadomy tego co robi, jego działanie nie jest przypadkowe;
- 2) przedsiębiorca społeczny musi zdecydować się na etyczne zachowanie dla samego siebie, a nie dla innych ukrytych motywów;
- 3) przedsiębiorca społeczny musi działać etycznie, dopóki jego działanie nie stanie się przyzwyczajeniem. Przedsiębiorca społeczny to osoba, która jest społecznie przedsiębiorca i której misją jest tworzenie społecznej wartości dla organizacji. Oprócz cech uniwersalnych przedsiębiorca społeczny powinien wykazywać się specyficznymi cechami, takimi jak niezachwiana wiara we wrodzone zdolności ludzi wnoszących wkład w rozwój gospodarczy i społeczny, napędzająca pasja, praktyczne i jednocześnie innowacyjne podejście do problemu społecznego.

Według D. Bornstein'a i S. Davis, przedsiębiorczość społeczna to proces, który wymaga długoterminowego zaangażowania i ciągłego rozwiązywania problemów. Dlatego przedsiębiorcy działający w tej dziedzinie mają określone cechy, takie jak zdolność do pokonywania apatii, przyzwyczajień, niezrozumienia i oporu, umiejętność zmieniania zachowań, mobilizowania woli politycznej oraz ciągłego doskonalenia swoich pomysłów. Są też dobrymi słuchaczami, rekruterami i przekonują innych, aby poczuli się odpowiedzialni za wprowadzaną zmianę społeczną. Przedsiębiorcy społeczni czują się dobrze w niepewności,

⁵⁷ G. S. Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie (2003). *Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation*, International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing, 8(1), s. 76-87.

⁵⁸ Ibidem, s. 88.

ponieważ potrzebują autonomii, a skuteczna przedsiębiorczość społeczna wymaga ugruntowania zachowań, które można nabyć⁵⁹.

Próbie własnego zdefiniowania przedsiębiorczości społecznej podjęli D. Roberts oraz Ch. Woods, którą określili jako proces konstruowania, oceny i poszukiwania szans na transformacyjną zmianę społeczną, prowadzoną przez wizjonerskie, oddane pasji jednostki. Przy tym zaznaczyli, że nie należy mylić przedsiębiorczości społecznej z działalnością charytatywną, ponieważ przedsiębiorcy społeczni są ludźmi biznesu. Ich koncepcja zakłada, że przedsiębiorcy społeczni wypełniają lukę, której nikt inny nie zdołał uzupełnić, a najbardziej pożądaną cechą przedsiębiorcy społecznego jest przejrzystość jego intencji w prowadzeniu działalności⁶⁰.

J. Austin i in. zdefiniowali przedsiębiorczość społeczną jako innowacyjną działalność tworzącą wartość społeczną, która może mieć miejsce w ramach lub w całym sektorze non-profit, biznesie lub sektorze rządowym. Przeprowadzili oni analizę porównawczą definicji, w wyniku której zaproponowali serię teoretycznych postulatów bazujących na różnych zmiennych⁶¹:

- 1) porażka na rynku - jedną z teorii wyjaśniających powstawanie przedsiębiorstw społecznych jest hipoteza o niedoskonałości rynku społecznego co oznacza, że siły rynkowe nie są w stanie zaspokoić potrzeb społecznych, takich jak dobra publiczne, a także w przypadku niepowodzenia umowy, co często wynika z braku środków finansowych u potrzebujących osób; problem przedsiębiorcy komercyjnego staje się zatem szansą dla przedsiębiorcy społecznego – postulat teoretyczny: niesprawność rynku stworzy różne możliwości przedsiębiorczości dla przedsiębiorczości społecznej i komercyjnej;
- 2) misja - podstawowym celem przedsiębiorczości społecznej jest tworzenie wartości społecznej dla dobra publicznego, podczas gdy przedsiębiorczość komercyjna ma na celu tworzenie rentownych przedsięwzięć przynoszących wyłącznie zysk prywatny; przedsiębiorczość komercyjna przynosi społeczeństwu korzyści w postaci nowych oraz wartościowych towarów, usług i miejsc pracy, a także może mieć transformacyjny wpływ społeczny; takie przekształcenia mogą być również motywacją dla niektórych

⁵⁹ D. Bornstein, S. Davis (2010). *Social Entrepreneurship: What everyone needs to know teaching notes*, s. 10, https://www.academia.edu/19304207/SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_WHAT_EVERYONE_NEEDS_TO_KNOW dostęp: 22.05.2022 r.

⁶⁰ D. Roberts, Ch. Woods (2005). *Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship*, University of Auckland Business Review, s. 49-50.

⁶¹ J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern (2006). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Entrepreneurship: Theory and Practice Journal, da Baylor University, Estados Unidos, volume 30, no. 1, s. 371-372.

przedsiębiorców komercyjnych - postulat teoretyczny: różnice w misji będą podstawowym wyróżnikiem przedsiębiorczości społecznej oraz komercyjnej, która będzie przejawiać się w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem i motywacji personelu, wymiar handlowy, jak również społeczny w przedsiębiorstwie może być źródłem konfliktów;

3) mobilizacja zasobów – ograniczenia związane z brakiem dystrybucji nadwyżek finansowych w organizacjach non-profit oraz wbudowany cel społeczny w przedsiębiorstwach for-profit lub hybrydowych formach przedsiębiorczości społecznej uniemożliwiają przedsiębiorcom społecznym dotarcie do tych samych rynków kapitałowych, co przedsiębiorcom komercyjnym. Ponadto, ekonomika przedsiębiorstw społecznych często utrudnia konkurencyjne wynagradzanie pracowników, w porównaniu do rynków komercyjnych. W rzeczywistości wielu pracowników organizacji społecznych przywiązuje dużą wagę do nagród niepieniężnych, wynikających z ich pracy - postulat teoretyczny: mobilizacja zasobów ludzkich oraz finansowych będzie przeważającą różnicą oraz doprowadzi do diametralnie różnych podejść do zarządzania zasobami finansowymi i ludzkimi;

4) pomiar wydajności - mierzenie wydajności przedsiębiorcy społecznego jest trudniejsze niż u przedsiębiorcy komercyjnego ze względu na cel społeczny, który stawia przed większymi wyzwaniami w pomiarze. Przedsiębiorcy komercyjni mają do dyspozycji stosunkowo łatwe do zmierzenia wskaźniki finansowe takie jak udział w rynku, zadowolenie klienta i jakość produktu, podczas gdy dla przedsiębiorcy społecznego grono interesariuszy finansowych i niefinansowych, przed którymi są odpowiedzialni, jest liczniejsze oraz bardziej zróżnicowane, co prowadzi do większej złożoności zarządzania tymi relacjami. Ponadto, mierzenie zmian społecznych jest ogromnym wyzwaniem ze względu na ich niewymierność, wielorakie źródła, wymiary czasowe i różnice percepcji społecznych oddziaływań - postulat teoretyczny: pomiar wyników w zakresie oddziaływania społecznego pozostaje podstawowym wyróżnikiem, komplikując odpowiedzialność oraz relacje z interesariuszami.

Wspomniani autorzy podjęli się również opracowania ram dla procesu przedsiębiorczości społecznej bazując na Modelu Sahlman'a (PCDO) ujmującego kluczowe elementy dla przedsiębiorczości komercyjnej i kładącego nacisk na tworzenie dynamicznego dopasowania pomiędzy czterema powiązаныmi ze sobą komponentami⁶²:

1) ludzie (P- *people*) – osoby w organizacji, jak i poza nią aktywnie uczestniczące w przedsięwzięciu lub wnoszące do niego środki, dzięki którym zaangażowaniu przedsięwzięcie odniesie sukces; w przypadku przedsiębiorstw społecznych, nie

⁶² Ibidem, s. 372-373.

dysponujących zasobami na poziomie przedsiębiorstw komercyjnych, występuje problem z zaoferowaniem rynkowych stawek dla kluczowych pracowników, jak również zaoferowaniem innych zachęt finansowych, dlatego też opierają swoją działalność głównie na wolontariuszach pełniących kluczowe funkcje na przykład jako członkowie zarządu lub osoby zajmujące się pozyskiwaniem finansowania;

- 2) kontekst (*C-context*) – elementy poza kontrolą przedsiębiorcy, które wpływają na sukces lub niepowodzenie przedsięwzięcia jak na przykład otoczenie gospodarcze, ekonomiczne, podatkowe, postęp technologiczny, ruchy społeczne, poziom zatrudnienia itp.; w przypadku przedsiębiorców społecznych elementy te mogą przyczynić się do sukcesu, ponieważ mechanizmy selekcji są mniej intensywne i działają przez dłuższy czas, a przedsiębiorca społeczny może wykorzystać okazję pomimo nieprzyjawnego kontekstu, może również w inny sposób reagować na niekorzystne warunki niż przedsiębiorstwo komercyjne decydując się na skorzystanie z możliwości zajęcia się zmianami społecznymi, nie pomimo, ale z powodu nieprzyjawnego kontekstu;
- 3) umowa (*D-deal*) – określa, kto w przedsięwzięciu dostaje i kiedy; przedsiębiorcy społeczni muszą wykazać się kreatywnością w celu zrównoważenia ograniczonych możliwości finansowych z zachętami niefinansowymi przy rekrutowaniu, zatrzymaniu oraz motywowaniu pracowników, wolontariuszy, członków organizacji lub sponsorów, co ostatni zaspokajają przez krótki okres niewielką część potrzeb kapitałowych, dlatego też przedsiębiorcy społeczni zmuszeni są poświęcać czas na łączenie licznych dotacji by pokryć bieżące koszty swojej działalności; zależność przedsiębiorców społecznych od zewnętrznych zasobów wymusza elastyczność umów, aby uwzględniać zmiany, rozwijać bazę darczyńców i otwierać nowe możliwości zawierania kolejnych umów, działania te są konieczne, aby uruchomić i utrzymać przedsięwzięcie;
- 4) możliwość (*O-opportunity*) – każda możliwość wymagająca inwestowania ograniczonych zasobów w nadziei na przyszły zwrot zainwestowanych zasobów; dla przedsiębiorców społecznych diagnoza potrzeb społecznych, popytu lub nierówności rynkowych zazwyczaj zapewnia wystarczającą wielkość rynku, wierzą, że ich podejście do zmiany i model organizacyjny są w stanie lepiej zaspokoić potrzeby społeczne, których istnienie nie jest problemem, ale raczej kwestią tego, czy zasoby można odpowiednio zorganizować, aby innowacyjne podejście przedsiębiorcy społecznego służyło temu celowi, przedsiębiorcy społeczni mogą realizować projekty, które są finansowo samowystarczalne lub wymagają wsparcia darczyńców.

Natomiast M. Pomerantz uważa, że istotnym elementem przedsiębiorczości społecznej jest przyjęcie biznesowego i innowacyjnego podejścia do misji społecznych. Rozwój nowych przedsięwzięć biznesowych jest jednym z aspektów przedsiębiorczości społecznej, a drugim aspektem jest maksymalizacja generowanych przychodów poprzez stosowanie zasad biznesowych, ale bez zaniedbywania podstawowej misji społecznej. Definiuje przedsiębiorczość społeczną jako rozwój innowacyjnych, zarobkowych lub tworzących miejsca pracy przedsięwzięć, które wspierają misję społeczną i są podejmowane przez indywidualnych przedsiębiorców społecznych, organizacje non-profit lub organizacje non-profit działające dla zysku⁶³.

S. A. Zahra i in. zdefiniowali przedsiębiorczość społeczną jako procesy oraz działania podejmowane w celu odkrywania, definiowania i wykorzystywania szans dla zwiększenia bogactwa społecznego, poprzez tworzenie nowych przedsięwzięć lub zarządzania istniejącymi organizacjami w innowacyjny sposób⁶⁴.

E. Leś opisała przedsiębiorczość społeczną jako mechanizm tworzenia przedsiębiorstw społecznych oraz metodę produkcji dóbr i usług przez podmioty gospodarki społecznej. Wyróżniła dwa podejścia do przedsiębiorczości społecznej⁶⁵:

- 1) podejście europejskie powiązane z tradycjami gospodarki społecznej, w ramach której można wyodrębnić kilka nurtów będących załączkiem przedsiębiorczości społecznej takich jak ruchy społeczne, ruch spółdzielczy, organizacje trzeciego sektora, polityka publiczna; w tym podejściu podkreśla się grupowy charakter przedsiębiorczości społecznej, oparcie na kolektywnej inicjatywności obywateli i dynamice samopomocy oraz partnerstwie publiczno-społecznym, jako czynnikach sprawczych przedsiębiorczości społecznej;
- 2) podejście amerykańskie, gdzie początek przedsiębiorczości społecznej wywodzi się z tworzonych przez rynek innowacyjnych rozwiązań w zakresie newralgicznych problemów społecznych oraz w mobilizacji idei, możliwości, zasobów i rozwiązań społecznych, które są niezbędne dla uzyskania trwałych zmian społecznych. Cechą tego podejścia jest wybór rozwiązań efektywnych, trwałych oraz możliwych do zastosowania na całym świecie, a przedsiębiorcy społeczni wykorzystują koncepcje i praktyki z zakresu

⁶³M. Pomerantz (2003). THE BUSINESS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN A “DOWN ECONOMY” https://www.academia.edu/10041656/THE_BUSINESS_OF_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_IN_A_DOWN_ECONOMY, dostęp 10.05.2022 r.

⁶⁴S. A. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, J. M. Shulman (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*, Journal of Business Venturing 24, s. 519-520.

⁶⁵E. Leś (2008). *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk*, [w:] *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, E. Leś (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 40-41.

teorii biznesu, zwłaszcza ich aspekt innowacyjny. Powstawanie inicjatyw przedsiębiorczości społecznej jest zdeterminowane przez jednostki i ich szczególne cechy, takie jak na przykład przedsiębiorczość, charyzmatyczne przywództwo czy społeczne inklinacje.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość społeczna jest opisana jako aktywność innowacyjna, skupiona na społeczeństwie, realizowana zarówno w organizacjach trzeciego sektora, jak i w przedsiębiorstwach⁶⁶.

Wybrane definicje przedsiębiorczości społecznej zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Wybrane definicje przedsiębiorczości społecznej

Autor	Definicje przedsiębiorczości społecznej
Austin J. i in. (2006)	Przedsiębiorczość społeczna to innowacyjna działalność tworząca wartość społeczną, która może mieć miejsce w ramach lub w całym sektorze non-profit, biznesie lub sektorze rządowym.
Bornstein D. Davis S. (2010)	Przedsiębiorczość społeczna to proces obejmujący długoterminowe zaangażowanie oraz ciągłe komplikacje, problemy.
E. Chell i in. (2010)	Przedsiębiorczość społeczna to aktywność innowacyjna, skupiona na społeczeństwie, realizowana zarówno w organizacjach trzeciego sektora, jak i w przedsiębiorstwach.
Leś E. (2008)	Przedsiębiorczość społeczna to mechanizm tworzenia przedsiębiorstw społecznych oraz metoda produkcji dóbr i usług przez podmioty gospodarki społecznej.
Mort G. S. i in. (2003)	Przedsiębiorczość społeczna, w przeciwieństwie do przedsiębiorczości komercyjnej, ma wymiar duchowy i posiada cnotliwy wymiar wizji celu społecznego. Cnoty te są pozytywnymi, moralnie dobrymi wartościami, takimi jak miłość, prawość, uczciwość i empatia, które wyznaczają właściwy kierunek postępowania.
Pomerantz M. (2003)	Przedsiębiorczość społeczna to rozwój innowacyjnych, wspierających misję, zarobkowych lub tworzących miejsca pracy przedsięwzięć podejmowanych przez indywidualnych przedsiębiorców społecznych, organizacje non-profit lub organizacje non-profit działające dla zysku.
Roberts D. Woods Ch. (2005)	Przedsiębiorczość społeczna to konstruowanie, ocena oraz poszukiwanie szans na transformacyjną zmianę społeczną prowadzoną przez wizjonerskie, oddane pasji osoby.
Zahra S. A. i in. (2009)	Przedsiębiorczość społeczna to procesy oraz działania podejmowane w celu odkrywania, definiowania i wykorzystywania szans w celu zwiększenia bogactwa społecznego, poprzez tworzenie nowych przedsięwzięć lub zarządzania istniejącymi organizacjami w innowacyjny sposób.

Zródło: opracowanie własne na podstawie J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern (2006). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* *Entrepreneurship: Theory and Practice Journal*, da Baylor University, Estados Unidos, volume 30, no. 1, s. 371-372; <https://www.ashokau.org/wp-content/uploads/2010/12/Social-Entrepreneurship-What-Everyone-Needs-to-Know-Teaching-notes-final.pdf>, dostęp: 10.05.2022 r.; E. Leś (2008). *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk*, [w:] *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, E. Leś (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 40-41; G.S. Mort, J. Weerawardena, K. Carnegie (2003). *Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation*, *International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), s. 76-88; M. Pomerantz (2003). *THE BUSINESS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN A "DOWN ECONOMY"*, https://www.academia.edu/10041656/THE_BUSINESS_OF_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_IN_A_DOWN_ECONOMY, dostęp: 10.05.2022 r.; D. Roberts, Ch. Woods (2005). *Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship*, *University of Auckland Business Review*, s. 49-50; S. A. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, J. M. Shulman (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*, *Journal of Business Venturing* 24, s. 519-520; J. Emerson, F. Twersky (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, *A Progress Report on the Planning and Start-up of Non-Profit Businesses from The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund*, San Francisco, s. 1, J. L. Thompson (2002). *The World of the Social Entrepreneur*, *International Journal of Public Sector Management*, UK, 15(5), s. 415; E. Chell, K. Nicolopoulou, M. Karatas-Ozkan (2010), *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*, *Entrepreneurship & Regional*

⁶⁶ E. Chell, K. Nicolopoulou, M. Karatas-Ozkan (2010), *Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives*, *Entrepreneurship & Regional Development*, t. 22 (6), s. 485.

Według niektórych badaczy element przedsiębiorczości w definicji przedsiębiorczości społecznej jest ściśle powiązany z perspektywami oraz metodami przedsiębiorstwa zorientowanego na rynek. Prace nad przedsiębiorczością społeczną zazwyczaj skupiają się na osobie przedsiębiorcy społecznego i jego zachowań, kompetencji, motywacji; oddziaływania przedsiębiorczości społecznej na społeczeństwo, gospodarkę oraz specyficznych uwarunkowań czy okoliczności w jakich funkcjonują przedsiębiorcy społeczni. W tym obszarze zauważyć można dwa przeciwstawne podejścia. Pierwsze podejście zakłada pozytywny wpływ wsparcia instytucjonalnego na poziom przedsiębiorczości społecznej bazując na stwierdzeniu, że kraje o większej aktywności oraz zaangażowaniu państwa w ten obszar gospodarki charakteryzują się większym wsparciem dla przedsiębiorczości społecznej i tym samym prowadzą do jej wyższego poziomu. Drugie podejście określane mianem próżni instytucjonalnej odnosi się do środowisk ubogich w zasoby, w których problemy społeczne są rozpowszechnione i nie ma ustalonych reguł działania. Obszary te są zagospodarowywane przez przedsiębiorców społecznych będących łącznikiem pomiędzy instytucjami publicznymi a podmiotami prywatnymi⁶⁷.

W obu wspomnianych podejściach mogą występować inne motywy oraz cele jakie przyświecają osobom podejmującym wyzwanie utworzenia przedsiębiorstwa społecznego.

A. M. Peredo wraz z M. McLean z jednej strony umieszczają przedsiębiorców oraz grupy, które kierują się wyłącznie celem zapewnienia korzyści społecznych. Na przeciwległej umieszczają tych, którzy dążą do osiągnięcia celu społecznego, ale podporządkowują to dążenie głównemu celowi zarobkowemu. Według nich przedsiębiorczość społeczna jest wykorzystywana, gdy jakaś osoba lub grupa⁶⁸:

- 1) dąży do tworzenia wartości społecznej wyłącznie lub w jakiś widoczny sposób;
- 2) wykazuje zdolność do rozpoznawania oraz wykorzystywania szans do tworzenia tej wartości;
- 3) wykorzystują innowacje, zarówno własne jak i adaptując cudze, w celu tworzenia i/lub rozpowszechniania wartości społecznej;

⁶⁷ M. Starnawska (2017). *Przedsiębiorczość społeczna w świetle teorii instytucjonalnej – próba przyczynku teoretycznego*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), Wydawnictwo SAN, Tom XVIII, Zeszyt 12, Część I, s. 153-154.

⁶⁸ A. M. Peredo, M. McLean (2006). *Social entrepreneurship: a critical review of the concept*, *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 1, s. 23-24.

- 4) wykazują gotowość do zaakceptowania ponadprzeciętnego poziomu ryzyka w tworzeniu i rozpowszechnianiu wartości społecznej;
- 5) wykazują się zaradnością nie zniechęcając się skromnymi zasobami przy realizacji przedsięwzięcia społecznego.

Wspomniani autorzy uważają, że dążenie do tworzenia wartości społecznej wyłącznie lub w jakiś widoczny sposób jest najistotniejsze, ponieważ służy do odróżnienia przedsiębiorczości społecznej od innych form prowadzenia działalności. Nie ma określonego sposobu ustalenia granicy, poniżej której znaczenie celów społecznych nie kwalifikuje danej aktywności jako przedsiębiorczość społeczna. Każdy, kto posługuje się pojęciem przedsiębiorczości społecznej, powinien wyjaśnić sens, jaki do niej przypisuje. Jednocześnie uważają, że zaangażowanie w dostarczanie wartości społecznej wyznacza podział między społecznymi a innymi formami przedsiębiorczości⁶⁹.

Natomiast D. Bornstein postrzega przedsiębiorców społecznych jako siły transformacyjne, którymi są ludzie z nowymi pomysłami na rozwiązywanie poważnych problemów dążący do swojej wizji i nie poddający się, dopóki nie rozpowszechnią swoich pomysłów tak daleko, jak tylko będzie to możliwe⁷⁰.

Ch. Handy zwraca szczególną uwagę na pasję jako cechę mocno widoczną u przedsiębiorców społecznych. Przekonanie, że to co robią jest ważne, dało im również umiejętność przeskoczenia poza racjonalność oraz logikę i podążanie za marzeniami nawet wbrew wszelkim przeciwnościom⁷¹.

J. G. Dees twierdził, że dla przedsiębiorców społecznych misja społeczna jest jednoznaczna i centralna, co ma znaczenie dla postrzegania przez nich oraz oceniania szans. Głównym kryterium jest oddziaływanie związane z misją, a nie tworzenie bogactwa, które jest jedynie środkiem do osiągnięcia celu dla przedsiębiorstwa społecznego. Uznał on, że przedsiębiorcy społeczni pełnią rolę agentów zmian w sektorze społecznym poprzez⁷²:

- 1) przyjęcie misji tworzenia oraz podtrzymywania wartości społecznej (nie tylko prywatnej);
- 2) rozpoznawanie i nieustanne poszukiwanie nowych możliwości służenia tej misji;
- 3) angażowanie się w proces ciągłych innowacji, adaptacji i uczenia się;
- 4) odważne działanie nie ograniczane dostępnymi zasobami;

⁶⁹ Ibidem, s. 25.

⁷⁰ D. Bornstein (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Updated Edition, Oxford University Press, s. 1.

⁷¹ Ch. Handy (2002). *The Elephant and The Flea. New Thinking for a New World*, Random House Business, London, s. 122.

⁷² J. G. Dees (1998). *The Meaning of „Social Entrepreneurship”*, Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, s. 6.

5) wykazywanie zwiększonej odpowiedzialności wobec obsługiwanych obszarów oraz za osiągnięte wyniki.

Według J. Pearce'a przedsiębiorstwo społeczne to podmiot gospodarczy mający cel społeczny, nie zorientowany na tworzenie oraz dystrybucję kapitału, mający demokratyczną, wymierną i strukturę opartą na solidarnym zarządzaniu⁷³.

J. Pearce i in. uznali, że definicja przedsiębiorstwa społecznego powinna opierać się na sześciu cechach definiujących, które wyróżniają te podmioty⁷⁴:

- 1) posiadanie celu społecznego (w tym środowiskowy);
- 2) prowadzenie handlu;
- 3) brak podziału zysku prywatnego;
- 4) posiadanie majątku na rzecz wspólnoty;
- 5) struktury demokratyczne;
- 6) odpowiedzialność wobec interesariuszy.

Cechy te powinny być uwzględnione w regulacjach prawnych dzięki czemu społeczeństwo może rozpoznać takie przedsiębiorstwa na rynku, jak i może to zachęcić do tworzenia przedsiębiorstw społecznych⁷⁵.

J. Hausner i N. Laurisz uważają, że do komponentów przedsiębiorstwa społecznego można zaliczyć⁷⁶:

- 1) wytwarzanie produktów lub usług wiąże się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów prowadzonej działalności;
- 2) ukierunkowanie działalności na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej;
- 3) podporządkowanie stosunków własnościowych interesom interesariuszy;
- 4) kultura zarządzania bazuje na partnerstwie i partycypacji;
- 5) demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy;
- 6) wytworzona nadwyżka i skumulowany kapitał nie są przywłaszczane indywidualnie, lecz służą wypełnieniu określonej misji społecznej.

Europejska Sieć Badawcza EMES, składająca się z uznanych uniwersyteckich ośrodków badawczych i indywidualnych naukowców, której celem jest stopniowe tworzenie europejskiego korpusu teorii oraz wiedzy empirycznej, pluralistycznego pod względem

⁷³ J. Pearce (2003). *Social enterprise in anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, Londyn, s. 190.

⁷⁴ J. Pearce, B. McCall, A. Ogden-Newton (2004). *Understanding Social Enterprise*, Local Work, Centre for Local Economic Strategies (CLES), Express Networks, Manchester, No. 57, s. 3.

⁷⁵ Ibidem, s. 3.

⁷⁶ J. Hausner, N. Laurisz (2008). *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 13-14.

dyscyplin i metodologii, wokół zagadnień dotyczących trzeciego sektora, określa przedsiębiorstwa społeczne jako organizacje, których wyraźnym celem jest przynoszenie korzyści społeczności, zainicjowane przez grupę obywateli, w których materialny interes inwestorów kapitałowych podlega ograniczeniom. Przywiązują dużą wagę do swojej niezależności i podejmowania ryzyka gospodarczego związanego z bieżącą działalnością społeczno-gospodarczą. Według EMES przedsiębiorstwo społeczne posiada następujące cechy skategoryzowane w następujący sposób⁷⁷:

1) kryterium ekonomiczne:

- stała działalność mająca na celu bezpośrednio produkcję dóbr i/lub sprzedaż usług,
- wysoki stopień autonomii działania,
- ponoszenie znaczącego ryzyka ekonomicznego w prowadzeniu działalności,
- działalność przedsiębiorstw społecznych wymagająca istnienia minimalnego personelu płatnego;

2) kryterium społeczne:

- działalność jest ukierunkowana na rzecz wspierania i rozwoju społeczności lokalnych,
- działalność ma lokalny charakter,
- demokratyczne zarządzanie, oparte na zasadzie: 1 miejsce – 1 głos,
- partycypacyjny charakter,
- ograniczona dystrybucja zysków.

Zespół EMES przeprowadził analizę w krajach Unii Europejskiej i zidentyfikował 39 kategorii podmiotów – przedsiębiorstw społecznych integracji zawodowej i przedsiębiorstw społecznych włączających, nazwanych ogólnie WISE (*ang. Work Integration Social Enterprise*), których głównym celem jest integracja zawodowa osób doświadczających poważnych trudności na rynku pracy. Zidentyfikowano również cztery główne rodzaje WISE. Pierwszy rodzaj zapewnia tymczasowe zatrudnienie dzięki krótkookresowym subsydiom, umożliwiając tym samym zdobycie doświadczenia zawodowego oraz szkoleń w miejscu pracy dla grupy osób, które w przyszłości chcą być zatrudnione na otwartym rynku pracy. Drugi rodzaj tworzy samofinansujące się, stabilne i trwałe miejsca pracy w średniej perspektywie czasowej, dzięki wcześniejszym dotacjom, które w późniejszym czasie zostają wycofane. Trzeci rodzaj to WISE, które są stale subsydiowane przez instytucje publiczne i skierowane do grup defaworyzowanych, dla których integracja zawodowa na otwartym rynku pracy jest trudna

⁷⁷ J. Brdulak, E. Florczak (2012). *Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka, nr 4, s. 132.

w średniookresowej perspektywie, takie jak osoby niepełnosprawne, z upośledzeniem umysłowym lub chorobami psychicznymi. Czwarty rodzaj WISE ma na celu socjalizację i resocjalizację grup docelowych poprzez pracę, skierowaną na nawiązywanie oraz utrzymanie kontaktów społecznych, naukę poszanowania i przestrzegania zasad, prowadzenie bardziej ustrukturyzowanego stylu życia. Działalność tych podmiotów ukierunkowana jest na osoby z uzależnieniami oraz z upośledzeniem fizycznym lub umysłowym. W Polsce przykładami WISE są zakłady aktywności zawodowej, spółdzielnie socjalne, zakłady pracy chronionej i kluby integracji społecznej⁷⁸.

Działający w Irlandii Fundusz Inwestycji Społecznych Clann Credo, zapewniający finansowanie przedsiębiorstwom społecznym, w swojej definicji przedsiębiorstwa społecznego podkreśla pojęcie kryteriów społecznych i ekonomicznych zgodnych z wcześniejszymi definicjami. Jednocześnie Clann Credo wprowadza dodatkowo pojęcie „potrójnego wyniku końcowego”, który obejmuje środowisko jako czynnik. Ten trzeci czynnik nie jest rzadkością w definicjach i przyczynia się do zbiorowego i społecznego charakteru przedsiębiorstwa społecznego. Dlatego też według definicji Clann Credo przedsiębiorstwa społeczne to organizacje lub przedsiębiorstwa, które kierują się przede wszystkim motywami społecznymi i/lub środowiskowymi i angażują się w handel, aby zrealizować te cele. Własność przedsiębiorstwa znajduje się w obrębie społeczności lub wśród osób, które mają wspólny interes. Nadwyżki wygenerowane przez przedsiębiorstwo są ponownie inwestowane w realizację ich celów społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne kładzie silny nacisk na tworzenie miejsc pracy, aby pomóc lokalnym społecznościom⁷⁹.

W projekcie finansowanym ze środków Unii Europejskiej Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies (EFESIIS) postrzegano przedsiębiorstwa społeczne nie jako statyczne obiekty w otoczeniu instytucji, które można nazwać ekosystemem, ale jako organizmy żywotne i tworzące dobre pomysły dające przewagę konkurencyjną na rynku. Ich otoczenie opiera się na relacjach społecznych, naruszając otoczenie instytucjonalne⁸⁰.

The Social Enterprise UK zdiagnozował siedem cech przedsiębiorstwa społecznego⁸¹:

⁷⁸ A. Pacut (2010). *Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – problemy i wyzwania*, Zarządzanie Publiczne Nr 4(14) /2010, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 47-48.

⁷⁹ D. F. O’Byrne, J. Lean, J. Moizer, P. Walsh, E. Dell’Aquila, R. Friedrich (2014). *Social Enterprise in the European Union: A Review of Policy*, Soc. & Pub. Pol. Rev. 9 (1), University of Plymouth Press, s. 21.

⁸⁰ R. Daring, A. Wageningen (2016). *Evolutionary theory of social enterprise. On the use of evolutionary concepts in the field of social entrepreneurship*, EFESIIS, s. 15.

⁸¹ M. T. Jilenga (2017). *Social Enterprise and Economic Growth: A Theoretical Approach and Policy Recommendations*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No.1, s. 43-45.

- 1) misja społeczna i/lub środowiskowa – otoczenie przedsiębiorstw społecznych uważa, że głównym celem wszystkich przedsiębiorstw społecznych musi być cel społeczny lub środowiskowy. Nie można jednak określić co dokładnie stanowi misję społeczną lub środowiskową a stworzenie listy „zatwierdzonych” misji ograniczałoby ducha przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwa społeczne powinny być w stanie wyjaśnić oraz uzasadnić wartość zmiany społecznej, którą chcą wprowadzić;
- 2) handel – przedsiębiorstwa społeczne są traktowane jako standardowe przedsiębiorstwa komercyjne i muszą większość swoich dochodów generować poprzez handel. Jednak wiele nowopowstających firm potrzebuje funduszy, aby rozpocząć swoją działalność i móc zwrócić się o kolejne w dostępnych źródłach. Przedsiębiorstwo społeczne powinno w ciągu dwóch lat wygenerować 50% dochodu z własnej działalności handlowej;
- 3) zysk – większość (ponad 50%) zysków przedsiębiorstw społecznych powinna zostać ponownie zainwestowana w realizację misji społecznej lub środowiskowej. Samo reinwestowanie zysków niekoniecznie oznacza tworzenie wartości społecznej. Natomiast reinwestowanie zysków jest wyraźnym wskaźnikiem, że przedsiębiorstwo społeczne nie jest nastawione wyłącznie na generowanie wartości dla właściciela lub akcjonariuszy;
- 4) autonomia – przedsiębiorstwa społeczne to autonomiczne organizacje, które są niezależne od państwa. Jednakże w przypadku, gdy przedsiębiorstwa społeczne wywodzą się z sektora publicznego, może ono działać na zasadach rynkowych w stosunku do organu publicznego przez określony okres przejściowy, podczas wstępnej fazy tworzenia działalności;
- 5) własność i kontrola – te cechy przedsiębiorstwa społecznego to kluczowe kwestie i najlepiej byłoby, gdyby było ono własnością oraz było kontrolowane w interesie jego misji społecznej lub środowiskowej;
- 6) aktywa i blokada aktywów – niektóre przedsiębiorstwa społeczne zapewniają, że ich aktywa są prawnie chronione oraz trwale zachowane dla korzyści społecznych lub środowiskowych (oznacza to, że nie można ich wykupić i sprywatyzować). Istnieją sytuacje, w których posiadanie blokady aktywów ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli chodzi o transfer usług publicznych i aktywów publicznych do przedsiębiorstw społecznych, ważne jest, aby były one zamknięte oraz chronione dla korzyści społecznych lub środowiskowych. Blokada aktywów może być skuteczna w zapewnianiu, że przedsiębiorstwo społeczne działa w szerszym interesie społeczeństwa dożywno i nie jest zagrożone sprzedażą. Blokada aktywów jest pożądaną funkcją dla wszystkich przedsiębiorstw społecznych, jednakże w niektórych przypadkach nie jest ona wymagana, pod warunkiem zastosowania innych zabezpieczeń;

7) odpowiedzialność i przejrzystość – przedsiębiorstwa społeczne będące częścią ruchu spółdzielczego, odpowiadają przed swoimi członkami, konsumentami, pracownikami lub członkami społeczności. Niektóre przedsiębiorstwa społeczne przyjmują bardziej tradycyjną strukturę komercyjną z zarządem, który jest prawnie odpowiedzialny za misję społeczną organizacji, a także jej wyniki finansowe. Innych przedsiębiorców przyciąga przedsiębiorczość społeczna, ponieważ pozwala im to na elastyczność oraz dynamikę. W każdym z tych przypadków przejrzyste raportowanie finansowe, społeczne i środowiskowe jest absolutnie niezbędne, ponieważ umożliwia właściwą ocenę przez otoczenie ich działań.

Komisja Europejska zdefiniowała przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot gospodarki społecznej, którego głównym celem jest wywieranie wpływu społecznego, a nie osiągnięcie zysku dla właścicieli lub udziałowców. Działa poprzez dostarczanie towarów i usług na rynek w sposób przedsiębiorczy i innowacyjny oraz wykorzystuje swoje zyski przede wszystkim do osiągnięcia celów społecznych. Jest zarządzana w sposób otwarty i odpowiedzialny, a w szczególności angażuje pracowników, konsumentów i zainteresowane strony, których dotyczy jego działalność handlowa. Komisja stosuje termin „przedsiębiorstwo społeczne” w odniesieniu do następujących rodzajów działalności gospodarczej⁸²:

- 1) te, dla których społeczny cel wspólnego dobra jest powodem działalności handlowej, często w formie wysokiego poziomu innowacji społecznych;
- 2) te, w których zyski są głównie reinwestowane z myślą o osiągnięciu danego celu społecznego;
- 3) tam, gdzie metoda organizacji lub system własności odzwierciedla ich misję, wykorzystując zasady demokratyczne lub partycypacyjne lub koncentrując się na sprawiedliwości społecznej.

Komisja Europejska nie wyróżnia jednej formy prawnej dla prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego, dlatego wiele z nich prowadzonych jest w formie spółdzielni socjalnych, prywatnych firm z ograniczoną odpowiedzialnością, organizacji non-profit, stowarzyszeń, organizacji wolontariackich czy charytatywnych lub fundacji.

Pomimo tej różnorodności przedsiębiorstwa społeczne działają głównie w następujących obszarach⁸³:

⁸² D. F. O’Byrne, J. Lean, J. Moizer, P. Walsh, E. Dell’Aquila, R. Friedrich (2014). *Social Enterprise in the European Union: A Review of Policy*, Soc. & Pub. Pol. Rev. 9 (1), University of Plymouth Press, s. 17.

⁸³ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 14.06.2022 r.

- 1) integracja zawodowa – szkolenia i integracja osób niepełnosprawnych oraz bezrobotnych;
- 2) indywidualne usługi socjalne – opieka zdrowotna oraz medyczna, szkolenia zawodowe, edukacja, usługi zdrowotne, usługi opieki nad dziećmi, usługi dla osób starszych lub pomoc osobom w niekorzystnej sytuacji;
- 3) lokalny rozwój obszarów w niekorzystnej sytuacji – przedsiębiorstwa społeczne na odległych obszarach wiejskich, programy rozwoju lub rewitalizacji sąsiedztwa na obszarach miejskich, pomoc rozwojowa i współpraca na rzecz rozwoju z krajami trzecimi;
- 4) inne – w tym recykling, ochrona środowiska, sport, sztuka, kultura lub ochrona zabytków, nauka, badania i innowacje, ochrona konsumentów i sport amatorski.

Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny dostrzega potrzebę opracowania jasnej definicji, jednakże uważa, że nie powinna ona być definicją *sensu stricto*, ale powinien być to raczej ogólny opis wspólnych cech takich jak⁸⁴:

- 1) ukierunkowanie głównie na cele społeczne, a nie na zysk oraz na przynoszenie korzyści społecznym całemu społeczeństwu lub jego członkom;
- 2) charakter w przeważającej mierze niekomercyjny, przy czym nadwyżki ulegają reinwestycji, a nie są rozprowadzane wśród prywatnych udziałowców czy właścicieli;
- 3) duża różnorodność form i modeli prawnych np. spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia wolontariatu, fundacje, przedsiębiorstwa komercyjne lub niekomercyjne; częste łączenie różnych form prawnych lub zmiany formy stosownie do potrzeb;
- 4) bycie podmiotem gospodarczym wytwarzającym towary i usługi (często świadczone w interesie ogólnym), których istotnym elementem jest często innowacja społeczna);
- 5) działanie w postaci niezależnych podmiotów, w wypadku których istotne są partycypacja i współdecydowanie (pracowników, użytkowników, członków), dobre rządy i demokracja (albo przedstawicielska, albo otwarta);
- 6) przeważnie wywodzenie się z organizacji społeczeństwa obywatelskiego lub powiązanie z taką organizacją.

Zgodnie z ogólnoeuropejskim badaniem mapowania przedsiębiorstwa społeczne można pogrupować w sektory biorąc pod uwagę ich obszary działalności⁸⁵:

⁸⁴ Dz. Urz. UE C 24 z 28.01.2012. Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych (opinia rozpoznawcza), s. 1.

⁸⁵ European Commission (2019). *A recipe book for social finance. Second edition: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*. Authors: Eva Varga and Malcolm Hayday. Luxembourg: Publications Office of the European Union, s. 14.

- 1) integracja społeczna i ekonomiczna osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji oraz wykluczonych (np. integracja zawodowa, zatrudnienie chronione);
- 2) usługi socjalne użyteczności publicznej (takie jak długoterminowa opieka nad osobami starszymi lub niepełnosprawnymi, edukacja i opieka nad dziećmi, usługi związane z zatrudnieniem i szkoleniami, mieszkalnictwo socjalne, opieka zdrowotna, usługi medyczne);
- 3) inne usługi publiczne, takie jak transport komunalny i utrzymanie przestrzeni publicznych;
- 4) wzmacnianie demokracji, praw obywatelskich i uczestnictwa cyfrowego;
- 5) działania środowiskowe, takie jak ograniczanie emisji i odpadów lub ułatwianie energii odnawialnej;
- 6) praktykowanie solidarności z krajami rozwijającymi się (np. promowanie sprawiedliwego handlu).

Agencja Wykonawcza ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw (*ang. EASME – Executive Agency for Small and Medium Enterprises*) podlegająca Komisji Europejskiej w badaniu „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej (*ang. SBI – Social Business Initiative*). Współpraca między przedsiębiorstwami ekonomii społecznej a tradycyjnymi przedsiębiorstwami” zdefiniowała przedsiębiorstwa społeczne jako organizacje, które prowadzą handel w celach społecznych i mogą przyjmować różne formy prawne w ramach sektora ekonomii społecznej. Podejście SBI koncentruje się na trzech aspektach przedsiębiorczości społecznej⁸⁶:

- 1) wymiarze przedsiębiorczości powiązany z działalnością gospodarczą;
- 2) wymiarze społecznym powiązany z wpływem na społeczeństwo;
- 3) wymiarze zarządzania powiązany z integracją oraz partycypacyjnym podejmowaniem decyzji.

Przedsiębiorstwa społeczne łączą cechy tradycyjnych, nastawionych na zysk przedsiębiorstw oraz organizacji non-profit. Ten hybrydowy charakter znajduje odzwierciedlenie w ich strukturze własnościowej oraz modelach operacyjnych. Mogą dążyć do rozwoju działalności w celu zwiększenia swojego wpływu społecznego⁸⁷. SBI nie określiło ścisłej i sztywnej definicji przedsiębiorstwa społecznego co daje możliwość wdrożenia określonych zachęt lub regulacji w tym obszarze. Koncepcja przedsiębiorstwa społecznego

⁸⁶ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises. Final Report* (2018). Technopolis Group, s. 1 (https://ec.europa.eu/growth/publications/social-business-initiative-sbi-follow-cooperation-between-social-economy-enterprises-and-traditional_en dostęp: 29.06.2022 r.).

⁸⁷ Ibidem, s. 1.

zaproponowana przez SBI została dodatkowo zoperacjonalizowana co umożliwiło określenie trzech kluczowych wymiarów z konkretnymi wskazówkami dotyczącymi ich zastosowania (Tabela 6)⁸⁸.

Tabela 6. Operacjonalizacja koncepcji przedsiębiorstwa społecznego w oparciu o SBI

Główny wymiar	Ogólna definicja	Minimalne wymagania
Wymiar przedsiębiorczy/ekonomiczny	Stabilna i ciągła produkcja towarów i usług – przychody generowane są głównie zarówno z bezpośredniej sprzedaży towarów oraz usług użytkownikom prywatnym lub członkom, jak i z zamówień publicznych. Przynajmniej częściowe, wykorzystanie czynników produkcji funkcjonujących w gospodarce pieniężnej (praca płatna, kapitał, aktywa) – chociaż przedsiębiorstwa społeczne, aby stać się zrównoważonymi, bazują zarówno na wolontariuszach (zwłaszcza w fazie rozruchu), jak i na zasobach niekomercyjnych, zwykle wykorzystują również czynniki produkcji, które zazwyczaj funkcjonują w gospodarce pieniężnej.	Przedsiębiorstwa społeczne muszą być zorientowane na rynek (wielkość transakcji powinna wynosić najlepiej powyżej 25%).
Wymiar społeczny	Realizowany cel jest wyraźnie społeczny. Dostarczony produkt/prowadzone działania mają konotacje społeczne/ogólne – rodzaje oferowanych usług lub prowadzonych działań mogą się znacznie różnić w zależności od miejsca, w zależności od niezaspokojonych potrzeb pojawiających się na poziomie lokalnym lub w niektórych przypadkach nawet w kontekście globalnym.	Prymat celu społecznego musi być jasno określony przez ustawodawstwo krajowe, statuty przedsiębiorstw społecznych lub inne stosowne dokumenty.
Inkluzywne zarządzanie – wymiar własności	Model zarządzania włączającego i partycypacyjnego – zaangażowane są wszystkie zainteresowane strony, niezależnie od formy prawnej; - ograniczenie podziału zysku (zwłaszcza aktywów) gwarantuje ochronę społecznego celu przedsiębiorstwa.	Zarządzanie i/lub struktura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych muszą zapewniać, że interesy wszystkich zainteresowanych stron są należycie reprezentowane w procesach decyzyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe, Comparative synthesis report, s. 29.

Można by przypuszczać, że państwa członkowskie Unii Europejskiej będą opierać się na decyzjach Komisji Europejskiej w kwestii określania statusu przedsiębiorstwa społecznego dla różnych podmiotów. Niemniej jednak, krajowe definicje przedsiębiorstwa społecznego różnią się pod względem aspektów społecznych, przedsiębiorczych i zarządczych. Różnice dotyczą rodzajów działalności uznanych jako społeczne (np. integracja zawodowa, świadczenie usług społecznych), udziału dochodów, które muszą być generowane przez działalność rynkową, stopnia oraz warunków w jakich interesariusze uczestniczą w procesach decyzyjnych⁸⁹.

⁸⁸ European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe, Comparative synthesis report*, s. 28.

⁸⁹ *Ibidem*, s. 36.

Według przeprowadzonych przez Komisję Europejską badań definicje przedsiębiorstw społecznych najczęściej stosowanych w krajach członkowskich Unii Europejskiej można podzielić na⁹⁰:

- 1) definicje organizacyjne – skupiające się na cechach charakterystycznych przedsiębiorstw społecznych i wykorzystujące specyficzne cechy wspólne dla wszystkich uprawnionych podmiotów;
- 2) definicje sektorowe – obejmujące tylko niektóre rodzaje organizacji działających w obszarze integracji społecznej, głównie poprzez ułatwianie integracji osób wykluczonych z rynku pracy, są zazwyczaj oparte na polityce i powiązane z programami finansowania (głównie pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego) oraz środowiskiem politycznym promującym włączenie społeczne.

Definicja sektorowa jest składową definicji organizacyjnej zawężającą obszar funkcjonowania oraz rodzaj wpływu społecznego przedsiębiorstw społecznych. Definicja przedsiębiorstwa społecznego proponowana przez Unię Europejską została określona w celu stworzenia systemu zachęt, a nie jej narzucania państwom członkowskim, ponieważ każdy z krajów ma inną specyfikę działania tych podmiotów (Tabela 7)⁹¹.

Tabela 7. Definicje krajowe versus definicja przedsiębiorstwa społecznego w Unii Europejskiej

Kraj	Źródło definicji/dokument	Związek z definicją operacyjną Unii Europejskiej
Austria	Brak oficjalnej definicji przedsiębiorstwa społecznego. Istnieją jednak trzy odrębne systemy akredytacji integracyjnych przedsiębiorstw społecznych w ramach polityki rynku pracy.	Nie odnosi się do definicji UE.
Belgia	Kodeks spółek i stowarzyszeń (2019).	Wprowadzony został system akredytacji przedsiębiorstw społecznych, który jest zgodny z definicją UE.
Bułgaria	Ustawa o przedsiębiorstwach ekonomii społecznej i solidarnej (240/2018).	Zdefiniowano dwie klasy przedsiębiorstw społecznych (klasa A i klasa A+), które są zbliżone do definicji UE. Jednak tylko przedsiębiorstwa społeczne klasy A+ nakładają ograniczenie na dystrybucję non-profit.
Chorwacja	Strategia Rozwoju Przedsiębiorczości Społecznej (2015).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest ściśle zgodna z definicją UE, z wyjątkiem tego, że podkreśla równowagę między celami społecznymi, środowiskowymi i gospodarczymi oraz wymaga monitorowania oraz oceny ich wpływu.

⁹⁰ D. Murzyn (2021). *Social entrepreneurship and selected elements of the entrepreneurship ecosystem*. *Przedsiębiorczość–Edukacja [Entrepreneurship–Education]*, 17(1), s. 167.

⁹¹ Ibidem, s. 168.

Cypr	Brak oficjalnej definicji przedsiębiorstwa społecznego, ale definicja zawarta jest w Projekcie ustawy o tworzeniu i prowadzeniu rejestru przedsiębiorstw społecznych (2015).	Zdefiniowano dwie klasy przedsiębiorstw społecznych: - ogólnego przeznaczenia; - integracji/integracji społecznej, które są bliskie definicji UE.
Czechy	Ustawa o spółkach gospodarczych (90/2012). Szeroko akceptowana definicja przedsiębiorstwa społecznego (i WISE ang. Work Integration Social Enterprises) została opracowana przez Tematyczną Sieć Ekonomii Społecznej (TESSEA) w 2010 roku. Ustawa o przedsiębiorstwach społecznych, opiera się na definicji TESSEA.	Definicja spółdzielni socjalnej jest ściśle zgodna z definicją gospodarki społecznej UE, ale ogranicza je do obszaru integracji zawodowej. Jest w dużym stopniu zgodna z definicją UE, przy czym główna różnica wynika z wyraźnej obecności wymiaru środowiskowego i lokalnego.
Dania	Ustawa o zarejestrowanych przedsiębiorstwach społecznych (711/2014).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest ściśle zgodna z definicją UE.
Estonia	Brak oficjalnej definicji. Szeroko przyjęta definicja przedsiębiorstw społecznych została opracowana przez Estońską Sieć Przedsiębiorstw Społecznych (ESEN ang. Estonian Social Enterprise Network).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest podobna do definicji UE pod względem celu społecznego i zrównoważonego modelu biznesowego, ale nie obejmuje ograniczeń dystrybucji non-profit ani zaangażowania interesariuszy, mimo wprowadzenia blokady aktywów.
Finlandia	Ustawa o przedsiębiorstwach społecznych (1351/2003 zmieniona 924/2012). Znak przedsiębiorstwa społecznego (prywatne uznanie).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego nie obejmuje wymagań dotyczących włączającego zarządzania/własności i ogranicza ich działalność do integracji zawodowej. Jest zgodna z definicją UE, ale dodaje nowe kryteria, takie jak akcjonariat pracowniczy i pomiar wpływu społecznego.
Francja	Ustawa o spółdzielniach zbiorowego interesu (SCIC) (2001). Ustawa ramowa o gospodarce społecznej i solidarnej (2014).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest zgodna z definicją UE, ale ma bardziej rygorystyczne kryteria dotyczące zaangażowania zainteresowanych stron, co najmniej trzy kategorie członków (w tym pracowników i użytkowników). Wprowadza Solidarne Przedsiębiorstwa Użyteczności Społecznej ESUS (ang. Solidarity Enterprise of Social Utility) i Spółdzielnie Działalności i Zatrudnienia CAE (ang. Cooperative of Activity and Employment) zdefiniowane zgodnie z definicją UE. Polityka płacowa ma ograniczać różnice w wynagrodzeniach.
Grecja	Ustawa o gospodarce społecznej i solidarnej (4430/2016).	Definicja organizacji ekonomii społecznej i solidarnej przypomina przedsiębiorstwa społeczne zgodnie z definicją UE, ale różni się brakiem odniesienia do działalności przedsiębiorczej, silniejszym naciskiem na wewnętrzną demokrację i wspólną własność niż zaangażowanie zewnętrznych interesariuszy oraz dodatkowymi ścisłymi kryteriami (takimi jak nawiązywanie kontaktów z innymi organizacjami i równość w polityce płacowej).
Hiszpania	Ustawa o Spółdzielni Inicjatyw Społecznych (27/1999). Ustawa o przedsiębiorstwie integracji społecznej (44/2007). Dekret królewski	Definicja spółdzielni inicjatyw społecznych, przedsiębiorstw integracji społecznej i specjalnych centrów zatrudnienia jest ściśle

	w sprawie osób niepełnosprawnych (1/2013 zmieniony 9/2017).	zgodna z definicją przedsiębiorstw społecznych w UE.
Irlandia	Krajowa Polityka Przedsiębiorczości Społecznej 2019-2022.	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest zgodna z definicją UE, z wyjątkiem tego, że nie wspomina wyraźnie o zarządzaniu partycypacyjnym oraz ograniczeniu dystrybucji non-profit.
Litwa	Ustawa o przedsiębiorstwach społecznych (IX-2251/2004). Koncepcja Biznesu Społecznego (2015). Wytyczne dla projektów przedsiębiorstw społecznych (2017).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest ukierunkowana na dwa rodzaje integracyjnych przedsiębiorstw społecznych bez narzucania ograniczeń dystrybucji non-profit lub udziału interesariuszy. Dodatkowo ogranicza działalność gospodarczą WISE do pewnych dziedzin. Definiują biznes społeczny zgodnie z definicją UE, z dodatkowym naciskiem na innowacje społeczne i pomiar wpływu społecznego.
Luksemburg	Ustawa o spółkach oddziaływania społecznego (2016).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest ściśle zgodna z definicją UE. Nie kładzie jednak nacisku na udział interesariuszy.
Łotwa	Ustawa o przedsiębiorstwach społecznych (2017).	Ogranicza formę prawną przedsiębiorstw społecznych do spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Muszą jednak spełniać kryteria ściśle powiązane z definicją UE. Do przyjęcia statusu przedsiębiorstwa społecznego potrzebna jest zgoda personelu.
Malta	Brak oficjalnej definicji PS, ale definicja zawarta jest w Projekcie ustawy o przedsiębiorstwie społecznym (2015).	Zdefiniowano dwa rodzaje przedsiębiorstw społecznych: przedsiębiorstwo społeczne (dla spółek z ograniczoną odpowiedzialnością) i organizacja przedsiębiorstwa społecznego (dla innych form prawnych). Obie formy są zgodne z definicją przedsiębiorstw społecznych UE, ale brakuje odniesienia do udziału zainteresowanych stron. Przedsiębiorstwa społeczne muszą spełniać dodatkowe kryteria (np. ograniczenia płac i wolontariuszy, szczególne wymagania dotyczące statutu).
Niderlandy	Social Enterprise NL, krajowy organ członkowski, przyjmuje definicję UE.	Nie odnosi się do definicji UE.
Niemcy	Ustawa o spółdzielniach (2006).	Zdefiniowano spółdzielnie społeczne i kulturalne w sposób ściśle zgodny z definicją gospodarki społecznej UE.
Polska	Ustawa o spółdzielniach socjalnych (2006). Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej (2014, 2019). Projekt ustawy o gospodarce społecznej i solidarnej (2017) ⁹² .	Programy krajowe i projekt ustawy proponują wprowadzenie statusu przedsiębiorstwa społecznego. Status przedsiębiorstwa społecznego oraz definicja spółdzielni socjalnej są zgodne z definicją przedsiębiorstwa społecznego UE, z naciskiem na cele prozatrudnieniowe i usługi użyteczności publicznej. Spółdzielnie socjalne skupiają się na integracji zawodowej
Portugalia	Kodeks spółdzielczy (51/1996). Ustawa o prywatnych instytucjach solidarności społecznej (IPSS) (172-A/2014).	Zarówno spółdzielnie solidarności społecznej, wprowadzone ustawą 51/1996, jak i IPSS są zdefiniowane w sposób ściśle zgodny z definicją przedsiębiorstwa społecznego w UE.
Rumunia	Ustawa o ekonomii społecznej (219/2015).	Zdefiniowano przedsiębiorstwa społeczne oraz przedsiębiorstwa integracji społecznej ściśle z definicją operacyjną UE. Ustawa wprowadza zasadę słuszności w polityce płacowej.

⁹² Aktualna definicja przedsiębiorstwa społecznego w Polsce opisana została w dalszej części dysertacji.

Słowacja	Ustawa o służbach zatrudnienia (5/2004 zmieniona w 2008 r.). Ustawa o ekonomii społecznej i SE (112/2018).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego odpowiada definicji operacyjnej UE, z tym wyjątkiem, że nie wspomina o demokratycznym zarządzaniu, ani o blokadzie aktywów i ogranicza się do integracji zawodowej.
Słowenia	Ustawa o przedsiębiorczości społecznej (wersja z 2018 r.).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest ściśle zgodna z definicją operacyjną UE i dodaje obowiązkowy pomiar wpływu społecznego.
Szwecja	Strategia dla przedsiębiorstw społecznych i innowacji społecznych (2018).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest zgodna z definicją operacyjną UE i kładzie duży nacisk na innowacje społeczne.
Węgry	Dekret rządowy o spółdzielniach socjalnych (141/2006).	Definiuje spółdzielnie socjalne w sposób ściśle zgodny z definicją operacyjną UE, ale ogranicza je do obszaru integracji zawodowej.
Włochy	Ustawa o spółdzielniach socjalnych (381/1991). Dekret ustawodawczy w sprawie SE (155/2006). Reforma trzeciego sektora i SE (106/2016).	Definicja przedsiębiorstwa społecznego jest zgodna z definicją operacyjną UE. Ustawa 381 określa dwa sektory (usługi socjalne i integrację zawodową), natomiast ustawa 155 rozszerza zakres działalności i ogranicza dystrybucję zysków. Reforma odnosi się do kwalifikacji przedsiębiorstw społecznych, rozszerza zakres i umożliwia udział przedstawicieli prywatnych przedsiębiorstw i władz publicznych w zarządzie bez przewodniczenia im.

Zródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, s. 37-40.

Jak wynika z tabeli 7 większość krajów zdefiniowało przedsiębiorstwo społeczne zgodnie z definicją przyjętą przez Unię Europejską wprowadzając dodatkowe warunki do przyznawania takiego statusu określonym podmiotom. Można uznać, że zdefiniowanie przedsiębiorstwa społecznego z uwzględnieniem dynamicznie zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej może być dużym wyzwaniem, którego efektu nie można przewidzieć. W tabeli 8 zaprezentowano niektóre obowiązujące definicje przedsiębiorstwa społecznego.

Tabela 8. Wybrane definicje przedsiębiorstwa społecznego

Autor	Definicje przedsiębiorstwa społecznego
Bornstein D. (2004)	Przedsiębiorcy społeczni to siły transformacyjne, którymi są ludzie z nowymi pomysłami na rozwiązywanie poważnych problemów dążący do swojej wizji i nie poddający się, dopóki nie rozpowszechnią swoich pomysłów tak daleko, jak tylko będzie to możliwe.
Dees J. G. (1998)	Dla przedsiębiorców społecznych misja społeczna jest jednoznaczna i centralna, co ma znaczenie dla postrzegania przez nich oraz oceniania szans. Głównym kryterium jest oddziaływanie związane z misją, a nie tworzenie bogactwa, które jest jedynie środkiem do osiągnięcia celu dla przedsiębiorstwa społecznego.
EASME – Executive Agency for Small and Medium Enterprises (2018)	Przedsiębiorstwa społeczne to organizacje, które prowadzą handel w celach społecznych i mogą przyjmować różne formy prawne w ramach sektora ekonomii społecznej.
Enabling the Flourishing and	Przedsiębiorstwa społeczne to nie statyczne obiekty w otoczeniu instytucji, które można nazwać ekosystemem, ale organizmy żywotne i tworzące dobre pomysły dające przewagę

Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies EFESIIS (2016)	konkurencyjną na rynku. Ich otoczenie opiera się na relacjach społecznych, naruszając otoczenie instytucjonalne
Europejska Sieć Badawcza EMES (2012)	Przedsiębiorstwa społeczne to organizacje, których wyraźnym celem jest przynoszenie korzyści społeczności, zainicjowane przez grupę obywateli, w których materialny interes inwestorów kapitałowych podlega ograniczeniom. Przywiązują dużą wagę do swojej niezależności i podejmowania ryzyka gospodarczego związanego z bieżącą działalnością społeczno-gospodarczą.
Fundusz Inwestycji Społecznych Clann Credo (2014)	Przedsiębiorstwa społeczne to organizacje lub przedsiębiorstwa, które kierują się przede wszystkim motywami społecznymi i/lub środowiskowymi i angażują się w handel, aby zrealizować te cele. Własność przedsiębiorstwa znajduje się w obrębie społeczności lub wśród osób, które mają wspólny interes. Nadwyżki wygenerowane przez przedsiębiorstwo są ponownie inwestowane w realizację ich celów społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne kładzie silny nacisk na tworzenie miejsc pracy, aby pomóc lokalnym społecznościom
Handy Ch. (2002)	Przekonanie przedsiębiorców społecznych, że to co robią jest ważne, dało im również umiejętność przeskoczenia poza racjonalność oraz logikę i podążanie za marzeniami nawet wbrew wszelkim przeciwnościom.
Hausner J. Laurisz N. (2008)	Przedsiębiorstwo społeczne to podmiot, który między innymi ma ukierunkowaną działalność na integrację społeczną w danej społeczności lokalnej oraz wytworzona nadwyżka i skumulowany kapitał nie są przywłaszczane indywidualnie, lecz służą wypełnieniu określonej misji społecznej.
Komisja Europejska (2022)	Przedsiębiorstwo społeczne to podmiot gospodarki społecznej, którego głównym celem jest wywieranie wpływu społecznego, a nie osiągnięcie zysku dla właścicieli lub udziałowców.
Pearce J. (2003)	Przedsiębiorstwo społeczne to podmiot gospodarczy mający cel społeczny, nie zorientowany na tworzenie oraz dystrybucję kapitału, mający demokratyczną, wymierną i strukturę opartą na solidarnym zarządzaniu.
Pearce J. i in. (2004)	Przedsiębiorstwa społeczne to podmioty o następujących cechach: 1. Posiadanie celu społecznego (w tym środowiskowy); 2. Prowadzenie handlu; 3. Brak podziału zysku prywatnego; 4. Posiadanie majątku na rzecz wspólnoty; 5. Struktury demokratyczne; 6. Odpowiedzialność wobec interesariuszy.
Peredo A. M. McLean M. (2006)	Na jednym krańcu umieszczają przedsiębiorców oraz grupy, które kierują się wyłącznie celem zapewnienia korzyści społecznych. Na przeciwległym krańcu umieszczają tych, którzy dążą do osiągnięcia celu społecznego, ale podporządkowują to dążenie głównemu celowi zarobkowemu. Uważają, że zaangażowanie w dostarczanie wartości społecznej wyznacza podział między społecznymi a innymi formami przedsiębiorczości.
The Social Enterprise UK (2017)	Przedsiębiorstwo społeczne posiada siedem cech: 1. Misja społeczna i/lub środowiskowa; handel; zysk; autonomia; własność i kontrola; aktywa i blokada aktywów; odpowiedzialność i przejrzystość.

Zródło: opracowanie własne na podstawie D. Bornstein (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Updated Edition, Oxford University Press, s. 1; J. G. Dees (1998). *The Meaning of „Social Entrepreneurship”*, Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, s. 6; R. During, A. Wageningen (2016). *Evolutionary theory of social enterprise. On the use of evolutionary concepts in the field of social entrepreneurship*, EFESIIS, s. 15; A. Pacut (2010). *Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – problemy i wyzwania*, Zarządzanie Publiczne Nr 4(14) /2010, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 47-48; D. F. O'Byrne i in. (2014). *Social Enterprise in the European Union: A Review of Policy*, Soc. & Pub. Pol. Rev., vol. 9 (1), University of Plymouth Press, s. 17, 21; Ch. Handy (2002). *The Elephant and The Flea. New Thinking for a New World*, Random House Business, London, s. 122; J. Hausner, N. Laurisz (2008). *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 13-14; J. Pearce (2003). *Social enterprise in anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, Londyn, s. 190; J. Pearce, B. McCall, A. Ogden-Newton (2004). *Understanding Social Enterprise, Local Work*, Centre for Local Economic Strategies (CLEs), Express Networks, Manchester, No. 57, s. 3; A. M. Peredo, M. McLean (2006). *Social entrepreneurship: a critical review of the concept*, *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 1, s. 56-65; M. T. Jilenga (2017). *Social Enterprise and Economic Growth: A Theoretical Approach and Policy Recommendations*, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 7, No.1, s. 43-45; L. Arthur, T. Keenoy, M. Scott-Cato, R. Smith (2006). *Where is the “Social” in Social Enterprise? [w:] Interrogating Altery: Alternative Economic and Political Spaces*, D. Fuller, A. E. Jonas, R. Lee (red.), Aldershot: Ashgate Publishing Ltd, s. 210-211; T. Curtis, M. Bull, V. Nowak (2022). *The rising tide of criticality in social entrepreneurship and social innovation*, *NOVATION Critical perspectives in social innovation, social enterprise and/or the social solidarity economy*, Issue 4, s. 10-11; J. C. Short, T. W. Moss, G. T. Lumpkin (2009). *Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities*, *Strategic Entrepreneurship Journal*, John Wiley & Sons, Inc., 3(2), 164.

Przez wiele lat panował w Polsce chaos legislacyjny w zakresie definicji przedsiębiorstwa społecznego. Obowiązywały jednocześnie przepisy różnie opisujące te podmioty i zasady ich funkcjonowania. Dokumentami, które zawierały jego definicje były: 1) Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej (KPRES) zawierający definicję strategiczną; 2) „Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020”, które zawierały definicję operacyjną, uszczegóławiającą definicję zawartą w KPRES.

Zgodnie z definicją opisaną w KPRES przedsiębiorstwo społeczne było opisane jako charakteryzujące się tym, że⁹³:

- 1) jest to podmiot prowadzący działalność gospodarczą, wyodrębniony pod względem organizacyjnym i rachunkowym;
- 2) celem działalności gospodarczej jest integracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (w tym przypadku wymagane jest zatrudnienie co najmniej 50% osób pochodzących z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym lub 30% niepełnosprawnych o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności) lub świadczenie usług społecznych użyteczności publicznej, przy jednoczesnej realizacji celów prozatrudnieniowych (zatrudnienie min. 20% osób z określonych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym);
- 3) nie rozdziela zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, ale przeznaczają go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną (w przypadku przedsiębiorstw o charakterze zatrudnieniowym) lub na działalność pożytku publicznego prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej, w której działa przedsiębiorstwo;
- 4) jest zarządzany na zasadach demokratycznych lub co najmniej konsultacyjno-doradczych z udziałem pracowników i innych interesariuszy, zaś wynagrodzenia kadry zarządzającej są ograniczone limitami.

Dokument „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej” stanowił rozwinięcie i doprecyzowanie działań wynikających z pierwotnego KPRES. Zaliczył przedsiębiorstwa społeczne do podzbioru ekonomii solidarnej jako podmioty ekonomii społecznej, które prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną

⁹³ Uchwała Nr 164 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Monitor Polski Poz. 811, Warszawa, s. 15-16.

pożytku publicznego, aktywizują zawodowo osoby trudno zatrudnialne, nie prywatyzują zysku lub nadwyżki bilansowej i są zarządzane w sposób partycypacyjny⁹⁴.

W „Wytocznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020” przedsiębiorstwo społeczne było zdefiniowane jako podmiot ekonomii społecznej, który spełnia łącznie poniższe warunki⁹⁵:

- 1) posiada osobowość prawną i prowadzi zarejestrowaną działalność gospodarczą, która obejmuje działalność odpłatną pożytku publicznego zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁹⁶, działalność oświatową zgodnie z ustawą - Prawo oświatowe⁹⁷ lub działalność kulturalną zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁹⁸;
- 2) zatrudnia co najmniej 30% osób z różnych grup, takich jak osoby bezrobotne lub poniżej 30 roku życia, osoby powyżej 50 roku życia posiadające status osoby poszukującej pracy, osoby niepełnosprawne, osoby z zaburzeniami psychicznymi, osoby objęte pomocą społeczną, osoby usamodzielniane, osoby ubogie pracujące itp.⁹⁹;
- 3) nie dystrybuuje zysków lub nadwyżek bilansowych między udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, lecz reinwestuje je w rozwój przedsiębiorstwa oraz reintegrację zawodową i społeczną;

⁹⁴ Uchwała Nr 11 Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej”, Monitor Polski Poz. 214, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, s. 10-11.

⁹⁵ *Wytoczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, MliR/2014-2020/18(05), s. 12-14

⁹⁶ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 571).

⁹⁷ Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1082, z 2022 r. poz. 655).

⁹⁸ Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 194).

⁹⁹ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. 2022 poz. 690); Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 573, 1981); Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 685); Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 685); Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 176, z 2022 r. poz. 218); Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 2407, z 2021 r. poz. 1162, 1981, 2270). Przepis art. 7 wspomnianej Ustawy został uchylony w związku z tym obecnie nie obowiązuje; Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 2268, 2270, z 2022 r. poz. 1, 66); Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 447); Regulamin rekrutacji uczestników/czek projektu do ścieżki PS w ramach Projektu nr RPKP.09.04.01-04-0002/18 „Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej V”, s. 2.

- 4) jest zarządzane demokratycznie, co oznacza, że struktura zarządzania opiera się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników, określonych w statucie lub innym dokumencie założycielskim;
- 5) wynagrodzenia wszystkich pracowników, włączając w to kierownictwo, są ograniczone przez limity określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Przedsiębiorstwo społeczne musi zatrudniać co najmniej trzy osoby na część etatu, na podstawie umów o pracę, spółdzielczych umów o pracę lub umów cywilnoprawnych o okresie nie krótszym niż 3 miesiące i obejmujących co najmniej 120 godzin pracy łącznie przez wszystkie miesiące, zachowując odpowiednie proporcje zatrudnienia. Przedsiębiorstwo jest również zobowiązane do prowadzenia uzgodnionego z pracownikami procesu reintegracyjnego, który ma na celu zdobycie lub odzyskanie kwalifikacji zawodowych lub kluczowych kompetencji.

Inna była również procedura przyznawania statusu przedsiębiorstwa społecznego. O weryfikację cech przedsiębiorstwa społecznego mogły ubiegać się wyłącznie podmioty ekonomii społecznej w dowolnym Ośrodku Wsparcia Ekonomii Społecznej właściwym ze względu na siedzibę przedsiębiorstwa społecznego. Okres obowiązywania statusu przedsiębiorstwa społecznego wynosił 18 miesięcy, które można było utracić przed upływem tego okresu, jeżeli podmiot nie spełniał co najmniej jednej ze wspomnianych powyżej cech przedsiębiorstwa społecznego¹⁰⁰.

Obecnie sytuacja przedsiębiorstw społecznych w Polsce została uregulowana w Ustawie o ekonomii społecznej, zgodnie z którą status przedsiębiorstwa społecznego mogą uzyskać następujące podmioty ekonomii społecznej¹⁰¹:

- 1) spółdzielnie socjalne;
- 2) spółdzielnie pracy, w tym spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych, oraz spółdzielnie produkcji rolnej;
- 3) organizacje pozarządowe, w których mowa w art. 3 ust. 2 wspomnianej ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, z wyjątkiem partii politycznych, europejskich partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji utworzonych przez partie polityczne i europejskich fundacji politycznych;

¹⁰⁰ Europejski Fundusz Społeczny, Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój, *Rekomendacje w zakresie weryfikacji statusu przedsiębiorstwa społecznego z dnia 26.04.2017 r.*, s. 3-5.

¹⁰¹ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (t. j. Dz. U. 2022 poz. 1812).

- 4) podmiot, o którym mowa w art. 3 ust. 3 pkt 1, 2 lub 4 wspomnianej ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;

oraz jednostka tworząca podmiot ekonomii społecznej, prowadzące:

- 1) działalność odpłatną pożytku publicznego, o której mowa w art. 8 ust. 1 wspomnianej ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- 2) działalność gospodarczą, o której mowa w art. 3 ustawy – Prawo przedsiębiorców¹⁰²;
- 3) inną działalność o charakterze odpłatnym
– jeżeli spełniają warunki określone w ust. 2, art. 4 ust. 1 oraz art. 5–9 ustawy o ekonomii społecznej.

Działalność przedsiębiorstwa społecznego służy rozwojowi lokalnemu i ma na celu¹⁰³:

- 1) reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub;
- 2) realizację usług społecznych.

Zgodnie z ustawą w przedsiębiorstwie społecznym co najmniej 30% ogółu zatrudnionych osób stanowią osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, wykonujące pracę na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę. Podmiot o statusie przedsiębiorstwa społecznego nie może przeznaczać zysku lub nadwyżki bilansowej uzyskanych z prowadzonej działalności, do podziału między członków, udziałowców, akcjonariuszy i osoby w nim zatrudnione. Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego następuje na wniosek w drodze decyzji wojewody właściwego ze względu na siedzibę podmiotu składającego wniosek. Również wojewoda pełni nadzór nad działalnością przedsiębiorstwa społecznego w zakresie spełniania warunków, dzięki którym przyznany został ten status i może wydać decyzję o utracie statusu w przypadku, gdy¹⁰⁴:

- 1) przedsiębiorstwo społeczne nie spełnia któregokolwiek z warunków, o których mowa w art. 3, art. 4 ust. 1 oraz art. 5-10, mimo upływu terminu, o którym mowa w art. 14. Ust. 1;
- 2) ogłoszono upadłość przedsiębiorstwa społecznego albo oddalono wniosek o ogłoszenie upadłości przedsiębiorstwa społecznego z uwagi na fakt, że jego majątek nie wystarcza na zaspokojenie kosztów postępowania;
- 3) rozpoczęto likwidację przedsiębiorstwa społecznego;
- 4) przedsiębiorstwo społeczne wystąpiło z wnioskiem o wydanie tej decyzji.

¹⁰² Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2021 r. poz. 162 i 2105 oraz z 2022 r. poz. 24, 974 i 1570).

¹⁰³ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (t. j. Dz. U. 2022 poz. 1812).

¹⁰⁴ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (t. j. Dz. U. 2022 poz. 1812).

Na potrzeby dysertacji przyjęto definicję przedsiębiorstwa społecznego określoną w obecnie obowiązującej ustawie o ekonomii społecznej.

W Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku uznano, że ważnym elementem ekonomii społecznej jest przedsiębiorczość społeczna, w ramach której podmioty ekonomii społecznej prowadzą działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego, mają za zadanie aktywizację zawodową i społeczną osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub realizację usług społecznych, a także nie prywatyzują zysku lub nadwyżki bilansowej i są zarządzane w sposób partycypacyjny¹⁰⁵.

W dokumencie „Standardy Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej” przedsiębiorstwo społeczne zostało zdefiniowane w oparciu o definicję ujętą w „Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020”, a ponadto ma spełniać dodatkowo poniższe warunki¹⁰⁶:

- 1) zatrudnia w oparciu o umowę o pracę, spółdzielczą umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną (z wyłączeniem osób zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych, które prowadzą działalność gospodarczą) co najmniej trzy osoby w wymiarze czasu pracy co najmniej ¼ etatu, a w przypadku umów cywilnoprawnych na okres nie krótszy niż 3 miesiące i obejmujący nie mniej niż 120 godzin pracy łącznie przez wszystkie miesiące, przy zachowaniu proporcji zatrudnienia określonych w lit. b;
- 2) prowadzi wobec zatrudnionych osób, o których mowa w lit. b, uzgodniony z tymi osobami i określony w czasie proces reintegracyjny, mający na celu zdobycie lub odzyskanie kwalifikacji zawodowych lub kompetencji kluczowych.

Jak można wnioskować na podstawie powyższych definicji przedsiębiorstwa społeczne opierają się na ustalonych kryteriach pozwalających na ich identyfikację. Głównym bodźcem do podejmowania aktywności w obszarze przedsiębiorczości społecznej jest chęć zmierzenia się z wyzwaniami społecznymi poprzez prowadzenie działalności oferującej produkty lub usługi rynkowe dla swoich klientów a generowane z tej działalności zyski są w większości reinwestowane w określony cel społeczny.

¹⁰⁵ Uchwała Nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”, Monitor Polski Poz. 1171, Warszawa, s. 10.

¹⁰⁶ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej, *Standardy OWES (stan na dzień 23 czerwca 2022 r.)*, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Standardy,OWES,4113.html>, dostęp: 30.06.2022 r.

1.3. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych

W literaturze przedmiotu wskazywane są różne czynniki wyjaśniające pojawienie się przedsiębiorczości społecznej, która postrzegana jest z perspektywy społeczeństwa obywatelskiego jako zjawisko negatywne wynikające z kryzysu państwa opiekuńczego oraz niezaspokojonych potrzeb społecznych. Kryzys państwa opiekuńczego w zakresie prowadzonej polityki społecznej przejawia się między innymi w ograniczeniu dotacji państwowych dla organizacji non-profit zorientowanych na rozwój¹⁰⁷.

E.-J. Quak wraz z S. Khieng twierdzą, że kryzys państwa opiekuńczego spowodował drastyczny spadek dostępnych dla organizacji pozarządowych funduszy publicznych co skłoniło te organizacje do poszukiwania rozwiązań rynkowych jako sposobu na zrównoważony rozwój. W wyniku podejmowanych działań część organizacji dokonała zmiany dotychczasowej formuły swojego funkcjonowania na działalność w formie przedsiębiorstwa społecznego. Zbiegło się to z pojawieniem się nowych sposobów łagodzenia ubóstwa takich jak sprawiedliwy handel czy biznes sprzyjający włączeniu społecznemu¹⁰⁸.

Rozwój i pojawienie się przedsiębiorstw społecznych przebiegał odmiennymi ścieżkami w różnych regionach geograficznych na świecie, które można pogrupować według dwóch głównych form przedsiębiorstwa społecznego¹⁰⁹:

- 1) formy rynkowej, która pojawiła się w Ameryce Północnej i Afryce, gdzie w wyniku spowolnienia gospodarczego oraz ograniczenia rządowego dofinansowania dla organizacji non-profit podmioty te zaczęły profilować swoje działania w kierunku generowania przychodów komercyjnych co zostało powszechnie zaakceptowane jako narzędzie rozwiązujące problemy społeczne ze względu na wycofanie się państwa z tej roli,
- 2) formy hybrydowej, która pojawiła się w Europie i Ameryce Łacińskiej - pojawienie się sektora przedsiębiorczości społecznej w Europie Wschodniej było spowodowane upadkiem komunizmu, który doprowadził do wycofania się państwa z roli opiekuńczej nad społeczeństwem oraz zachwiania gospodarczego po przejściu z gospodarki centralnie planowanej na gospodarkę rynkową. Dla części państw tego regionu zajęcie się kwestiami społeczno-gospodarczymi, było istotne ze względu na ich chęć przystąpienia w struktury Unii Europejskiej. Jednak sektor przedsiębiorstw społecznych w Europie Wschodniej jest

¹⁰⁷ A. H. J. (Bert) Helmsing (2015). *Conditions for Social Entrepreneurship*, International Journal of Social Quality, s. 4.

¹⁰⁸ Balancing social and entrepreneurial values: NGOs embracing social entrepreneurship, <https://www.thebrokeronline.eu/balancing-social-and-entrepreneurial-values-d26/>, dostęp: 05.05.2022 r.

¹⁰⁹ D. Poon (2011). *The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors*, Social Impact Research Experience (SIRE), Wharton Undergraduate Research, University of Pennsylvania, s. 14-21.

stosunkowo słabo rozwinięty z powodu ograniczeń prawnych i instytucjonalnych. Wspomniany kryzys gospodarczy był również w Europie Zachodniej przyczyną powstania współczesnego sektora przedsiębiorstw społecznych. Natomiast w Ameryce Łacińskiej sektor przedsiębiorstw społecznych przypomina swoją strukturą sektor zachodnioeuropejski z uwagi na przyjmowanie tradycji oraz praktyk od emigrantów z Europy Zachodniej. Przyspieszenie wzrostu sektora było spowodowane wydarzeniami globalnymi, które doprowadziły do zmian politycznych na kontynencie. Warunki polityczne korzystne dla przedsiębiorstw społecznych pojawiły się w wyniku niepowodzeń systemu państwa opiekuńczego, a także niepowodzeń centralnie planowanego komunizmu. W związku z tym stworzyło to okazję dla przedsiębiorstw społecznych do zapewnienia realnej alternatywy dla interwencji rządu w rozwiązywaniu problemów społeczno-gospodarczych.

Biorąc pod uwagę wspomniane uwarunkowania powstawania przedsiębiorstw społecznych można wyróżnić następujące czynniki zewnętrzne wpływające na rozwój tych podmiotów¹¹⁰:

- 1) otoczenie polityczne będące niezbędnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi przedsiębiorstw społecznych - wielokrotnie zarówno państwo jak i przedsiębiorstwa społeczne starają się rozwiązywać te same problemy społeczne, ale to do państwa należy decyzja, którymi sprawami chce się zająć, a które pozostawi tym podmiotom. W związku z tym państwo musi wykazać wolę dostosowania się do obecności pozarządowych organizacji. Sprzyjający klimat polityczny można osiągnąć w dwóch formach:
 - rząd może zdecydować się na ustąpienie i pozostawienie społeczeństwu obywatelskiemu luki do prowadzenia działalności,
 - rząd może aktywnie promować, wspierać oraz ułatwiać rozwój przedsiębiorstw społecznych;
- 2) otoczenie prawne nie powinno być uciążliwe, z nadmiernymi regulacjami, nadzorem - niesprzyjające uwarunkowania prawne mogą doprowadzić do wykluczenia przedsiębiorstw społecznych z gospodarki rynkowej, jak również utrudniają ich wejście oraz utrzymanie się na tym rynku. Niesprzyjające otoczenie prawne zamiast ograniczać dostęp do programów sektora publicznego, powinno umożliwiać łatwość eksperymentowania i wprowadzania stopniowych innowacji przez przedsiębiorstwa społeczne. Idealne środowisko prawne powinno pozwalać na wiele form organizacyjnych, z których mogą korzystać przedsiębiorcy społeczni w zależności od ich własnych potrzeb, a nie obwarowane ograniczeniami na

¹¹⁰ Ibidem, s. 22-28.

przykład w dystrybucji zysków występujące w Europie Wschodniej, co ogranicza charakter oraz innowacyjny potencjał przedsiębiorstw społecznych;

- 3) otoczenie społeczne i kulturowe sprzyjające przedsiębiorstwom społecznym jest równie niezbędne jak otoczenie polityczne czy prawne, aby ułatwić tworzenie nowych podmiotów w tym sektorze, które będą mogły wykorzystać pojawiające się możliwości. Istotne jest, aby koncentrować się na różnorodnych kwestiach społeczno-gospodarczych w społeczeństwie, które zachęciłyby do tworzenia nowych przedsiębiorstw społecznych. Natomiast najważniejszą cechą środowiska kulturowego, która wpływa na powstawanie przedsiębiorstw społecznych, jest obecność oraz żywotność społeczeństwa obywatelskiego. Aktywne społeczeństwo obywatelskie jest niezbędne by promować oraz przewodzić w pionierskich oraz udoskonalanych modelach przedsiębiorstw społecznych, jak również do implementacji fachowej wiedzy w kwestiach społeczno-gospodarczych. Drugą ważną cechą, są powiązania z regionami, które już utworzyły sektory przedsiębiorstw społecznych. Powiązania z tymi regionami, w których znajdują się rozwinięte sektory przedsiębiorstw społecznych, poprzez różne kanały, takie jak powiązania polityczne, powiązania z imigracją kulturową, powiązania gospodarcze, a nawet podobieństwa językowe, mogą odgrywać znaczącą rolę w ułatwianiu krajowego wzrostu przedsiębiorczości społecznej poprzez przyspieszenie transferu wpływów oraz wiedzy z regionów o bardziej rozwiniętych sektorach. Jest to szczególnie ważne w przypadku regionów bez znaczącej historii demokracji i kapitalizmu, które zapewniają niezbędne warunki do organicznego powstawania sektorów przedsiębiorstw społecznych;
- 4) otoczenie instytucjonalne odgrywa kluczową rolę we wspieraniu przedsiębiorstw społecznych od momentu ich powstania do stanu rozwoju. Instytucje wspierające odgrywają ważną rolę w ułatwianiu rozwoju sektora przedsiębiorstw społecznych, ponieważ mogą służyć jako punkt skupienia najlepszych praktyk oraz zasobów finansowych kierowanych do przedsiębiorców społecznych, aby wesprzeć ich w procesach eksperymentowania w prowadzeniu swoich organizacji. Programy związane z przedsiębiorstwami społecznymi w instytucjach akademickich również zapewniają strumień potencjalnych przedsiębiorców społecznych wyposażonych w odpowiednią wiedzę i sieci, które mogą jeszcze bardziej wzmocnić oraz wspierać rozwój takiego sektora. Takie środowisko instytucjonalne obejmowałoby, ale nie ograniczałoby się do organizacji, które pełnią funkcję inkubatorów, konsultantów, finansistów i badaczy.

Do kolejnych czynników sprzyjających przedsiębiorstwom społecznym można zaliczyć¹¹¹:

- 1) swobodę wyboru oraz możliwość zmiany misji, celów działalności przedsiębiorstwa społecznego;
- 2) występowanie mieszanej własności zasobów oraz samodzielność w ich pozyskiwaniu;
- 3) dostęp do szkoleń oraz kursów, pomocnych w skutecznym zarządzaniu;
- 4) dostęp do nowych technologii.

Według respondentów badania realizowanego w ramach projektu COGITO, finansowanego ze środków Programu EQUAL¹¹², dotacje bezpośrednie są najbardziej pożądaną formą wspierania prowadzonej przez przedsiębiorstwa społeczne działalności oraz preferencyjne pożyczki i kredyty, które są dla tych podmiotów szczególnie istotne w przypadku utraty płynności finansowej na przykład w czasie aplikowania oraz późniejszej realizacji projektów. Najmniej istotnymi formami wsparcia przedsiębiorstw społecznych są preferencje przy udzielaniu zamówień publicznych dla przedsiębiorstw społecznych realizujących cele społeczne, dostęp do bezpłatnych usług informacyjnych i doradczych, możliwość korzystania z funduszy gwarancyjnych oraz funduszy poręczeń kredytowych oraz korzystanie z mechanizmów, które stanowiłyby podstawę ściślejszej, komercyjnej współpracy gospodarczej podmiotów rynkowych z przedsiębiorstwami społecznymi¹¹³.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wybrano do dalszej analizy i zaprojektowania badań najczęściej występujące stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych, które zostały zaprezentowane w tabeli 9.

Tabela 9. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Stymulatory	
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na realizację celu społecznego, – elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową, – doświadczenie kadry zarządzającej, – kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego, – efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym, – wysoka jakość produktów/usług, – niższe ceny produktów/usług,

¹¹¹ K. Ziolo (2014). *Przedsiębiorczość społeczna – kluczowe czynniki rozwoju*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, Nr 37, t. 2, s. 151-154.

¹¹² Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, jest częścią strategii Unii Europejskiej na rzecz stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu. Głównym celem jest testowanie oraz popieranie nowych sposobów zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, z powodu z powodu płci, pochodzenia rasowego, etnicznego, wyznania, przekonań, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej, zarówno wobec osób zatrudnionych, jak i poszukujących pracy (źródło: <http://www.equal.org.pl/equal.php?lang=pl>, dostęp 25.07.2022 r.).

¹¹³ J. Hausner, N. Laurisz (2008). *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 26-28.

	<ul style="list-style-type: none"> – posiadane zasoby, – dopasowanie oferty do potrzeb klientów, – zróżnicowana oferta produktowa/usługowa, – innowacyjność, stosowanie nowoczesnych technologii, – bliskość problemów społecznych, – satysfakcja z dokonanej zmiany, – samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia.
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – otoczenie polityczne, – otoczenie prawne, – otoczenie społeczne i kulturowe, – otoczenie instytucjonalne, – dostęp do szkoleń, kursów pomocnych w skutecznym zarządzaniu, wsparcie instytucji dedykowanych do obsługi podmiotów ekonomii społecznej, – współpraca z ośrodkami działającymi w obszarze polityki społecznej, – dostęp do nowych technologii, – dotacje bezpośrednie np. programy realizowane ze środków publicznych, – dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, – dostęp do zamówień publicznych, – dostęp do zasobów, – dostęp do bezpłatnych usług informacyjnych i doradczych, – możliwość korzystania z funduszy gwarancyjnych oraz funduszy poręczeń kredytowych, – dotacje bezpośrednie, – preferencyjne pożyczki i kredyty, – możliwość korzystania z funduszy gwarancyjnych oraz funduszy poręczeń kredytowych, – współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, innymi przedsiębiorstwami, organizacjami, jednostkami badawczymi,

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Poon (2011). The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors, Social Impact Research Experience (SIRE), Wharton Undergraduate Research, University of Pennsylvania, s. 22-28; K. Ziolo (2014). Przedsiębiorczość społeczna – kluczowe czynniki rozwoju, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, Nr 37, t. 2, s. 151-154; J. Hausner, N. Laurisz (2008). Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 26-28; J. Ruskin (2011). Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneur's Motives, Anzam, s. 5-7; A. Kurczewska (2012). Przedsiębiorczość społeczna jako nowy kierunek rozwoju świata, Przegląd organizacji 12/2012, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa, s. 13; A. Pacut (2015). Rozwój przedsiębiorczości społecznej – istota i kierunki analizy, Ekonomia Społeczna Nr 1/2015, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 11-12; E. Shaw, S. Carter (2007). Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes, Journal of Small Business and Enterprise Development 14(3), s. 421.

Pomimo, że w literaturze przedmiotu więcej miejsca poświęca się na pozytywne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych ważna jest również analiza ograniczeń rozwoju tych podmiotów. Badanie ograniczeń powstawania oraz rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest utrudnione ze względu na niewielką liczbę dotychczas przeprowadzonych badań szczególnie w zakresie barier napotykanym w momencie wejścia tych podmiotów na rynek. Według J. Robinson'a możliwości wejścia na rynek przedsiębiorstw społecznych najlepiej analizować w kontekście czynników społeczno-ekonomicznych i instytucjonalnych, które pomagają je tworzyć. Ekonomicznymi barierami wejścia na rynek mogą być przede wszystkim bariery o charakterze finansowym. Przykłady tych barier wejścia uwzględniają korzyści kosztowe, zróżnicowanie produktów, wymogi kapitałowe, inwestycje w technologię oraz inwestycje w badania oraz rozwój. Społeczne bariery wejścia uniemożliwiają przedsiębiorcy społecznemu wykorzystanie na swoją korzyść sieci społecznych relacji funkcjonujących na rynku. Relacje między firmami, relacje pracownik-pracodawca, formalna-niefORMALNA

gospodarka oraz inne relacje między podmiotami a zasobami są umiejscowione w społecznej strukturze rynku. Istnieje co najmniej pięć kategorii sieci społecznościowych, które mogą stanowić bariery dla wejścia na rynek (Tabela 10)¹¹⁴:

- 1) właściciele firm;
- 2) organizacje biznesowe;
- 3) organizacje obywatelskie;
- 4) infrastruktura polityczna;
- 5) atrakcyjne rynki pracy.

Za pośrednictwem tych sieci przekazywane są informacje i zasoby. Brak dostępu do tych sieci społecznościowych może być istotnym czynnikiem zniechęcającym do wejścia na rynek, zwłaszcza w przypadku nowych przedsięwzięć¹¹⁵.

Tabela 10. Przykłady społecznych barier wejścia na rynki sektora społecznego

Spoleczne bariery wejścia	Przykłady
1) brak dostępu do lokalnych sieci właścicieli firm i innych przedsięwzięć społecznych:	– członkostwo w lokalnej organizacji właścicieli firm, – dostęp do nieformalnych sieci zaufania,
2) brak dostępu do lokalnych sieci organizacji biznesowych i zasobów:	– relacje z lokalnymi organizacjami rozwoju biznesu, – relacje z lokalną instytucją finansową.
3) brak dostępu do lokalnych sieci organizacji społecznych:	– relacje z organizacjami wyznaniowymi lub zajmującymi się rozwojem społeczności.
4) brak dostępu do infrastruktury politycznej:	– relacje z lokalnymi działaczami politycznymi,
5) brak dostępu do puli siły roboczej i talentów:	– relacje z organizacjami rozwoju siły roboczej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Robinson (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities, [w:] Social Entrepreneurship, J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 102; por. P. Ingram, T. Simons (2000). State formation, ideological competition and the ecology of Israeli workers cooperatives, 1920-1992, Administrative Science Quarterly 45(1), Sage Publications Inc., s. 26; B. Uzzi (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, Administrative Science Quarterly 42(1), Sage Publications Inc., s. 41; S. H. Alford, L. D. Brown, Ch. W. Letts (2004). Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 40, No 3, s. 276; R. P. Singh (2001). A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation. Academy of Management Review, 26(1): 10–12.

Instytucjonalne bariery wejścia uniemożliwiają przedsiębiorcy poznanie lub przystosowanie zasad, norm i wartości, które składają się na kulturę, porządek i praktyki rynkowe. Występują na wielu poziomach na rynku i dyktują relacje między firmą a konsumentem oraz firmą a społecznością. Są one związane z instytucjonalną strukturą rynku. Formalne bariery instytucjonalne mogą zniechęcać do wejścia na rynek, jeżeli nie ma na nim odpowiednich instytucji zachęcających do przedsiębiorczości społecznej (Tabela 11)¹¹⁶.

¹¹⁴ J. Robinson (2006). *Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities*, [w:] *Social Entrepreneurship*, J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 99-100.

¹¹⁵ *Ibidem*, s. 101.

¹¹⁶ *Ibidem*, s. 102.

Tabela 11. Przykłady instytucjonalnych barier wejścia na rynki sektora społecznego

Instytucjonalne bariery wejścia	Przykłady
Brak znajomości lokalnych norm, wartości i kultury.	Znajomość świąt i uroczystości kulturalnych.
Brak ładu społecznego.	Znacząca działalność przestępcza. Opuszczone mieszkania („rozbite okna”).
Brak „uwagi” rządu/quasi-rządu, która tworzy „środowisko dla biznesu”.	Brak znaczącej obecności biznesowej i niskie samozatrudnienie.
Brak aktywnych rynków finansowych.	Nieaktywna społeczność bankowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Robinson (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identity and Evaluate Opportunities, [w:] Social Entrepreneurship, J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 103; por. P. Ingram, K. Clay (2000). The choice-within-constraints New Institutionalism and implications for Sociology, Annual Review of Sociology 16(26), s. 529-530.

Kulturowe bariery wejścia na rynki odnoszą się bardziej do nieformalnych interakcji. Język, slang, sposób ubierania się i etykieta często mają kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy w zapewnieniu dobrej woli i budowania zaufania interesariuszy. Normy kulturowe to postawy, przekonania i oczekiwania dotyczące zachowania na rynku. Podmioty te są bardziej zrozumiałe dla tych, którzy są osadzeni w danej kulturze niż dla tych, którzy są poza nią. Zrozumienie tych zależności ma kluczowe znaczenie dla sukcesu biznesowego. Brak wzajemnego zrozumienia może stanowić dla przedsiębiorcy społecznego poważną barierę wejścia¹¹⁷.

Według Komisji Europejskiej istnieje wiele czynników hamujących rozwój przedsiębiorstw społecznych w Europie, które można podzielić na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Do czynników zewnętrznych zaliczone zostały¹¹⁸:

- 1) słabe zrozumienie pojęcia przedsiębiorstwa społecznego – istnieje błędne przekonanie o tym, czym jest przedsiębiorstwo społeczne, które przez interesariuszy kojarzone jest z działalnością organizacji charytatywnych i podmiotów sektora społecznego, a nie z przedsiębiorczością. Takie spojrzenie na przedsiębiorczość społeczną powoduje brak świadomości ze strony klientów oraz inwestorów, w jaki sposób przedsiębiorstwa społeczne funkcjonują oraz jakie wymierne korzyści przynoszą. Brakuje również wspólnego zrozumienia tego pojęcia wśród różnych grup interesariuszy, na przykład decydentów politycznych. Poza brakiem lub słabym zrozumieniem pojęcia przedsiębiorstwa społecznego, występuje również niewystarczające rozpowszechnianie sukcesów tych podmiotów oraz rozumienie przedsiębiorstw społecznych przez opinię publiczną. Ponadto występuje samo niewłaściwe użycie terminologii prawnej względem przedsiębiorstw społecznych;

¹¹⁷ Ibidem, s. 103.

¹¹⁸ European Commission (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, Employment, Social Affairs and Inclusion, Publications Office of the European Union, s. 92-95.

2) brak sprzyjającej polityki wsparcia oraz ram prawnych – zauważono, że brakuje odpowiednich ram politycznych zachęcających do tworzenia oraz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Brak strategii na wysokich szczeblach władzy obejmującej specjalistyczne środki wsparcia postrzegany jest jako najważniejsza przeszkoda w rozwoju przedsiębiorczości w niektórych krajach Unii Europejskiej. Brak świadomości oraz jednomyślności wśród rządzących na temat potrzeb sektora przyczynia się do braków, a opracowanie mocnej strategii, która przetrwa kolejne zmiany rządów, jest niezbędne. Wyzwaniem jest również opracowanie polityki umożliwiającej tworzenie start-upów, która uwzględniałaby określenie niezbędnych zasobów oraz instrumentów wsparcia na wczesnych etapach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Dodatkową przeszkodą dla przedsiębiorstw społecznych oraz władz tworzących systemy wsparcia jest brak formy prawnej, która:

- zapewnia legalność i widoczność przedsiębiorstwom społecznym,
- tworzy zachęty podatkowe związane z realizacją celu społecznego,
- umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu podejmowanie nieograniczonej działalności gospodarczej.

Uważa się, że brak konkretnych ram prawnych dla przedsiębiorstw społecznych w wielu krajach stwarza dwa następujące problemy:

- powoduje zamieszanie wśród potencjalnych przedsiębiorstw społecznych w kwestii wyboru formy prawnej,
- utrudnia władzom projektowanie systemów wsparcia lub wprowadzania zachęt podatkowych dla przedsiębiorstw społecznych;

3) brak specjalistycznych usług oraz wsparcia rozwoju biznesu – większość krajów Unii Europejskiej nie dysponuje szerokim wachlarzem środków wsparcia publicznego ukierunkowanych konkretnie na przedsiębiorstwa społeczne korzystające ze wsparcia publicznego. W większości przypadków są one fragmentaryczne i doraźne. Według interesariuszy najbardziej brakuje następujących rodzajów wsparcia:

- wsparcia gotowości inwestorów,
- wsparcia dla start-upów, szczególnie w zakresie planowania biznesowego,
- wsparcia ułatwiającego współpracę oraz partnerstwo między przedsiębiorstwami społecznymi,
- wsparcia technicznego, w tym szkoleń oraz możliwości transferu wiedzy,

- wsparcia finansowego, w tym dotacji oraz zachęt podatkowych mających na celu wspieranie zrównoważonego rozwoju,
 - wsparcia dla inkubatorów przedsiębiorczości oraz możliwości consultingu,
 - wsparcia sieci specjalnie dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstw społecznych;
 - wsparcia sieci łączących inwestorów, mentorów oraz sponsorów z przedsiębiorstwami społecznymi;
- 4) trudności w dostępie do rynków publicznych – pomimo, iż nie ma żadnych przeszkód regulacyjnych dla przedsiębiorstw społecznych, którym udziela się zamówień publicznych w ramach procedury udzielania tych zamówień, to nie ma również szczególnych korzyści dla przedsiębiorstw społecznych ani zachęt. W większości krajów Unii Europejskiej zamówienia publiczne udzielane są głównie poprzez wyznacznik ceny, z wyłączeniem innych względów, w tym wartości społecznej. Innymi czynnikami ograniczającymi dostęp do rynków publicznych są powszechnie stosowane umowy ramowe, wielkość umów, wymagania wstępnej kwalifikacji oraz specyfikacji, które hamują konkurencję, wymagając długiej historii lub bardzo stabilnej pozycji finansowej. Ponadto opóźnienia w płatnościach za usługi świadczone na rzecz administracji publicznej również negatywnie oddziałują na zrównoważony rozwój przedsiębiorczości społecznej;
- 5) trudności w dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania – dostęp do finansowania uznaje się za poważną barierę w rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Szczególnie problematyczne jest finansowanie w początkowej fazie przedsiębiorstw społecznych jak również finansowanie wzrostu oraz działań na rzecz zwiększenia skali prowadzonej przez przedsiębiorstwa społeczne działalności. Brak zrozumienia funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, troska o kwestie zarządzania, potencjalne zwroty w porównaniu z innymi działaniami inwestycyjnymi oraz niski profil ryzyka są powszechne na rynkach kredytów bankowych dla tych podmiotów;
- 6) brak wspólnych mechanizmów pomiaru oraz promowania wpływu społecznego – niewielka liczba przedsiębiorstw społecznych posiada systemy monitorowania wpływu społecznego. Brak przejrzystości oraz informacji o wpływie przedsiębiorstw społecznych jest kluczowym czynnikiem dla widoczności tych podmiotów wśród społeczności oraz dla opinii publicznej. Może to być istotne dla zwiększania ich potencjału oraz dla dostępu do finansowania i rynków. Pomiar wpływu społecznego nie został jeszcze ustalony pomimo szeregu inicjatyw przyczyniających się do podniesienia świadomości na temat znaczenia

raportowania o tym wpływie oraz programów coachingowych i szkoleniowych, które doprowadziły do zmiany podejścia w tym zakresie samych przedsiębiorstw społecznych;

- 7) ogólne warunki gospodarcze, ograniczenie wydatków publicznych – sektor publiczny będący głównym źródłem dochodów oraz wsparcia finansowego przedsiębiorstw społecznych ogranicza w ostatnich latach wydatki publiczne na usługi socjalne w wyniku ogólnoswiatowej sytuacji gospodarczo-ekonomicznej.

Do czynników wewnętrznych zaliczone zostały¹¹⁹:

- 1) wysoka zależność od sektora publicznego – jak wspomniano powyżej, w większości krajów Unii Europejskiej przedsiębiorstwa społeczne bazują w znacznym stopniu na sektorze publicznym w kwestii finansowania poprzez system dotacji, subsydiów lub realizacji zamówień publicznych. Zależność ta zagraża jednak długoterminowej stabilności przedsiębiorstw społecznych, szczególnie w kontekście cięć wydatków publicznych na realizację zadań opieki społecznej. Jednocześnie naraża to modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych na presję, stwarzając pilniejszą potrzebę dywersyfikacji rynków oraz źródeł dochodów. Dodatkowo ograniczone powiązania z sektorem prywatnym i możliwości finansowania komercyjnego zmniejszają wiarygodność przedsiębiorstw społecznych wobec instytucji finansowych oraz innych inwestorów zewnętrznych;
- 2) brak rentownych modeli biznesowych - czynnik ten uznawany jest za główne ograniczenie trwałości oraz perspektyw rozwoju przedsiębiorstw społecznych i okazał się powiązany z:
 - wysoką zależnością od sektora publicznego jako źródła dochodów,
 - brakiem umiejętności i kompetencji biznesowych;
- 3) brak wystarczającego „ducha przedsiębiorczości” oraz orientacji komercyjnej – stworzenie zrównoważonego modelu biznesowego oraz strategii jest istotne dla wsparcia przedsiębiorstw społecznych. Orientacja handlowa jest wymagana przy przełożeniu powstałych pomysłów na udany model biznesowy, który jest powiązany z potrzebnym wsparciem zewnętrznym takim jak sieci biznesowe oraz wsparcie doradcze. Jednym z kluczowych obszarów wpływających na to jest brak umiejętności menedżerskich przejawiających się na przykład w braku umiejętności w zakresie planowania biznesowego, analizy rynku, zrozumienia finansów firmy czy samych rynków finansowych, braku know-how w zakresie kluczowych zagadnień związanych z biznesem. Niewystarczające zasoby oraz zdolności do rozwijania i skalowania działalności również wpływają na zdolność przedsiębiorstw społecznych do zorientowania się na działalność komercyjną;

¹¹⁹ Ibidem, s. 95-100.

4) brak umiejętności oraz kompetencji kierowniczych – brak możliwości wprowadzenia systemu odpowiedniego wynagradzania wysoko wykwalifikowanej kadry jest istotnym czynnikiem ograniczającym dostęp przedsiębiorstw społecznych do specjalistów w istotnych strategicznie obszarach np. pozyskiwania funduszy. Trudność w pozyskiwaniu wysokokwalifikowanych specjalistów przyczynia się do braku umiejętności wewnętrznych w przedsiębiorstwach społecznych co przekłada się na brak profesjonalnej struktury zarządzania, brak umiejętności biznesowych, niskie zaangażowanie w biznes międzynarodowy oraz sieci współpracy przedsiębiorstw społecznych.

W ramach projektu COGITO zdiagnozowano szereg przeszkód w prowadzeniu działalności przez przedsiębiorstwa społeczne. Zaliczono do nich¹²⁰:

- 1) kumulację negatywnych cech społecznych i ekonomicznych w regionach wiejskich oraz słabo zurbanizowanych;
- 2) brak zaufania do inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwa społeczne;
- 3) niski poziom aktywności społeczności lokalnych;
- 4) postrzeganie przedsiębiorstw społecznych jako podmiotów działających w obszarach wykluczenia społecznego, a co za tym idzie oferujących dobra oraz usługi na niskim poziomie;
- 5) brak zaufania społecznego dla tworzenia partnerstwa oraz brak umiejętności współpracowania na rzecz realizacji wspólnych celów;
- 6) brak kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami na szczeblu lokalnym;
- 7) wizerunek przedsiębiorstw społecznych;
- 8) dyskryminacja przedsiębiorstw społecznych, w tym brak dostępu do bezpłatnych lub dofinansowanych szkoleń za zakresu prowadzenia działalności gospodarczej oraz szkoleń specjalistycznych;
- 9) małe szanse na uzyskanie środków inwestycyjnych w ramach funduszy strukturalnych;
- 10) brak możliwości przywracania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym na rynek pracy wynikający z braku możliwości preferencyjnego zatrudniania osób wychodzących z sektora ekonomii społecznej na otwarty rynek pracy;
- 11) stygmatyzacja pracowników przedsiębiorstw społecznych jako osób bez lub z niskimi kwalifikacjami, z ewentualnymi uzależnieniami lub problemami natury psychicznej czy też osobowościowymi.

¹²⁰ J. Hausner, N. Laurisz (2008). *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 26-28.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu wybrano do dalszej analizy i zaprojektowania badań najczęściej występujące bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych, które zostały zaprezentowane w tabeli 12.

Tabela 12. Bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Bariery	
Wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym, brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego, – problemy z pracownikami oraz podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego, – niedostateczne kwalifikacje pracowników przedsiębiorstwa społecznego, – niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego, brak szkoleń wewnętrznych, – problemy finansowe, – brak umiejętności pozyskiwania informacji oraz budowania strategii działania, – brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi, – niski potencjał technologiczny oraz skłonność do innowacyjności, – niewystarczające moce wytwórcze,
Zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – dostęp do źródeł finansowania – brak preferencyjnych warunków prowadzenia przedsiębiorstw społecznych, – instytucjonalne, brak sprzyjającej polityki wsparcia oraz ram prawnych, niestabilność przepisów, – brak polityki państwa w zakresie promocji przedsiębiorstw społecznych, – brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami społecznymi, – brak zainteresowania przedsiębiorczością społeczną przez instytucje otoczenia biznesu, – skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc, – niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego, – brak systemu nieodpłatnych szkoleń z obszaru zarządzania oraz prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego, – brak centrów współpracy, doradztwa, – silna konkurencja na rynku.

Zródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report, Employment, Social Affairs and Inclusion, Publications Office of the European Union s. 95-100; J. Hausner, N. Laurisz (2008). Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 26-28; J. Robinson (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities, [w:] Social Entrepreneurship, J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (red.), Palgrave Macmillan, Hampshire, s. 103; I. Davies, H. Haugh, L. Chambers (2018). Barriers to Social Enterprise Growth, Journal of Small Business Management, Vol. 57, Issue 4, s. 3-5; M. Wildmannová (2017). Barriers and potential challenges in the development of social businesses in the Czech Republic, Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration, 40/2017, s. 241; E. Balcerowicz (1998). Barriers to Entry and Growth of New Firms in Poland [w:] Barriers to Entry and Growth of Private Companies in Poland, the Czech Republic, Hungary, Albania and Lithuania, E. Balcerowicz, L. Balcerowicz, I. Hashi (red.), CeDeWu, No 14, s. 20-22.

Przedsiębiorstwa społeczne, mimo napotykaných trudności ograniczających ich rozwój, dążą do rywalizacji z innymi podmiotami gospodarczymi działającymi na rynku i systematycznie budują swoją przewagę konkurencyjną. Ta przewaga konkurencyjna polega na zdolności do świadomego rozpoznawania, wprowadzania innowacji, ochrony i wykorzystywania unikalnych zasobów i umiejętności, które są poszukiwane i cenione na rynku, ale nie są tak samo dostępne dla konkurentów. Taka zdolność pozwala przedsiębiorstwu

wyróżnić się na rynku dzięki posiadaniu czegoś wyjątkowego¹²¹. Zasada przewagi konkurencyjnej opiera się na teorii M. Portera, który wyróżnił dwa główne źródła przewagi konkurencyjnej: przewagę kosztową i przewagę różnicowania. Według niego przewaga kosztowa polega na oferowaniu produktów lub usług o niższych kosztach produkcji niż konkurencja, podczas gdy przewaga różnicowania polega na oferowaniu unikalnych, wartościowych i trudnych do naśladowania produktów lub usług¹²². Przewaga konkurencyjna to zdolność przedsiębiorstwa do osiągnięcia i utrzymywania pozycji lepszej niż konkurenci na rynku. Może być wynikiem różnych czynników, takich jak innowacyjność, jakość produktów, wydajność operacyjna, unikalne umiejętności, dostęp do zasobów czy skuteczne strategie marketingowe. Innowacyjność jest często kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Firmy, które inwestują w badania i rozwój, opracowują nowe technologie i produkty, oraz dostosowują się szybko do zmieniających się potrzeb klientów, mają większe szanse na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Czynniki te mogą mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne różnią się pod względem swojego pochodzenia i wpływu na działalność badanego podmiotu gospodarczego. Czynniki zewnętrzne odnoszą się do otoczenia zewnętrznego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, podczas gdy czynniki wewnętrzne są bezpośrednio związane z samym przedsiębiorstwem. Choć czynniki wewnętrzne mają główny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa, ich wykorzystanie jest w dużej mierze uwarunkowane przez czynniki zewnętrzne¹²³.

Wczesne koncepcje stanowiły fundament dla dalszego rozwoju teorii konkurencyjności przedsiębiorstw i wpłynęły na różnorodność strategii biznesowych stosowanych w praktyce. Nowe koncepcje rozwoju, powstałe w latach 80. i 90. ubiegłego stulecia, skupiały się na analizie przewagi konkurencyjnej i były związane z tzw. szkołą zasobową. Ten nowy nurt badań koncentrował się na przedsiębiorstwie i jego posiadanych zasobach jako podstawowym punkcie wyjścia. Według tej koncepcji, przedsiębiorstwo buduje swoją przewagę konkurencyjną poprzez wykorzystanie wewnętrznych zasobów. Kluczowe znaczenie ma wyjątkowa kombinacja zasobów, a nie tylko konkurencyjne otoczenie, dla sukcesu

¹²¹ A. I. Adamik (2015). *Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 400, s. 13.

¹²² M. Kardas (2016). *Wkład Michaela E. Portera w rozwój teorii zarządzania*, [w:] Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 272.

¹²³ M. J. Stankiewicz (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 188-189.

przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, zwolennicy tego nurtu uważają, że nie można całkowicie zignorować znaczenia i wpływu otoczenia na dane przedsiębiorstwo¹²⁴.

Tradycyjne podejście do konkurencyjności przedsiębiorstw opierało się na analizie specyfiki otoczenia zewnętrznego danego podmiotu gospodarczego oraz jego relacji z klientami. Koncentrowano się głównie na czynnikach zewnętrznych, które miały wpływ na siłę rynkową przedsiębiorstwa, przywiązywano mniejszą wagę do zasobów wewnętrznych. Podstawowymi czynnikami konkurencyjności były koszty, jakość, różnicowanie oferty, intensywna promocja i pozycja na rynku. Badania skupiały się głównie na bezpośrednich źródłach tych czynników. Tradycyjne koncepcje zakładały również istnienie konkurencji w formie oligopolu lub konkurencji monopolistycznej. Przedsiębiorstwa uważano za skłonne do konfrontacji na rynku, a współpraca między nimi nie była powszechna¹²⁵.

Wśród kluczowych wczesnych koncepcji konkurencyjności można wymienić¹²⁶:

- 1) koncepcję konkurencyjności kosztowej, która opiera się na korzyściach wynikających z osiągnięcia dużej skali produkcji, specjalizacji, standaryzacji oraz efektów doświadczenia. Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji kosztów produkcji, aby móc oferować konkurencyjne ceny na rynku;
- 2) koncepcję przywództwa jakościowego i systemów sterowania jakością, która zakłada, że wysoka jakość produktów lub usług może stanowić przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwo skupia się na doskonaleniu jakości procesów i produktów, aby zdobyć zaufanie klientów i zyskać przewagę nad konkurencją;
- 3) konkurowanie oparte na sile rynkowej przedsiębiorstwa, gdzie firma dąży do zajęcia pozycji lidera lub dominującej pozycji na rynku. Posiadanie silnej pozycji rynkowej daje przedsiębiorstwu przewagę w negocjacjach, zdolność do wywierania wpływu na rynek i konkurentów;
- 4) marketingową koncepcję konkurencyjności, która skupia się na budowaniu silnej marki, tworzeniu wartości dla klientów i zaspokajaniu ich potrzeb. Przedsiębiorstwo koncentruje się na rozwijaniu skutecznych strategii marketingowych, aby zdobyć przewagę konkurencyjną poprzez pozycjonowanie się na rynku;

¹²⁴ M. Bratnicka (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa, s. 48.

¹²⁵ Z. Pierścionek (2007). *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 199-200.

¹²⁶ S. Łobejko, Z. Pierścionek (2011). *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 18.

5) koncepcję przywództwa kosztowego i dyferencjację, która zakłada, że przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez jednoczesne obniżanie kosztów i oferowanie unikalnych cech produktów lub usług. Firma stara się być zarówno liderem w obszarze kosztów, jak i wyróżniać się na rynku poprzez innowacje lub inne różnicujące czynniki.

W dzisiejszym globalnym środowisku biznesowym, przewaga konkurencyjna może być również uzyskiwana poprzez efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich. Posiadanie dobrze wyszkolonego i zaangażowanego personelu może przynieść firmie znaczną przewagę nad konkurencją. Przewaga konkurencyjna może wynikać również z umiejętności zarządzania relacjami z klientami. Firma, która skutecznie buduje trwałe relacje z klientami, oferuje doskonałe usługi i dostosowuje się do ich potrzeb, może wyprzedzić konkurencję. Przewaga konkurencyjna nie jest statyczna. Aby utrzymać przewagę konkurencyjną, firma musi być gotowa do adaptacji i ciągłego doskonalenia. Środowisko biznesowe jest dynamiczne, a konkurencja stale się rozwija, dlatego konieczne jest utrzymanie elastyczności i zdolności do reagowania na zmiany. Przewaga konkurencyjna może wynikać również z efektywnego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych. Firmy, które potrafią skutecznie wykorzystać dane i technologie cyfrowe do analizy rynku, personalizacji ofert czy automatyzacji procesów, mogą zyskać znaczną przewagę¹²⁷. Przewaga konkurencyjna nie zawsze polega na walce o najniższą cenę. Firmy mogą osiągnąć przewagę poprzez oferowanie dodatkowych wartości, takich jak wyjątkowe doświadczenie klienta, wysoka jakość obsługi czy innowacyjne rozwiązania¹²⁸. Przewaga konkurencyjna jest dynamicznym procesem, który wymaga ciągłego monitorowania rynku, analizy konkurencji, inwestowania w rozwój i adaptacji do zmieniających się warunków. Sukces w osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej wymaga zaangażowania i strategii, które są zgodne z celem firmy i oczekiwaniami klientów¹²⁹. Przewaga konkurencyjna może być tymczasowa lub trwała. Tymczasowa przewaga konkurencyjna wynika często z chwilowych okoliczności, takich jak nowa technologia, innowacyjny produkt lub zmieniające się preferencje klientów. Trwała przewaga konkurencyjna jest trudniejsza do osiągnięcia i utrzymania, ponieważ opiera się na trwałych, trudnych do naśladowania zasobach i umiejętnościach¹³⁰.

¹²⁷ D. A. Aaker (1989). *Managing assets and skills. The key to sustainable competitive advantage*, California Management Review, Vol. 31, Issue 2, University of California, s. 95

¹²⁸ K. Moller, M. Anttila (1987). *Marketing capability. Key success factor in small business?* Journal of Marketing Management, Vol. 3

¹²⁹ P. Ghemawat (1986). *Sustainable Advantage*, Harvard Business Review Boston, No. 64, s. 54-56.

¹³⁰ J. Polowczyk (2011). *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, Przegląd organizacji 6/2011, Warszawa, s. 7.

Podstawowe elementy, które mają znaczenie w kreowaniu przewagi konkurencyjnej, to atuty i mankamenty działań wewnętrznych firmy, które przyczyniają się do jej budowy, jak również zalety wynikające z współpracy z partnerami zewnętrznymi. Według dotychczasowych wyników badań, przewaga konkurencyjna rozwija się poprzez wykorzystanie różnych czynników, takich jak zasoby, potencjał, jakość, reputacja, kultura organizacyjna, marka, know-how, innowacyjność i kreatywność, unikalna technologia, czas i szybkość działania, sukces w realizacji strategii, zdolność do uczenia się i zarządzania wiedzą oraz elastyczność organizacyjna. Kluczowe kompetencje organizacji (*core competence*), które są zasobami niematerialnymi, odgrywają istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej¹³¹. W literaturze przedmiotu znaleźć można również twierdzenie, że sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy od jego konkurencyjności, czyli zdolności do oferowania produktów i usług, które są pożądane przez nabywców i generują lepsze wyniki finansowe niż konkurenci. W dzisiejszej gospodarce kluczowym mechanizmem osiągnięcia konkurencyjności jest ciągle wprowadzanie innowacji¹³². Potencjał konkurencyjny, który obejmuje zasoby materialne i niematerialne oraz możliwości konkurowania, zależy od czynników takich jak: wykorzystanie nowoczesnych technologii, rozmieszczenie i obszar dystrybucji, dostępność zasobów finansowych, wiedza zespołu marketingowego, umiejętności i wiedza menadżerów, systemy motywacyjne i wynagrodzenia, poziom wykształcenia pracowników, kreatywność, wiedza w dziedzinie badawczo-rozwojowej, marka firmy, reputacja, jakość obsługi klienta oraz innowacyjne rozwiązania produktów/usług. Składniki potencjału konkurencyjności stanowią unikalne źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a trwałość tej przewagi zależy od tych unikalnych źródeł konkurencyjności. W gospodarce opartej na wiedzy innowacyjność jest jednym z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Czynniki kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw są częściowo zbieżne z czynnikami potencjału konkurencyjności, szczególnie w obszarze organizacji i zarządzania, zatrudnienia oraz badawczo-rozwojowym. Druga grupa czynników, determinujących innowacyjność, obejmuje czynniki zewnętrzne, takie jak współpraca z podmiotami działającymi w tej samej branży, konkurentami, klientami, firmami konsultingowymi, dostawcami, szkołami wyższymi, instytucjami naukowymi, jednostkami badawczo-rozwojowymi, instytucjami finansowymi,

¹³¹ L. Sołoducho-Pelc (2016). *Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Nr 444, s. 425.

¹³² H. G. Adamkiewicz-Drwiłło (2006). *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, M. Juchniewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, cz. I, s. 23.

ośrodkami transferu technologii, stowarzyszeniami branżowymi oraz jednostkami samorządowymi i rządowymi. Jednak zdolność do przekształcenia posiadanych zasobów w realne innowacje i przewagę konkurencyjną zależy głównie od wykształcenia i kompetencji pracowników przedsiębiorstwa. Wykształcenie odnosi się do wiedzy i umiejętności potwierdzonych dokumentem, zdobytych w oficjalnym systemie nauczania. Z kolei kompetencje obejmują zawodowe kwalifikacje zdobywane nie tylko w systemie formalnym, ale również na podstawie doświadczenia. Kompetencje obejmują również wiedzę i umiejętności niezwiązane bezpośrednio z wykonywanym zawodem, a także predyspozycje i postawy pracowników¹³³.

Do podstawowych koncepcji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa można zaliczyć¹³⁴:

- 1) koncepcje klasyczne, które odnoszą się do specyfiki otoczenia zewnętrznego danego przedsiębiorstwa i nadające priorytet źródłom zewnętrznym;
- 2) nowe koncepcje, które odnoszą się do zasobów przedsiębiorstwa i nadające priorytet źródłom wewnętrznym, umiejscowionym bezpośrednio w przedsiębiorstwie;
- 3) koncepcje mieszane, które łączą źródła zewnętrzne z wewnętrznymi.

Odnosząc ogólne teorie w zakresie przewagi konkurencyjnej do przedsiębiorstw społecznych można zauważyć, że podmioty te mają przewagę konkurencyjną dzięki swojej misji społecznej. Klienci, inwestorzy oraz społeczność coraz częściej przywiązują wagę do aspektów społecznych, środowiskowych i etycznych. Przedsiębiorstwa społeczne mogą wykorzystywać swoją misję jako narzędzie budowania lojalności klientów oraz zdobywania zaufania społeczności. Ponadto podmioty te chcąc wzmocnić swoją przewagę konkurencyjną stosują innowacyjne modele biznesowe, które integrują cele społeczne z działalnością gospodarczą. Modele te mogą mieć postać hybrydową, która generując zyski jednocześnie reinwestuje je w realizację celów społecznych. Dzięki temu mogą tworzyć wartość społeczną i osiągać równowagę finansową. Kolejnym działaniem, które umacnia lub zwiększa przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw społecznych jest nawiązywanie partnerstw z organizacjami non-profit, sektorem publicznym, innymi firmami społecznymi oraz społeczno-ekonomicznymi inicjatywami, które dają możliwość wymiany zasobów, wiedzy i doświadczenia. Przedsiębiorstwa społeczne skupiają się również na budowaniu trwałych relacji z klientami poprzez angażowanie się w życie lokalnych społeczności, dostarczanie

¹³³ B. Plawgo, J. Kornecki (2010). *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 6-7.

¹³⁴ M. Kraszewska, K. Pujer (2017). *Konkurencyjność przedsiębiorstw - sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław, s. 11.

produktów lub usług o wysokiej jakości oraz otwartą komunikację. Dzięki takim działaniom mogą zdobyć lojalność klientów oraz zdobywać nowych poprzez rekomendacje. Przedsiębiorstwa społeczne angażują się również w społeczne innowacje, czyli tworzenie nowatorskich rozwiązań dla problemów społecznych. Poprzez rozwijanie nowych produktów, usług i procesów, mogą adresować ważne wyzwania społeczne i tym samym zdobywać przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne mają dostęp do źródeł finansowania takich jak dotacje, granty czy inwestycje społeczne, które mogą wspomagać ich rozwój oraz zwiększać konkurencyjność.

Biorąc powyższe pod uwagę można zauważyć przedsiębiorstwa społeczne, łączące cele biznesowe z przynoszeniem korzyści społecznych, pomimo istniejących barier nadal powstają i się rozwijają stając się istotnym elementem gospodarki rynkowej. Może to wynikać z faktu, że osoby rozpoczynające działalność gospodarczą w tej formie są silnie zmotywowane do działania i zdeterminowane w chęci realizacji przedsięwzięcia o oddziaływaniu społecznym. Daje to również tym podmiotom silny impuls do działania, który wzmacnia ich przewagę konkurencyjną, która często wynika z unikalnego połączenia misji społecznej, innowacyjnych modeli biznesowych, partnerstw społecznych i zdolności do budowania trwałych relacji z klientami.

1.4. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego

Z uwagi na fakt, że samo zjawisko przedsiębiorczości społecznej nie zostało jeszcze dogłębnie zbadane trudno jest jednoznacznie określić motywy prowadzenia tego typu działalności. Sam motyw polega na zrozumieniu potrzeb, które skłaniają jednostki do podejmowania określonych działań i może być podzielony na motywy wewnętrzne oraz zewnętrzne. Motywy wewnętrzne są trudne do ujęcia w pewien schemat, ponieważ może nią być osobista satysfakcja, możliwość niezależności, uczucie radości z wykonania trudnego zadania lub realizacji pewnych zamierzeń. Motywy zewnętrzne natomiast mogą dotyczyć skłonności jednostki do podejmowania działań w przypadku kierowania się zewnętrznymi nagrodami, które mogą przyjąć formę namacalną np. nagroda finansowa, lub niematerialną np. powszechne uznanie. Przedsiębiorcy społeczni mogą doświadczać obydwu z tych rodzajów motywów, dlatego warto bardziej szczegółowo przeanalizować ten aspekt ich funkcjonowania.

W tym celu nie można pominąć teorii motywacji wewnętrznej tzw. Teorii samostanowienia (*ang. SDT Self-determination theory*), która określa, że jednostki dążą do poprawy osobistego samopoczucia poprzez zaspokojenie następujących potrzeb psychologicznych¹³⁵:

- 1) autonomii – poprzez posiadanie kontroli nad własnym zachowaniem;
- 2) kompetencji – poprzez możliwość wyrażania swoich możliwości, umiejętności;
- 3) przywiązania – poprzez zaspokajanie więzi z innymi, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i wspólnotowym.

W tym przypadku działania podejmowane przez przedsiębiorców społecznych zaspokajają te właśnie potrzeby, ponieważ podejmując się samodzielnej pracy realizują potrzebę autonomii, wykorzystując osobiste umiejętności, wiedzę czy doświadczenie realizują potrzebę kompetencji, a wprowadzając zmiany w swoim bliższym lub dalszym otoczeniu realizują potrzebę przywiązania, nawiązania relacji¹³⁶. Teoria samostanowienia nie wyjaśnia jednak motywów zewnętrznych dla podejmowania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego. Do tych aspektów motywacji może należeć chęć sprawiedliwości społecznej, uznanie społeczne czy zachęty finansowe¹³⁷. Sprawiedliwość społeczna to społecznie skonstruowana koncepcja sprawiedliwego podziału szans i zasobów. Przedsiębiorcy społeczni dostrzegają niesprawiedliwy wynik dla społeczności docelowej i podejmują działania, aby pomóc społeczności w potrzebie, demonstrując tym samym zaangażowanie na rzecz sprawiedliwości społecznej¹³⁸. Sprawiedliwość społeczna jest podobna do koncepcji „idealizmu”, działania na rzecz poprawy społeczeństwa, „poczucia wspólnoty”, pomagania ludziom i dążenia do tworzenia lepszego miejsca. Podczas gdy nagrody pieniężne mogą nie być siłą napędową działań podejmowanych przez przedsiębiorców społecznych, prawdopodobnie większość przedsiębiorców społecznych potrzebuje pewnej rekompensaty finansowej za swoje przedsięwzięcia, aby wzmocnić swoje ciągłe zaangażowanie. Wielu przedsiębiorców społecznych otrzymuje również publiczne uznanie w postaci nagród i możliwości wystąpień publicznych. Na rysunku 3 zaprezentowano schemat powiązań pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi motywami działania przedsiębiorców społecznych¹³⁹.

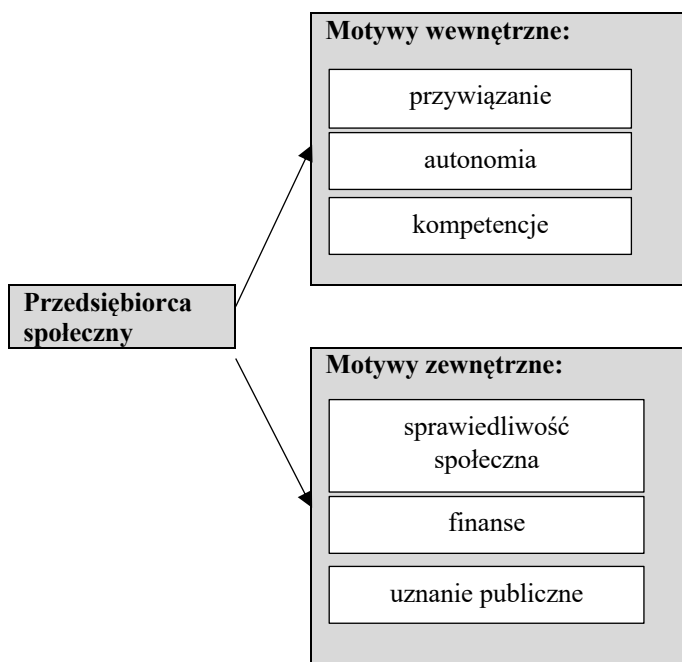
¹³⁵ J. Ruskin (2011). *Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneurs' Motives*, Anzam, s. 4-8.

¹³⁶ D. W. Naffziger, J. S. Hornsby, D. F. Kuratko (1994). *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, No 18, s. 33.

¹³⁷ J. Ruskin, R. G. Seymour, C. M. Webster (2009). *Motivations and Value Creation: A Comparison of Commercial and Social Entrepreneurs*, 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Melbourne, Victoria, s. 12.

¹³⁸ D. M. Townsend, T. A. Hart (2008). *Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures*, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 32(4), s. 686.

¹³⁹ J. Ruskin (2011). *Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneurs' Motives*, Anzam, s. 9.



Rysunek 3. Wewnętrzne i zewnętrzne motywy przedsiębiorców społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Ruskin (2011). *Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneurs' Motives*, Anzani, s. 7; por. R. M. Ryan, E. L. Deci (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being*, American Psychological Association Inc. Vol. 55, No. 1, s. 72; T. Hayamizu (1997). *Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reason for academic study based on the theory of internalization*, Japanese Psychological Research, Vol. 39, No. 2, s. 99-100; R. J. Vallerand (1997). *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*, [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*, M. P. Zanna (red.), Academic Press, Vol. 29, s. 274; S. Reiss (2004). *Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires*, Review of General Psychology 8, s. 181.

Motywy rozpoczęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego są często związane z potrzebami wyższego rzędu, takimi jak potrzeba samorealizacji i potrzeba szacunku. Teoria A. Masłowa o hierarchii potrzeb jest jedną z najbardziej znanych teorii motywacji. Teoria ta opisuje pięć poziomów potrzeb ludzkich, które są zaspokajane w określonej kolejności, zaczynając od potrzeb fizjologicznych, a kończąc na potrzebach samorealizacji (Rysunek 4)¹⁴⁰.

¹⁴⁰ A. H. Maslow (1943). *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50, s. 370.



Rysunek 4. Hierarchia potrzeb A. H. Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. H. Masłowa (1943). *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* 50, s. 372.

Przedsiębiorcy społeczni często poszukują sposobów na zaspokojenie wskazanych przez A. H. Masłowa potrzeb, poprzez działania na rzecz społeczności i rozwiązywanie problemów społecznych. Przedsiębiorcy społeczni zazwyczaj posiadają silne wartości społeczne, takie jak empatia, solidarność i troska o dobro wspólne. Działania te wynikają z ich pragnienia zrobienia czegoś dobrego dla innych i dla świata w ogóle, co można interpretować jako dążenie do samorealizacji. Jednakże, aby uruchomić przedsiębiorstwo społeczne, konieczne jest również zaspokojenie niższych potrzeb, takich jak potrzeby bezpieczeństwa i potrzeby przynależności. Bezpieczeństwo finansowe jest kluczowe dla utrzymania działalności przedsiębiorstwa, a przynależność do społeczności jest ważna dla budowania związków z klientami i partnerami. Działalność przedsiębiorstwa społecznego zwykle jest zorientowana na cele społeczne, które są istotne dla społeczności lokalnych lub dla społeczeństwa jako całości. W ten sposób, przedsiębiorcy społeczni nie tylko realizują swoje potrzeby samorealizacji, ale także przyczyniają się do zaspokojenia potrzeb społecznych¹⁴¹.

Przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak hierarchia potrzeb A. H. Masłowa, odzwierciedlają różne motywacje, które skłaniają do rozpoczęcia takiej działalności:

- 1) potrzeby fizjologiczne - przedsiębiorstwa społeczne niejednokrotnie powstają w odpowiedzi na brak podstawowych potrzeb społeczności, takich jak żywność, schronienie i opieka zdrowotna, dlatego mogą czuć motywację do rozpoczęcia działalności, aby pomóc w zaspokajaniu tych podstawowych potrzeb w społecznościach, w których działają;

¹⁴¹ Ibidem, s. 371.

- 2) potrzeby bezpieczeństwa - przedsiębiorstwa społeczne mogą powstawać w odpowiedzi na brak bezpieczeństwa społecznego, takiego jak bezrobocie, ubóstwo czy brak dostępu do bezpiecznych warunków pracy, mogą dążyć do tworzenia miejsc pracy, zapewnienia stabilności ekonomicznej i promowania uczciwych warunków pracy w społecznościach, aby zaspokoić te potrzeby;
- 3) potrzeby przynależności i miłości - przedsiębiorstwa społeczne mogą powstawać w celu budowania więzi społecznych, tworzenia społeczności oraz wzmocnienia relacji międzyludzkich, mogą motywować się chęcią tworzenia miejsc, w których ludzie mogą się spotykać, współpracować i wspierać nawzajem, tworząc więzi społeczne oraz poczucie przynależności;
- 4) potrzeby uznania i szacunku - przedsiębiorstwa społeczne mogą dążyć do zwiększania szacunku społecznego dla określonych grup lub problemów społecznych, mogą być motywowani chęcią przyczynienia się do zmiany społecznej, podnoszenia świadomości na temat ważnych kwestii społecznych oraz zyskania uznania za swój wkład w społeczeństwo;
- 5) potrzeby samorealizacji - przedsiębiorstwa społeczne mogą być narzędziem do realizacji pasji, marzeń i celów przedsiębiorców społecznych, są motywowani pragnieniem tworzenia pozytywnych zmian w społeczeństwie, rozwijania swoich umiejętności i realizowania swojego pełnego potencjału poprzez prowadzenie działalności, która ma pozytywny wpływ na społeczność.

W ten sposób, przedsiębiorstwa społeczne mogą integrować motywacje przedsiębiorców społecznych z różnymi poziomami hierarchii potrzeb A. H. Masłowa, dążąc do zaspokajania zarówno podstawowych potrzeb społeczności, jak i ich wyższych potrzeb związanych z przynależnością, uznaniem społecznym oraz samorealizacją.

Motywy przedsiębiorców społecznych często są postrzegane jako posiadanie pełnej świadomości zarówno przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu tego rodzaju przedsięwzięcia, jak i w trakcie prowadzenia samego przedsiębiorstwa społecznego¹⁴².

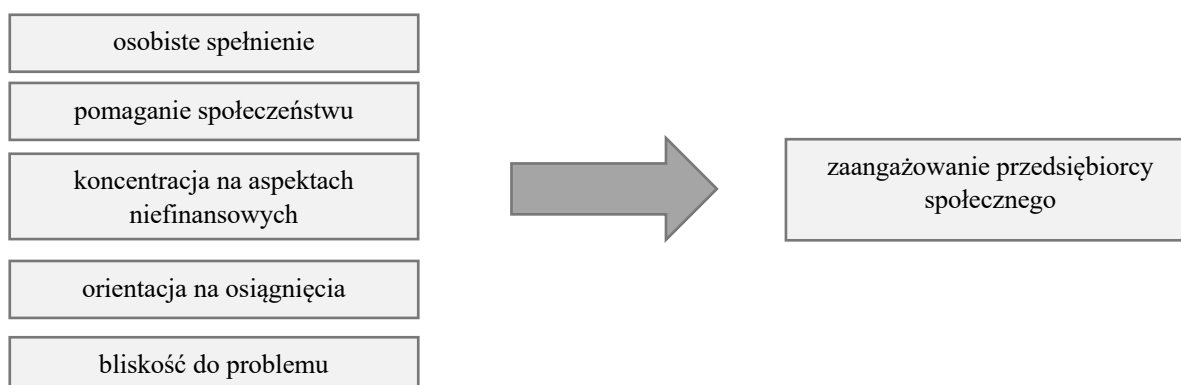
A. J. Germak i J. A. Robinson w wyniku przeprowadzonego badania zaproponowali mieszany model motywacyjny przedsiębiorców społecznych z osobistym spełnieniem pomagania społeczeństwu. Przeprowadzili oni badanie dotyczące motywów podejmowania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego wśród uczestników programu szkoleniowego dla nowych przedsiębiorców społecznych. Badanie zostało przeprowadzone w formie częściowo ustrukturyzowanych, pogłębionych wywiadów osobistych z 16

¹⁴² A. Carsrud, M. Brännback (2011). *Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?* Journal of Small Business Management, Vol. 49 No. 1, s. 13.

uczestnikami. Z pozyskanych informacji wyłoniły się następujące obszary związane z motywami przedsiębiorców społecznych¹⁴³:

- 1) osobiste spełnienie – nowi przedsiębiorcy społeczni z biznesowym doświadczeniem mają silne pragnienie bycia własnymi szefami i spełnienie swoich własnych potrzeb w zakresie samorealizacji poprzez zakładanie firm;
- 2) pomaganie społeczeństwu – osoby zainteresowane tworzeniem przedsiębiorstw społecznych mają silne pragnienie pomocy społeczeństwu jako siły motywującej do angażowania się w taką działalność, jest to kluczowy czynnik motywujący do podejmowania takiej działalności;
- 3) koncentracja na aspektach niefinansowych – aspekt finansowy prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego jest mało istotny dla osób rozpoczynających tego typu działalność i może stanowić przeszkodę w ewentualnej realizacji przedsięwzięcia w przypadku skupienia uwagi wyłącznie na aspektach niefinansowych;
- 4) orientacja na osiągnięcia – ten czynnik motywujący w niektórych przypadkach przedsiębiorców społecznych może nie być odmienny niż w przypadku przedsiębiorców komercyjnych, przedsiębiorcy społeczni wykazują chęć osiągnięcia znaczącego wpływu, często poprzez osiąganie lepszych wyników niż inne tego typu przedsiębiorstwa;
- 5) bliskość do problemów społecznych – przedsiębiorcy społeczni podejmują tego typu działalność z powodu głęboko zakorzonego współczucia lub bliskości z określonymi problemami społecznymi.

Na rysunku 5 zaprezentowano obszary, które determinują motywację przedsiębiorców społecznych.



Rysunek 5. Obszary determinujące motywację przedsiębiorców społecznych

¹⁴³ A. J. Germak, J. A. Robinson (2014). *Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs*, Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 5 No. 1, s. 12-17.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. J. Germak, J. A. Robinson (2014). *Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs*, *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 5 No. 1, s. 18; por. T. L. Miller, M. G. Grimes, J. S. McMullen, T. J. Vogus (2012). *Venturing for Others with Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship*, *Academy of Management Review* 37 (4), s. 623.

Motywacje, które skłaniają przedsiębiorców społecznych do rozpoczynania takiej działalności, są zróżnicowane i zależą od wielu czynników. Jednym z istotnych elementów, które wpływają na kształtowanie motywacji przedsiębiorców społecznych, są modele biznesowe charakterystyczne dla przedsiębiorstw społecznych. Modele biznesowe w przypadku przedsiębiorstw społecznych odzwierciedlają ich misję społeczną i równocześnie uwzględniają generowanie dochodów oraz zrównoważony rozwój. Przedsiębiorcy społeczni mają różnorodne motywacje, które mogą być powiązane z konkretnymi modelami biznesowymi. Motywacje przedsiębiorców społecznych są zależne od modeli biznesowych i determinują sposób, w jaki przedsiębiorstwa społeczne działają i wpływają na społeczność.

1.5. Modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych

Współczesny rynek wymaga coraz większej elastyczności i innowacyjności ze strony przedsiębiorstw, a tym samym rozwijają się różnorodne modele biznesowe, które umożliwiają osiągnięcie sukcesu w dzisiejszej gospodarce oraz stanowią podstawę funkcjonowania większości przedsiębiorstw w tym przedsiębiorstw społecznych. Model biznesowy to pojęcie mające wiele definicji, których wspólnym elementem jest długofalowy plan na odniesienie zysku operacyjnego przedsiębiorstwa. Dobry model biznesowy ma na celu uzyskanie oraz utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

A. J. Slywotzky uznał model biznesowy jako całość tego, w jaki sposób firma wybiera swoich klientów, definiuje oraz różnicuje swoją ofertę, określa zadania, które będzie wykonywać sama i te, które zleci na zewnątrz, konfiguruje swoje zasoby, wchodzi na rynek, tworzy użyteczność dla klientów i generuje zysk. Jest to cały system dostarczania użytecznych dóbr klientom i generowania zysków z działalności¹⁴⁴.

Według J. Magretta'a model biznesowy to nie to samo co strategia, mimo że wiele osób używa dziś tych terminów zamiennie. Model biznesowy opisuje sposób, w jaki elementy firmy pasują do siebie, ale nie uwzględniają jednego krytycznego wymiaru wydajności: konkurencji. Wcześniej czy później każde przedsiębiorstwo napotyka konkurentów. Radzenie sobie z tą

¹⁴⁴ A. J. Slywotzky (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School, Boston, s. 5.

rzeczywistością to zadanie strategii. Natomiast model biznesowy to opowiadanie, które wyjaśnia jak działa przedsiębiorstwo¹⁴⁵.

Ch. Baden-Fuller oraz V. Mangematin, ze względu na brak jasnych klasyfikacji typologicznych modeli biznesowych, zaproponowali typologię opartą na czterech elementach¹⁴⁶:

- 1) identyfikacja klientów – identyfikuje docelowych użytkowników oraz grupy klientów firmy; obejmuje sytuację, kiedy pozyskiwani są nowi klienci. Identyfikacja klientów określa również, czy model biznesowy jest jednostronny czy wielostronny, czyli czy użytkownicy płacą za otrzymane usługi lub produkty, czy też istnieje inna grupa klientów, którzy płacą za usługi lub produkty w przypadku, gdy podstawowa oferta jest świadczona za darmo;
- 2) zaangażowanie klienta – nazywane również propozycją wartości jest rozróżniane jako „system projektowy” lub „system wstępnie zaprojektowanym”; modele biznesowe wykorzystujące ten pierwszy system tworzą wartość poprzez interakcję z klientami w celu rozwiązania określonych problemów, natomiast modele wykorzystujące drugi system dodają wartość produkując „jeden rozmiar dla wszystkich” towarów lub usług w sposób powtarzalny poprzez znormalizowaną, masową ofertę;
- 3) monetyzacja – jest kluczowym elementem przechwytywania wartości i obejmuje coś więcej niż tylko ustalanie cen, ale również systemy określające terminy płatności i metody zbierania przychodów. Rozróżnia również pobieranie od wszystkich użytkowników tej samej ceny oraz cen negocjowanych;
- 4) łańcuch wartości i powiązań – nazywany również architekturą lub systemami zarządzania to mechanizm, który firma wykorzystuje do dostarczania swoich produktów lub usług klientom.

M. Morris, M. Schindehutte i J. Allen przeprowadzili analizę 30 definicji modeli biznesowych i na jej podstawie wyodrębnili trzy rodzaje definicji w zależności od jej ujęcia¹⁴⁷:

- 1) ujęcie ekonomiczne – model biznesowy określony został jako model wskazujący, w jaki sposób firma generuje zyski; istotne zmienne decyzyjne obejmują źródła przychodów, metodologię wyceny, struktury kosztów, marże i oczekiwania wielkości tych elementów; w tym ujęciu istotnym jest w jaki sposób firma zarobi pieniądze i utrzyma strumień zysków w czasie;

¹⁴⁵ J. Magretta (2002). *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, 80(5), s. 91-92.

¹⁴⁶ Ch. Baden-Fuller, V. Mangematin (2013). *Business models: A challenging agenda*, Strategic Organization 11(4), s. 420-422.

¹⁴⁷ M. H. Morris, M. Schindehutte, J. Allen (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, ELSEVIER Journal of Business Research 58, s. 726-727.

- 2) ujęcie operacyjne – model biznesowy kładzie nacisk na wewnętrzne procesy umożliwiające firmie tworzenie wartości, zaś decyzje dotyczą architektury i konfiguracji tych procesów; zmienne decyzyjne obejmują metody produkcji lub świadczenia usług, procesy administracyjne, przepływy zasobów, zarządzanie wiedzą i strumienie logistyczne; następuje projektowanie kluczowych, współzależnych systemów, które tworzą i podtrzymują konkurencyjną działalność;
- 3) ujęcie strategiczne – model biznesowy wskazuje na aspekty związane z pozycjonowaniem firmy, współpracą z innymi podmiotami oraz możliwościami rozwoju, które wiążą się z decyzjami dotyczącymi identyfikacji interesariuszy, tworzenia wartości, zróżnicowania, wizji, wartości, sieci i aliansów.

Zdaniem autorów model biznesu powinien prowadzić do tworzenia zrównoważonej przewagi konkurencyjnej firmy na danym rynku oraz uwzględniać zmienne decyzyjne odnoszące się do każdego z trzech wymienionych aspektów tj. strategicznego, operacyjnego i ekonomicznego¹⁴⁸.

A. Osterwalder i Y. Pigneur wskazali na następujące elementy przy budowie modelu biznesowego¹⁴⁹:

- 1) oferowana wartość, czyli określenie co będzie stanowiło unikalną wartość dla klientów;
- 2) segment klientów, czyli do jakiej grupy odbiorców adresowana będzie oferta;
- 3) kanały dystrybucji, czyli w jaki sposób, jakimi metodami firma będzie docierała do potencjalnych klientów;
- 4) relacje z klientami, czyli jakiej obsługi będzie oczekiwał klient;
- 5) potencjał oraz zasoby, czyli jakie zasoby będą niezbędne do stworzenia oferty, która będzie potencjałem firmy;
- 6) czynności, które będą kluczowe w danym przedsięwzięciu;
- 7) partnerzy, czyli czy firma będzie miała możliwość wykorzystania potencjału swoich partnerów;
- 8) przychody, czyli z jakich źródeł firma wygeneruje przychody;
- 9) koszty, czyli określenie co generuje największe koszty i które z nich są najważniejsze.

Modele biznesowe powinny być wynikiem prawidłowego zarządzania procesami biznesowymi, które można zdefiniować jako wszystkie wysiłki podejmowane przez organizację w celu analizy oraz ciągłego doskonalenia podstawowych działań, takich jak produkcja, marketing, komunikacja i inne główne elementy działalności przedsiębiorstwa.

¹⁴⁸ Ibidem, s. 728.

¹⁴⁹ A. Osterwalder, Y. Pigneur (2003). *An Ontology for e-Business Models*, Wendy Curie (ed) Value Creation from E-Business Models, Butterworth-Heinemann, s. 19-20.

Procesy biznesowe to sekwencje powiązanych ze sobą czynności, które rutynowo przeprowadzane są w organizacjach. Istotę zarządzania procesami można wyrazić za pomocą modelu jego faz, które zapewniają odpowiednią implementację, niezbędne etapy wdrożenia projektu, automatyzacji oraz określenia wydajności procesu. Każdy model biznesowy zachodzący w przedsiębiorstwie składa się z określonych elementów pojawiających się w określonej kolejności i wpływają na jego ogólny zarys (Tabela 13)¹⁵⁰.

Tabela 13. Elementy modelu biznesowego

Element modelu biznesowego	Opis
Propozycja wartości	Ogólny widok pakietu produktów i usług firmy
Docelowy klient	Segmenty klientów, którym firma chce zaoferować wartość
Obsługa klienta/kanał dystrybucji	Różne sposoby firmy na kontakt z klientami
Interfejsy/relacje z klientami	Rodzaje powiązań, jakie firma ustanawia między sobą a różnymi segmentami klientów
Konfiguracja wartości	Organizacja działań i zasobów
Zdolność / podstawowa kompetencja	Kompetencje niezbędne do realizacji modelu biznesowego firmy
Sieć partnerska	Sieć porozumień kooperacyjnych z innymi firmami niezbędna do efektywnego oferowania i komercjalizacji wartości
Struktura kosztów	Konsekwencje pieniężne zastosowanych środków w modelu biznesowym
Model przychodów	Sposób, w jaki firma zarabia pieniądze dzięki różnym przepływom dochodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglika (2015). Identification of Business Processes in an Enterprise Management, Procedia Economics and Finance 27, s. 396.

Model biznesowy to spójny plan, który opisuje, jak firma zamierza działać na rynku, jak generować przychody i jak dostarczać wartość swoim klientom. Jest on podstawowym narzędziem w zarządzaniu firmą i pomaga w podejmowaniu decyzji strategicznych oraz w osiągnięciu sukcesu na rynku (Tabela 14).

Tabela 14. Wybrane definicje pojęcia modelu biznesowego

Autor	Wybrane definicje modelu biznesowego
Afuah A. Tucci C. L. (2003)	Model biznesu to przyjęta przez przedsiębiorstwo metoda powiększania i wykorzystywania zasobów w celu pokazania klientom oferty produktów oraz usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. Model taki szczegółowo określa plan aktualnych, jak i przyszłych zysków oraz czynniki warunkujące utrzymanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej.
Banaszczyk P. (2004)	Model biznesu to nie tylko znaczenie praktyczne jako analityczna konstrukcja wyobrażenia biznesu, lecz także poznawcze – jako instrumentarium spajania dorobku teoretycznego z zakresu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.
Betz F. (2002)	Model biznesu to zestawienie niezbędnych do jego realizacji zasobów, określenie metody sprzedaży oraz kreacji zysków i kapitału.

¹⁵⁰ A. Lemańska-Majdzik, M. Okręglika (2015). *Identification of Business Processes in an Enterprise Management*, *Procedia Economics and Finance* 27, s. 395.

Bossidy L. Charan V. (2008)	Model biznesu z holistycznym procesem zarządzania obejmuje praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym również uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne.
Bouwman H. Vos H. Haaker T. (2008)	Model biznesu to projekt usługi, która będzie świadczona. Opisuje usługę jako wartość dla nabywcy, źródła przychodów oraz wskazuje sposób dostawy usługi, uwzględniając charakterystykę wymaganych zasobów, a także organizacyjne i finansowe umowy między zainteresowanymi stronami.
Casadesus-Masanell R. Ricart J. E. (2010)	Model biznesu stanowi „odbicie strategii firmy”. Ponadto jest refleksją na temat realizowanej przez firmę strategii.
Chesbrough H. Rosenbloom R. S. (2002)	Model biznesu to dokładny opis kierunków oraz zakresu rozwoju przedsiębiorstwa informujący przedsiębiorcę, w jaki sposób należy zaspokajać potrzeby nabywców, wykorzystując w tym celu rynek i własne zasoby, które można zmienić w korzyści. Składnikami modelu biznesu są proponowane wartości, odpowiednio dobrany i określony segment rynku, sposób wytwarzania i dystrybucji produktów lub usług, struktura kosztów i potencjalny zysk, charakterystyka powiązań rynkowych oraz kreowanie optymalnej strategii konkurencyjności.
Doligalski T. (2014)	Model biznesu demonstruje obraz przedsiębiorstwa, natomiast strategia opisuje zamierzenia przedsiębiorstwa oraz sposób ich realizacji. W strategii istnieje wymiar czasowy oraz pewien kierunek zmian, podczas gdy model biznesu jest obrazem organizacji uchwyconym w wybranym momencie.
Duczowska-Piasecka M. Poniatowska-Jaksch M. Duczowska-Małysz K. (2013)	Model biznesu kształtuje strategię przedsiębiorstwa. Strategia, aby była realna, powinna opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa, a cele długoterminowe muszą być możliwe do zrealizowania.
Fiet J. O. Patel P. C. (2008)	Model biznesu wyjaśnia, jakiego ryzyka oczekuje się wobec przedsięwzięcia do wytworzenia zysku.
Fitscher B. Pigneur Y. (2015)	Model biznesu uzasadnienia, w jaki sposób organizacja tworzy, wykonuje i wychwytuje wartość.
Gołębiowski T. Dudzik T. Lewandowska M. Witek-Hajduk M. (2008)	Model biznesu to innowacyjne narzędzie, zawierające zestaw elementów oraz zachodzących między nimi relacji, które demonstrują logikę działania danego przedsiębiorstwa. Obejmuje on opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów i procesów. Określa także relacje zewnętrzne przedsiębiorstwa, które służą tworzeniu, oferowaniu i dostarczaniu tej wartości. Zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiają zwiększenie jego wartości.
Hamel G. (2000)	Model biznesu to występująca korelacja między nim a strategią przedsiębiorstwa, przy czym za podstawowe składniki biznesu uważa się strategię, strategiczne zasoby, więź wartości oraz związki z klientami.
Johnson M. Christensen C. Kgermann H. (2008)	Model biznesowy zawiera cztery zależne elementy, które razem scalone pozwalają na tworzenie i dostarczanie wartości: propozycja wartości, formuła zysku, kluczowe zasoby i kluczowe procesy.
Koźmiński A. K. (2004)	Model biznesu to pomysł na zarabianie pieniędzy.
Lecoq X. Demil B. Warnier V.	Model biznesowy to wybory dokonywane przez firmę w celu generowania przychodów. Wybory te dotyczą trzech głównych wymiarów, którymi są zmobilizowane zasoby i umiejętności (umożliwiające złożenie oferty), oferta składana klientom (w szerokim znaczeniu) oraz wewnętrzna organizacja przedsiębiorstwa (łańcuch wartości) i jego transakcje z partnerami zewnętrznymi (sieć wartości).
Linder J. C. Cantrell S. (2004)	Model biznesu to skoordynowany plan działania, którego podstawowym celem jest wykreowanie strategii zgodnej z oczekiwaniami nabywcy poprzez najlepsze wykorzystanie zasobów i relacji.

Mahadevan B. (2000)	Model biznesu to unikalna mieszanka trzech strumieni, które są krytyczne dla biznesu. Należą do nich: strumień wartości dla partnerów biznesowych i odbiorców, strumień przychodów oraz strumień logistyczny.
Małkowska M. (2004)	Model biznesu traktuje się jako łańcuch wartości, jaki jest wskazany w analizie istniejących i możliwych źródeł przewagi konkurencyjnej zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak również koniecznych dla zdobycia przewagi konkurencyjnej na rynku.
Mitchel D. Bruckner Cole C. (2004)	Model biznesu to układ rozwiązań, które organizacja wykorzystuje do obsłużenia swoich klientów-użytkowników i innych interesariuszy, w tym pracowników, partnerów, dostawców, dystrybutorów, pożyczkodawców, udziałowców oraz społeczności objętych oddziaływaniem organizacji. Układ rozwiązań wyrażony został w formie pytań: kto? co?, kiedy?, dlaczego?, gdzie?, jak? oraz jak drogo? Stanowi on ogół kluczowych decyzji przedsiębiorstwa w zakresie oferty rynkowej.
Morris M. Schindehutte M. Allen J. (2005)	Model biznesu to zwięzłe zaprezentowanie, w jaki sposób zestaw powiązanych między sobą zmiennych decyzyjnych w obszarach strategii przedsięwzięcia, architektury, ekonomii wykorzystywany jest na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej.
Niemczyk J. Drzewiecki J. (2006)	Model biznesu w swej istocie jest modelem prowadzenia przedsięwzięcia zorientowanego na transakcje kupna i sprzedaży w obrębie produkcji, świadczenia usług i handlu.
Oblój K. (2002)	Model biznesu to połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności, z założeniem, że jest on szybko imitowany przez inne firmy.
Ott C. Schiemann W. (2000)	Model biznesu to metoda umiejętnego połączenia wizji i planu przedsiębiorstwa do realizacji jego celów strategicznych oraz wdrażania w życie planowanej koncepcji działania z możliwościami jej wykonania.
Rasmussen B. (2007)	Model biznesu powinien składać się z dwóch części – narracyjnej i kalkulacyjnej. Wskazane jest, aby elementy te wskazywały odpowiedź na pytania: kim jest klient? co jest dla niego wartością? W jaki sposób można tę wartość dostarczyć, racjonalizując koszty i w jaki sposób działanie angażuje zasoby przedsiębiorstwa.
Slywotzky A. Adelman B. Morrison D. J. (2000)	Model biznesu to wybór odpowiednich klientów: najważniejszych dla przedsiębiorstwa, dużo kupujących, nabywających produkty i usługi, które posiadają najwyższą marżę.
Smith W. K. Binns A. Tushman M. L. (2010)	Model biznesu to schemat sposobu, w jaki przedsiębiorstwo konfiguruje zbiór wyborów strategicznych dotyczący: rynków, klientów, propozycji wartości, struktury organizacyjnej, kompetencji, procesów, kultury, mierników w celu tworzenia wartości, a następnie jej przechwytywania.
Teece D. (2010)	Model biznesu wdraża logikę, dane oraz inną ewidencję, które wspomagają propozycję wartości dla klienta oraz realną strukturę dochodów przedsiębiorstwa, które dostarcza tę wartość. Określa sposób, w jaki przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość dla klientów, a następnie konwertuje otrzymane płatności na zyski.
Tikkanen H. Lamberg J. A. Parvinen P. (2005)	Model biznesowy to system, który przejawia się w komponentach, powiązanych sprzężenie i aspektach kognitywnych. Główne elementy modelu biznesowego obejmują sieć przedsiębiorstwa, operacje wchodzące w skład procesów biznesowych, zasoby przedsiębiorstwa oraz koncepcje finansowania i księgowości przedsiębiorstwa.
Voelpel S. Leibold M. Tekie E. Von Krogh G. (2005)	Model biznesu to koncepcja rdzennych wartości oferowanych klientom oraz konfiguracja sieci dostarczania wartości składająca się z własnych strategicznych zdolności oraz innych wartości w tej sieci, a także nieustanne dążenie firmy do zmiany i zaspokojenia celów interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. J. Slywotzky (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School, Boston, s. 5; J. Magretta (2002). *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, 80(5), s. 91-92; Ch. Baden-Fuller, V. Mangematin (2013). *Business models: A challenging agenda*, Strategic Organization 11(4), s. 420-422; M.H. Morris, M. Schindehutte, J. Allen (2005). *The entrepreneur's business model: toward a unified perspective*, ELSEVIER Journal of Business Research 58, s. 726-728; A. Osterwalder, Y. Pigneur (2003). *An Ontology for e-Business Models*, w: Wendy Curie (ed) *Value Creation from E-Business Models*, Butterworth-Heinemann, s. 2-20; Ch. Boustany (2014). *Modèle d'Affaires d'Incubateurs d'Entreprises Sociales*, HEC MONTREAL,

s. 26-27; M. Sztorc (2016). *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie*, [w:] *Zarządzanie i gospodarka: wybrane zagadnienia i obszary działania: procesy zarządzania w wybranych sferach aktywności gospodarczej*, J. Kot (red), Politechnika Świętokrzyska, Kielce, s. 48-77; por. R. Arend (2013). *The business model: Present and future-beyond a skeumorph*, *Strategic Organization* 11(4), s. 395; R. Casadesus-Masanell, J. E. Ricart (2009). *From strategy to business models and to tactics*, *ELSEVIER, Long Range Planning* 43, s. 197-198; H. W. Chesbrough (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, *ELSEVIER, Long Range Planning* 43(2-3), s. 361; R. G. McGrath (2010). *Business Models: A Discovery Driven Approach*, *ELSEVIER, Long Range Planning* 43, s. 250-251; M. Perkmann, A. Spicer (2010). *What are business models? Developing a theory of performative representations*, *Research in the Sociology of Organizations* No. 29, s. 270-271; M. A. Rappa (2004). *The utility business model and the future of computing services*, *IBM Systems Journal*, 43(1), s. 34-35; C. Zott, R. Amit (2007). *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, *Organization Science* No. 18, s. 183.

Model biznesowy zaproponowany przez A. Osterwalder i Y. Pigneur stał się popularnym standardem odniesienia dla przedsiębiorstw komercyjnych, ale nie reprezentuje w pełni modelu biznesowego przedsiębiorstw społecznych, których fundamentalnym celem podejmowanych wysiłków w zarządzaniu powinno być osiągnięcie sukcesu, rozumiane jako spełnienie celów społecznych. Badanie czynników sukcesu jest tak samo istotne jak analiza kluczowych elementów modelu biznesowego, ponieważ uwzględnia relacje z interesariuszami, tworzenie partnerstw i skupiania się na najważniejszych elementach działania przedsiębiorstwa społecznego. Model biznesowy dla przedsiębiorstw społecznych powinien uwzględniać charakter oraz proces działania tych podmiotów. Wymogi te opisuje 13-elementowy model biznesowy przedsiębiorstwa społecznego L. Michelinigo, który do powyższych dziewięciu elementów dodał kolejne cztery odnoszące się do¹⁵¹:

- 1) ekosystemu, który włączony jest zarówno do łańcucha wartości jak również do kompetencji przedsiębiorstwa;
- 2) nadwyżki rozumianej jako nadwyżka dochodów;
- 3) modelu „rządzenia się” przedsiębiorstwa sprowadzonego do procesów, jak również do zasad współdziałania z interesariuszami;
- 4) wykonywania swoistego „równania” pomiędzy wartościami ekonomicznymi i społecznymi, z którego powinna wynikać przewaga wartości społecznych nad ekonomicznymi. Model biznesowy przedsiębiorstwa społecznego powinien pokazywać jednocześnie sposób prowadzenia działalności i generowania przychodów, jak również ujawniać komu, i jakie wartości są oferowane.

Przedsiębiorstwa społeczne powinny podejmować większy wysiłek w celu dopasowania modelu biznesowego do swojej działalności. W pierwszej kolejności wskazane jest, aby określiły misję jaką planują wprowadzić, opisać ogólnie, w jaki sposób będą ją realizować i rozwiązywać ważne problemy społeczne lub środowiskowe. Podczas realizacji tych działań

¹⁵¹ M. Kurlito (2016). *Możliwość wykorzystania rozwiązań biznesowych w przedsiębiorstwach społecznych*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka* 3|18, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, s. 26-28.

powiązanych z misją przedsiębiorstwo społeczne powinno podejmować współpracę z partnerami, dostawcami, sponsorami i innymi sojusznikami, którzy będą również mieli wpływ na sukces przedsięwzięcia. Kluczowymi czynnikami różnicującymi poszczególne modele przedsiębiorstw społecznych są¹⁵²:

- 1) założyciele przedsiębiorstwa społecznego;
- 2) motyw/korzyści, którymi kierują się założyciele przedsiębiorstwa społecznego;
- 3) główne grupy klientów przedsiębiorstwa społecznego.

Jednym z modeli przedsiębiorstwa społecznego jest model, gdzie podmiot tworzy jednostka samorządu terytorialnego, opiera się na świadczeniu usług zgodnie z obowiązkami ustalonymi przez ustawodawcę. Przy pomocy dotacji publicznych tworzy się miejsca pracy dla osób wykluczonych społecznie, co pozwala pozyskać środki na działalność podmiotu i utrzymać je w danej gminie. Model ten ma negatywną stronę, ponieważ podmiot jest uzależniony od zadań zleczanych tylko przez jednostki samorządu terytorialnego. Zmiana władz samorządowych może spowodować problemy z pozyskiwaniem zamówień i przemodelowaniem działalności, co stawia podmiot przed trudnym wyzwaniem. Takie zagrożenie może doprowadzić do likwidacji przedsiębiorstwa społecznego. Podobny charakter funkcjonowania ma przedsiębiorstwo społeczne założone przez podmiot prowadzący placówkę reintegracyjną w celu stworzenia miejsca pracy dla osób zaktywizowanych w tej placówce. Podmiot reintegracyjny pomaga osobom najbardziej wykluczonym z rynku pracy takim jak osoby bezdomne, uzależnione czy osoby z niepełnosprawnościami. Dzięki reintegracji społecznej oraz zawodowej osoby z tych grup defaworyzowanych zdobywają nowe umiejętności zawodowe oraz doświadczenie, pracują nad swoimi umiejętnościami społecznymi. Współpraca tych dwóch podmiotów, czyli przedsiębiorstwa społecznego z placówką reintegracyjną jest ważnym elementem w przekazywaniu osób objętych wsparciem na właściwy rynek pracy. Podopieczni placówki reintegracyjnej po odpowiednim przygotowaniu są w stanie podjąć pracę w przedsiębiorstwie społecznym, która może być etapem w dalszym rozwoju zawodowym podopiecznych i przyczynić się do ich powrotu na rynek pracy. Kolejnym modelem przedsiębiorstwa społecznego jest podmiot utworzony wspólnie przez grupę znajomych, przyjaciół lub członków rodziny chcących prowadzić tego rodzaju działalność, aby realizować swoje pasje czy zainteresowania. Każdy z założycieli przedsiębiorstwa społecznego ma takie same prawa i obowiązki a ich odpowiedzialność ogranicza się tylko do wysokości wniesionych

¹⁵² W. Żbik (2020). *5 modeli przedsiębiorstwa społecznego, które warto znać*, <https://przedsiębiorstvospoeczne.pl/5-modeli-przedsiębiorstwa-spoiecznego-ktore-warto-znac/>, dostęp: 20.12.2022 r.

udziałów lub wniesionego wkładu finansowego czy rzeczowego. Podmiot może pozyskiwać dotacje publiczne, ale również opiera swoją działalność na środkach finansowych pozyskiwanych z innych źródeł. Dzięki dywersyfikacji źródeł finansowania przedsiębiorstwo społeczne jest niezależne i może samodzielnie podejmować strategiczne decyzje. Przedsiębiorstwo społeczne może być również utworzone jako podwykonawca tradycyjnej firmy działającej na wolnym rynku, która jest inicjatorem utworzenia tego typu podmiotu widząc w tym szansę na rozwój własnego biznesu. Dzięki temu rozwiązaniu może zwiększyć skalę prowadzonej działalności przy jednoczesnej kontroli nad podwykonawcą szczególnie w zakresie jakości wykonywania zleconych prac. Ten model przedsiębiorstwa społecznego zaczyna być coraz bardziej popularny pomimo negatywnego odbioru przez najbliższe otoczenie biznesowe firmy, które postrzega w takim działaniu wyłącznie chęć osiągnięcia prywatnych korzyści. Część Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej unika współpracy z takimi podmiotami traktując go jako model nie spełniający warunków typowego przedsiębiorstwa społecznego określonych przez ustawodawcę. Ostatnim z modeli przedsiębiorstwa społecznego jest przedsiębiorstwo utworzone jako miejsce pracy dla osób z niepełnosprawnościami. Taki podmiot może starać się na początku swojej działalności z różnego typu dotacji nie tylko z budżetu jednostek samorządu terytorialnego, jak również ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Jednak w dalszej fazie działalności przedsiębiorstwo powinno doprowadzić do dywersyfikacji źródeł finansowania swojej działalności, aby nie być uzależnionym od środków budżetowych¹⁵³.

Model biznesowy CANVAS (Tabela 15) pozwala na pełne przeanalizowanie działalności przedsiębiorstwa bez konieczności tworzenia szczegółowej dokumentacji. Z modelu tego korzystają również przedsiębiorstwa społeczne w celu ustalenia jak dotrą do klientów, dzięki którym zarobią wystarczająco dużo, aby osiągnąć swój cel społeczny. Przy opracowywaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa społeczne muszą odpowiedzieć na następujące pytania w poszczególnych obszarach¹⁵⁴:

- 1) realizacja – Czy partnerzy dbają o środowisko naturalne i podejmują proekologiczne działania? Czy współpracują przy realizacji programów społecznych? Czy korzystają z krajowych wolontariuszy? Czy kluczowymi zasobami będzie: kapitał obrotowy, duża liczba siły roboczej, istniejące zakłady produkcyjne, duża baza wolontariuszy? Jakie będą

¹⁵³ W. Żbik (2020). *5 modeli przedsiębiorstwa społecznego, które warto znać*, <https://przedsiębiorstvospoeczne.pl/5-modeli-przedsiębiorstwa-spoecznego-ktore-warto-znac/>, dostęp: 20.12.2022 r.

¹⁵⁴ Social Enterprise Institute (2018). *Social Business Model Canvas*, <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>, dostęp: 27.05.2022 r.

podejmowane kluczowe działania w zakresie rozwoju produktów/usług, procesu produkcji/świadczenia usług, sprzedaży internetowej/stacjonarnej, obsługi klientów, udziału w programach społecznych?;

- 2) wartość – Jakie działania należy podjąć, aby były uznawane za innowację społeczną? Czy koncepcja „one-for-one” jest odmienna od tradycyjnych form wsparcia w formie darowizn? Czy podjęcie działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego ma swoją uzasadnioną przyczynę? Czy oferowane produkty lub usługi będą wysokiej jakości? Czy podmiot będzie działał etycznie w celu utrzymania statusu przedsiębiorstwa społecznego? Jakie działania będą podejmowane, aby wykreować nowe sposoby na darowiznę?;
- 3) rynek – Czy działalność przedsiębiorstwa społecznego będzie nastawiona na zaspokojenie potrzeb świadomych marki klientów doświadczających poczucia winy konsumenta pochodzącego z rozwiniętego świata? Jakie korzyści będą dostępne dla klientów np. wykształcone dzieci, lepsze zdrowie rodzin? Poprzez jakie kanały dotrze przedsiębiorstwo do swoich klientów np. media społecznościowe, globalne wydarzenia podnoszące świadomość społeczeństwa, programy edukacyjne i szkoły, korporacyjne partnerstwo marketingowe?;
- 4) finanse – Jakie będą koszty prowadzonej działalności na kolejnych etapach funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego? Jakie będą źródła przychodów z prowadzonej działalności? W jakiej formie nastąpi reinwestycja społeczna?

Tabela 15. Model biznesowy CANVAS dla przedsiębiorstwa społecznego

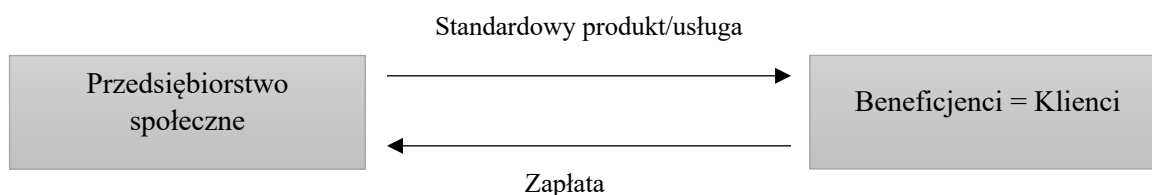
MISJA				
REALIZACJA		WARTOŚĆ	RYNEK	
Kluczowi partnerzy	Kluczowe zasoby	Innowacje społeczne	Relacje z klientami	Segmentacja klientów
	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Kanały dystrybucji	
FINANSE				
Koszty dostawy		Reinwestowanie społeczności	Źródła przychodów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Social Enterprise Institute (2018). *Social Business Model Canvas*, <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>, dostęp: 27.05.2022 r.

W ramach projektu Business Model Zoo realizowanego przez zespół Cass Business School pod kierownictwem Ch. Baden-Fuller zidentyfikowano cztery główne modele biznesowe rozwoju przedsięwzięcia: produkt, rozwiązanie, kojarzenie i wielostronność. W każdym z tych elementów można zidentyfikować model biznesowy dla przedsiębiorstwa społecznego¹⁵⁵:

¹⁵⁵ Cass Business School, *Business Model Zoo*, <https://www.businessmodelzoo.com/>, dostęp: 27.12.2022 r.

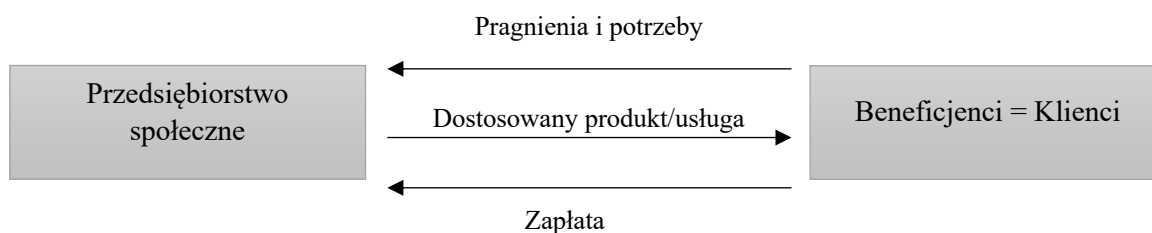
- 1) model produktu – organizacje korzystające z tego modelu sprzedają standardowe produkty lub usługi klientom indywidualnym lub biznesowym w zamian za zapłatę. W przypadku przedsiębiorstw społecznych sprzedaż produktów lub usług dokonywana jest na rzecz beneficjentów danego podmiotu, co oznacza, że beneficjent jest jednocześnie klientem (Rysunek 6).



Rysunek 6. Model Produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cass Business School, Business Model Zoo, <https://www.businessmodelzoo.com/> dostęp: 27.12.2022 r.

- 2) model rozwiązania – przedsiębiorstwo społeczne oferuje produkty lub usługi niestandardowe. Podmiot opracowuje produkt/usługę w wyniku szczegółowych konsultacji z klientem. Oferowany produkt lub usługa odpowiadają na indywidualne potrzeby klienta. W tym modelu beneficjenci są również klientami przedsiębiorstwa społecznego (Rysunek 7).

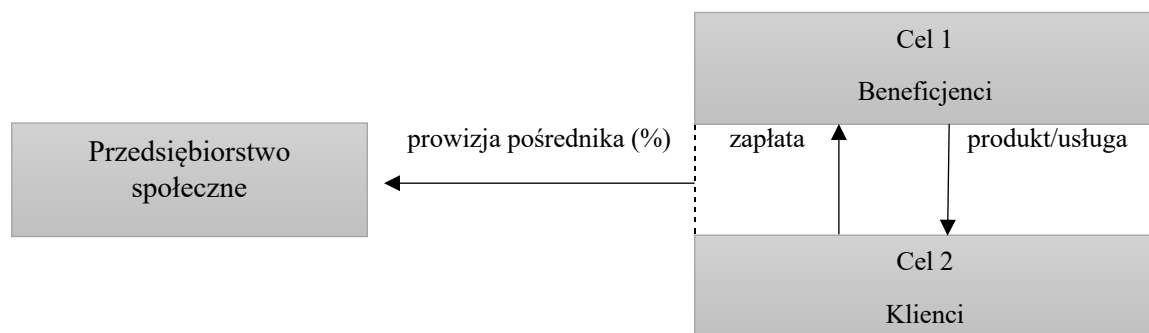


Rysunek 7. Model rozwiązania

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cass Business School, Business Model Zoo, <https://www.businessmodelzoo.com/> dostęp: 27.12.2022 r.

- 3) model kojarzenia („dobierania graczy”) – w modelu tym przedsiębiorstwo łączy komplementarne grupy klientów oraz sprzedawców w celu dopasowania popytu i podaży. W tym celu przedsiębiorstwo tworzy fizyczną lub cyfrową platformę (rynek) aby oba segmenty mogły się spotkać w tym samym czasie. Za dokonane pomiędzy klientami a sprzedawcami transakcje pobierana jest opłata. W przypadku przedsiębiorstwa

społeczny model ten może być trudniejszy do implementacji dlatego podzielić go można na dwa kolejne podmodele: - model pośrednictwa rynkowego gdzie przedsiębiorstwo społeczne fizycznie łączy beneficjentów z rynkami zainteresowanymi ich produktami lub usługami, działając jako pośrednik; - model platformy pośredniczącej w formie online gdzie przedsiębiorstwo społeczne na stworzonej przez siebie platformie internetowej łączy dwa uzupełniające się segmenty np. kupujących ze sprzedającymi lub fundraiserów z darczyńcami (Rysunek 8).

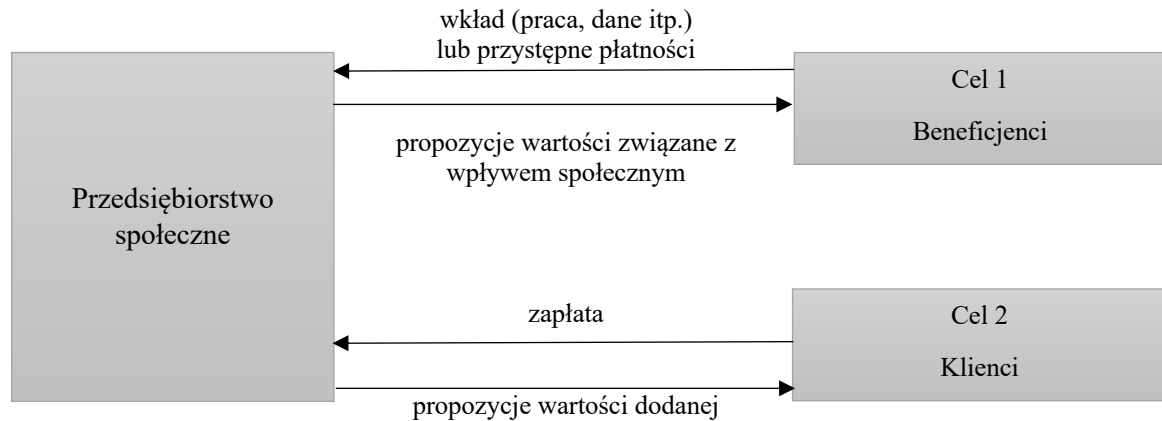


Rysunek 8. Model kojarzenia („dobierania graczy”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cass Business School, Business Model Zoo, <https://www.businessmodelzoo.com/> dostęp: 27.12.2022 r.

- 4) model wielostronny – w modelu tym przedsiębiorstwo dostarcza produkty, usługi, rozwiązania różnym segmentom. Model wielostronny może przybierać różne formy w przedsiębiorczości społecznej: - model krzyżowego subsydiowania segmentu klientów charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo społeczne dostarcza prawie dokładnie ten sam produkt/usługę klientom i beneficjentom gdzie pierwszy płaci pełną cenę, a drugi otrzymuje produkt lub usługę za darmo lub po obniżonej cenie; - model krzyżowego subsydiowania linii produktów gdzie przedsiębiorstwo społeczne dostarcza dwa różne produkty/usługi klientom i beneficjentom, i podobnie jak w poprzednim modelu pierwszy płaci, drugi otrzymuje go za darmo lub po obniżonej cenie; - skróśne subsydiowanie z modelem spółki macierzystej gdzie przedsiębiorstwo społeczne działa wyłącznie jako mechanizm finansowania swojej spółki macierzystej, a ostateczne zyski generowane przez przedsiębiorstwo są wykorzystywane przez organizację macierzystą do obsługi beneficjentów i wypełniania jej misji oddziaływania społecznego; - model darowizny gdzie przedsiębiorstwo społeczne przekazuje swój zysk nie spółce macierzystej, ale odrębnej organizacji społecznej w wyniku czego organizacja ta wykorzystuje otrzymane środki do

generowania pozytywnych zmian społecznych; - model zatrudnienia gdzie przedsiębiorstwo społeczne szkoli i zatrudnia beneficjentów, a następnie sprzedaje produkty/usługi świadomym klientom skłonny zapłacić wyższą cenę, aby przyczynić się do generowania wpływu społecznego (Rysunek 9).



Rysunek 9. Model wielostronny

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cass Business School, Business Model Zoo, <https://www.businessmodelzoo.com/> dostęp: 27.12.2022 r.

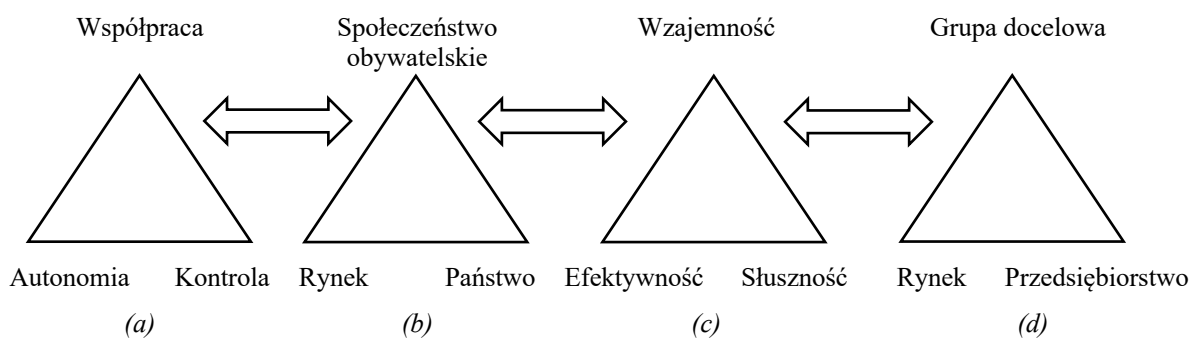
W. Grassl na podstawie swoich badań wyodrębnił 9 modeli przedsiębiorstw społecznych¹⁵⁶:

- 1) model wspierania przedsiębiorców społecznych, który sprzedaje usługi wsparcia biznesu bezpośrednio przedsiębiorcom z grupy docelowej;
- 2) model pośrednika rynkowego, który pomaga swoim klientom poprzez marketing lub sprzedaż produktów lub usług tych klientów;
- 3) model zatrudnienia, w którym przedsiębiorstwo społeczne zapewnia swoim klientom możliwości zatrudnienia i szkolenia zawodowe;
- 4) model opłaty za usługę, w którym przedsiębiorstwo społeczne bezpośrednio obciąża klienta za świadczone przez siebie usługi korzystne społecznie;
- 5) model klienta o niskich dochodach, w którym przedsiębiorstwo społeczne zazwyczaj bezpośrednio oferuje usługi społeczne (jak w modelu opłaty za usługę), koncentrując się na klientach o niskich dochodach;
- 6) model spółdzielczy, gdzie działalność organizacji opiera się na składkach członkowskich i świadczy ona usługi dla członków grupy mających wspólną potrzebę lub cel;

¹⁵⁶ W. Grassl (2012), *Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity*, ACRN Journal of Entrepreneurship perspectives, Vol. 1, Issue 1, s. 47.

- 7) model powiązań rynkowych, który koncentruje się na budowaniu relacji i łączeniu swoich klientów z rynkami produktów oraz usług tych klientów;
- 8) model subsydiowania usług, który finansuje programy społeczne poprzez sprzedaż produktów lub usług na rynku;
- 9) model wsparcia organizacji, w którym również prowadzona jest sprzedaż produktów lub usług w celu finansowania programów społecznych (podobnie jak model subsydiowania usług) jednak finansowane programy społeczne są częścią odrębnej macierzystej organizacji.

Według W. Grassl sposób w jaki organizacje konkurują ze sobą definiowany jest przez triadę zróżnicowania, ekonomii i interakcji, jak rozwijają się poprzez opcje kupowania, wytwarzania lub partnerstwa, a jak organizują poprzez decentralizację, centralizację lub współpracę. Takie podejście zapewnia rozwój modeli przedsiębiorczości społecznej, które nie są tworzone ad hoc, ale odzwierciedlają podstawową strukturę społeczeństwa. (Rysunek 10).



Rysunek 10. Modele przedsiębiorczości społecznej (d) odzwierciedlające funkcje (a) podmiotów społecznych (b) i ich cele (c)

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Grassl (2012), Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity, ACRN Journal of Entrepreneurship perspectives, Vol. 1, Issue 1, s. 48; por. R. W. Keidel (2010). The geometry of Strategy: Concepts for Strategic Management, New York: Routledge, s. 66; R. Ridley-Duff (2008). Social Enterprise as a Socially Rational Business, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 14(5), s. 298.

Dzięki sieci rozbudowanych interakcji, która wyłania coraz to nowe właściwości modelu poprzez rekombinacje, powstaje hybrydowość w biznesie, która nie jest w tym przypadku rozumiana jako mieszanina cech wzdłuż kontinuum pomiędzy dwoma biegunami, ale składa się z elementów o różnym pochodzeniu, które pomimo głębokiego zintegrowania zachowują tożsamość poszczególnych elementów. Dlatego też przedsiębiorstwa społeczne w zależności od rodzaju hybrydyzacji będą w różnym stopniu odzwierciedlać charakter swoich pierwotnych

komponentów. Każdy model biznesowy dla przedsiębiorstwa społecznego musi więc spełniać następujące konieczne warunki¹⁵⁷:

- 1) musi być napędzany misją społeczną (tj. powstrzymywać się od dystrybucji zysku między akcjonariuszy);
- 2) musi generować pozytywne efekty zewnętrzne dla społeczeństwa;
- 3) musi uznać centralne znaczenie funkcji przedsiębiorczej;
- 4) musi osiągnąć konkurencyjność na rynkach poprzez skuteczne planowanie i zarządzanie.

Stworzenie prawdziwie hybrydowych struktur dla przedsiębiorstw społecznych wymaga energii oraz siły, ponieważ rynek, państwo jako instytucja, przedsiębiorstwa nastawione w swojej działalności na zysk oraz te non-profit mają swoje własne prawa funkcjonowania, podejmowania działań i decyzji, które mogą wpływać na ich odporność na zmiany¹⁵⁸.

Przedsiębiorstwa społeczne zazwyczaj wprowadzają „hybrydowy” model biznesowy i czerpią swoje przychody z połączenia źródeł rynkowych pochodzących ze sprzedaży towarów i usług sektorowi publicznemu lub prywatnemu ze źródłami pozarynkowymi w formie dotacji publicznych, darowizn prywatnych, wkładów niepieniężnych lub rzeczowych w tym wolontariat itp. Dzięki takiemu połączeniu przedsiębiorstwa społeczne mogą polegać na kombinacji strumieni przychodów, które można opisać jako¹⁵⁹:

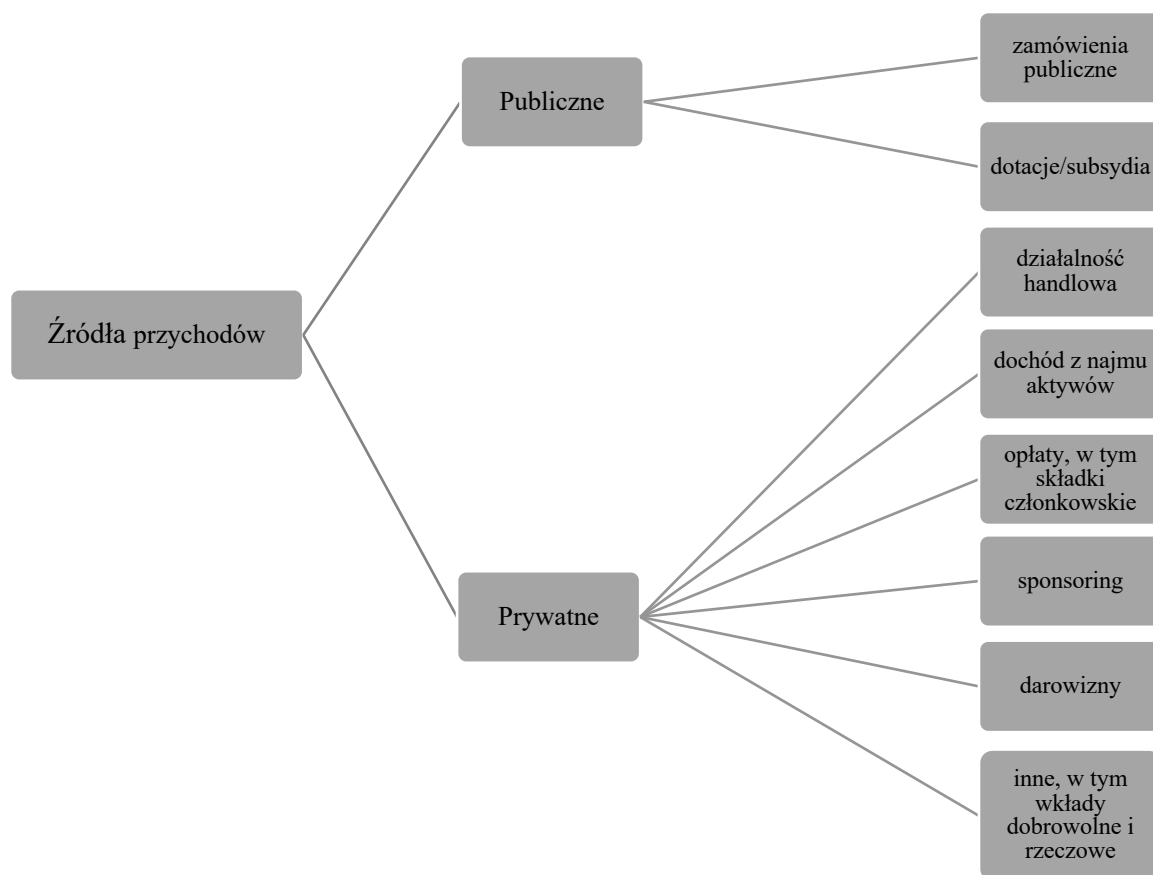
- 1) przychody z zamówień publicznych – umowa przedsiębiorstwa społecznego z instytucjami publicznymi na pobieranie opłat za określone usługi, których struktura może być zupełnie odmienna od płatności bezpośrednich dokonywanych przez władze publiczne;
- 2) dotacje bezpośrednie – środki finansowe przekazywane przedsiębiorstwom społecznym przez władze publiczne na realizację zadań publicznych lub konkretnych działań opartych na projektach;
- 3) przychody rynkowe pochodzące z prywatnych źródeł – poprzez sprzedaż towarów i usług innym przedsiębiorcom i konsumentom końcowym;
- 4) składki członkowskie, darowizny, sponsoring – środki finansowe otrzymywane od osób prywatnych lub innych podmiotów;
- 5) inne formy dochodów – środki pochodzące z wynajmu aktywów, kary i nagrody pieniężne lub dochody z majątku przekazanego oraz darowizny w formie rzeczowej jak na przykład

¹⁵⁷ Ibidem, p. 49-50.

¹⁵⁸ Ibidem, p. 60.

¹⁵⁹ European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, s. 16-17.

sprzęt IT, żywność, materiały budowlane itp. W tym obszarze istotnym dochodem niepieniężnym jest praca wolontariuszy (Rysunek 11).



Rysunek 11. Źródła strumieni przychodów przedsiębiorstw społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, s. 16-17.

Społeczny fundusz inwestycyjny Venturesome zainicjowany przez Charities Aid Foundation z Wielkiej Brytanii na podstawie własnych doświadczeń opracował ramy dla trzech modeli biznesowych przedsiębiorstw społecznych¹⁶⁰:

- 1) model generowania zysków (*ang. Profit Generator*) gdzie prowadzona działalność handlowa nie ma bezpośredniego wpływu społecznego, ale osiągnięty zysk częściowo lub w całości przekazany jest na inną działalność, która ma bezpośredni wpływ społeczny. W tym modelu funkcjonują między innymi firmy nastawione na zysk z programami CSR (*ang. Corporate Social Responsibility – społeczna odpowiedzialność biznesu*), fundacje

¹⁶⁰ P. Cheng, J. Ludlow (2008). *The Three Models of Social Enterprises: Creating social impact through trading activities Part 1*, Charities Aid Foundation Venturesome, London, UK, https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/ventursome3modelsofsocialenterprise_part1jan2008.pdf, dostęp: 28.12.2022 r.

charytatywne inwestujące swoje fundusze na głównych rynkach finansowych lub filie handlowe organizacji charytatywnych;

- 2) model kompromisu (*ang. Trade-off*), w którym działalność handlowa ma bezpośredni wpływ społeczny, ale należy znaleźć równowagę pomiędzy generowaniem zysków a tworzeniem wpływu społecznego. Przedsiębiorstwo może zwiększać swój wpływ społeczny przy jednoczesnym zmniejszeniu poziomu zysków lub odwrotnie, czyli następuje kompromis. W przeciwieństwie do modelu generowania zysków w modelu kompromisu wpływ społeczny jest integralną częścią prowadzonej przez przedsiębiorstwo społeczne działalności handlowej. Nawet w przypadku braku zwrotu finansowego z tytułu działalności handlowej nastąpią określone skutki społeczne. Przedsiębiorstwa działające w oparciu o ten model mogą być w stanie zapewnić komercyjną stopę zwrotu skorygowaną o ryzyko. W tym modelu funkcjonują między innymi firmy tzw. sprawiedliwego handlu, instytucje mikrofinansowe, firmy zatrudniające osoby z niepełnosprawnościami lub znajdujące się w innej niekorzystnej sytuacji;
- 3) model „zablokuj krok” (*ang. Lock-step model*), w którym działalność handlowa ma nie tylko bezpośredni wpływ społeczny, ale również generuje zwrot finansowy w bezpośredniej korelacji z wytworzonym wpływem społecznym. W modelu tym działalność handlowa ma bezpośredni wpływ społeczny, a sam wpływ społeczny zwiększa się lub zmniejsza równoległe do osiąganego zwrotu finansowego. Prowadząc działalność w tym modelu przedsiębiorstwo społeczne musi się liczyć z mniejszymi możliwościami osiągnięcia zwrotu finansowego na satysfakcjonującym poziomie, ponieważ w tym przypadku rynek jest niedojrzały lub poniżej skali np. rynek niszowy z bardzo niską skalą produkcji. W tym modelu zazwyczaj funkcjonują spółdzielnie.

K. Kreutzer i E. Niendorf opracowały ramy koncepcyjne do rozróżnienia modeli biznesu społecznego według stopnia ich integracji oraz typologię przedsiębiorstw społecznych. Koncepcja bazuje na określeniu stopnia integracji społecznych modeli biznesowych w oparciu o dwa parametry: - stopień zaangażowania beneficjenta w tworzenie wartości, - alokację zasobów na tworzenie wartości komercyjnej oraz społecznej (Tabela. 16)¹⁶¹.

Tabela 16. Ramy koncepcyjne do rozróżnienia modeli biznesu społecznego

Parametr	
Stopień zaangażowania beneficjenta w tworzenie wartości	Rodzaje zaangażowania: – usługobiorcy jako klienci,

¹⁶¹ K. Kreutzer, E. Niendorf (2017). *Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie*, Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3, s. 13-14.

	<ul style="list-style-type: none"> – beneficjenci, którzy jako pracownicy są zaangażowani w tworzenie wartości, – usługobiorca jako dostawca, – odbiorcy usług niezaangażowani w tworzenie wartości.
Alokacja zasobów na tworzenie wartości komercyjnej oraz społecznej	<p>Podjęmowane decyzje związane z alokacją:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zasoby wykorzystywane do tworzenia wartości społecznej i tworzenia wartości komercyjnej są identyczne, – zasoby wykorzystywane do tworzenia wartości społecznej i tworzenia wartości komercyjnej różnią się lub częściowo się pokrywają, – zasoby wykorzystywane do tworzenia wartości społecznej i tworzenia wartości komercyjnej są całkowicie oddzielne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Kreutzer, E. Niendorf (2017). Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie, Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3, s. 13-21; por. F. Santos, A-C. Pache, Ch. Birkholz (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises, California Management Review, 57(3), s. 43.

Stopień zaangażowania beneficjenta jest konieczny przy określaniu stopnia integracji społecznych modeli biznesowych, jednakże nie zawsze jest wystarczający dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw społecznych. Natomiast stopień integracji społecznego modelu biznesu jest tym większy, im bardziej nakładają się wykorzystywane zasoby. Ze względu na stopień nałożenia się zasobów można podzielić modele biznesowe dla przedsiębiorstw społecznych na zintegrowane modele biznesowe, częściowo zintegrowane modele biznesowe, zróżnicowane modele biznesowe (Tabela 17)¹⁶².

Tabela 17. Modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych ze względu na stopień wykorzystania zasobów

Rodzaj modelu biznesowego ze względu na stopień wykorzystania zasobów.	Charakterystyka modelu
Zintegrowany model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> – działania przyczyniają się jednocześnie do tworzenia wartości społecznej i komercyjnej, – większość zasobów finansowych oraz ludzkich jest wykorzystywana do wspólnego tworzenia wartości społecznej i komercyjnej.
Częściowo zintegrowany model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> – nie wszystkie podstawowe działania w równym stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości społecznej i komercyjnej, – istnieją podstawowe działania, które przyczyniają się wyłącznie do tworzenia wartości społecznej lub komercyjnej.
Zróżnicowany model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> – można odróżnić zasoby wykorzystywane do tworzenia wartości społecznej od tych, które służą tworzeniu wartości komercyjnej, – koncentrują się na tworzeniu wartości handlowej, większość zasobów jest również wykorzystywana do tworzenia wartości komercyjnej i zapewnia jasną podstawę do podejmowania decyzji dotyczących alokacji zasobów, zmniejsza to ryzyko napięć i konfliktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Kreutzer, E. Niendorf (2017). Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie, Verbands-Management, 43. Jahrgang, Ausgabe 3, s. 13-21; por. F. Santos, A-C. Pache, Ch. Birkholz (2015). Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises, California Management Review, 57(3), s. 43.

W kontekście przedsiębiorstw społecznych, modele biznesowe, ich rozwój i modyfikacje stają się istotnym elementem konkurencji w XXI wieku. Według niektórych badaczy, to

¹⁶² Ibidem, s. 15-21.

właśnie w obszarze modeli biznesowych tkwi największy potencjał rozwoju firm, zwiększania ich przewagi konkurencyjnej i rentowności. Model biznesowy odnosi się zarówno do strategii konkurowania i sposobu budowania wartości dla klientów, jak i metod generowania wyników finansowych. Atrakcyjność sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, oraz jakość realizowanych działań biznesowych mają wpływ na zyskowność przedsięwzięcia. W przypadku przedsiębiorstw społecznych, modele biznesowe odzwierciedlają ich misję społeczną i cel społeczny, równocześnie dążąc do osiągnięcia rentowności. Przedsiębiorstwa społeczne koncentrują się na tworzeniu wartości dla społeczeństwa i rozwiązaniu problemów społecznych, a ich modele biznesowe często opierają się na innowacyjnych podejściach, które różnią się od tradycyjnych firm komercyjnych. Mogą one obejmować zarówno aspekty gospodarcze, jak i społeczne, dążąc do równoważenia generowania zysków z realizacją celów społecznych. Ważne jest, aby przedsiębiorstwa społeczne umiały tworzyć efektywne modele biznesowe, które będą zarówno skuteczne w rozwiązywaniu problemów społecznych, jak i generowaniu dochodów. Właściwa strategia konkurowania, skoncentrowana na budowaniu wartości dla klientów i efektywnym zarządzaniu finansami, jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesu w tej dziedzinie. Przedsiębiorstwa społeczne muszą być elastyczne i gotowe do modyfikowania swoich modeli biznesowych, aby lepiej sprostać zmieniającym się potrzebom społecznym i rynkowym. modele biznesowe odgrywają kluczową rolę w rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Ich skuteczne tworzenie, rozwijanie i modyfikowanie mają duży wpływ na zdolność tych firm do konkurowania, generowania wartości społecznej i finansowej oraz osiągania zyskowności¹⁶³.

Modele biznesowe dla przedsiębiorstw społecznych powinny uwzględniać równowagę między celami społecznymi a ekonomicznymi, zapewniając trwałe oraz zrównoważone funkcjonowanie. Mogą one istnieć w wielu formach, w zależności od rodzaju problemu społecznego, które przedsiębiorstwo chce rozwiązać oraz od lokalnych uwarunkowań. Przedsiębiorstwa społeczne będące elastycznymi organizacjami dostosowują swoje modele biznesowe w zależności od specyfiki konkretnych wyzwań społecznych i środowiskowych. W przeciwieństwie do tradycyjnych modeli biznesowych, które często skupiają się wyłącznie na zysku, przedsiębiorstwa społeczne dążą do rozwiązania konkretnych problemów społecznych poprzez innowacyjne i zrównoważone podejście. Dlatego muszą wykorzystywać

¹⁶³ R. Kozielski (2016). *Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, R. Lisowska, J. Ropęga (red.), Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Rozdział 10, s. 322-323.

cały potencjał przyjętych modeli biznesowych w celu tworzenia pozytywnej transformacji społeczności.

Rozdział 2. Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej

2.1. Ekosystem przedsiębiorstw społecznych

Ekosystem przedsiębiorstwa społecznego odnosi się do sieci współzależnych organizacji, instytucji i osób, które angażują się w działalność społeczną oraz gospodarczą, dążąc do rozwiązywania konkretnych problemów społecznych lub środowiskowych. Przedsiębiorstwo społeczne w ramach tego ekosystemu stanowi centralny punkt, działając jako innowacyjna firma mająca na celu generowanie pozytywnych zmian społecznych poprzez swoje działania. Kluczowym wymiarem otoczenia przedsiębiorstw społecznych jest sektor ekonomiczny, gospodarczy, w którym funkcjonują te podmioty¹⁶⁴. Do jego czynników najczęściej zalicza się ogólny wzrost gospodarczy, inflację, stopy procentowe, bezrobocie, rynki usług finansowych oraz rynki towarów i usług. Każdy z tych elementów w mniejszym lub większym stopniu ma znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, które swoją aktywność skupiają zazwyczaj w obszarze wykluczenia społecznego i długotrwałego bezrobocia¹⁶⁵.

Ekosystem przedsiębiorstw społecznych stanowią podmioty, które działają na rzecz rozwoju i wsparcia przedsiębiorstw łącząc cele biznesowe z celami społecznymi. Ten ekosystem obejmuje różne podmioty, w tym rządy, organizacje non-profit, instytucje akademickie, inwestorów społecznych, przedsiębiorców społecznych, partnerów biznesowych, konsumentów oraz społeczność lokalną. Przedsiębiorstwa społeczne jako innowacyjne rozwiązania, są często rozwijane przez ludzi z pasją i pomysłami, ale często brakuje im umiejętności biznesowych¹⁶⁶. W takim przypadku ekosystem przedsiębiorstw społecznych może pomóc poprzez dostarczanie wsparcia finansowego, szkoleń, mentorów, sieci kontaktów, eksperckiej wiedzy i doświadczenia biznesowego. Ważnym celem ekosystemu przedsiębiorstw społecznych jest stworzenie korzystnego środowiska, które sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości społecznej i tworzeniu innowacyjnych rozwiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju społecznego oraz środowiskowego. Dzięki współpracy i synergii między różnymi

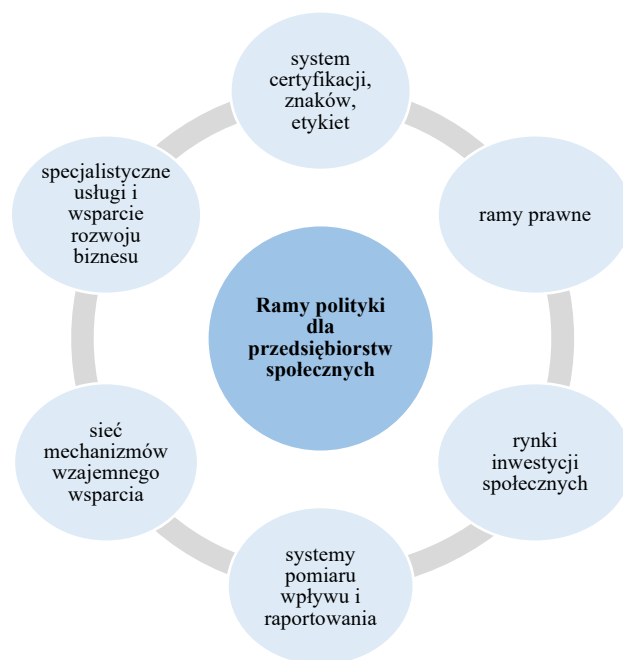
¹⁶⁴ P. T. Roundy (2017). *Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjoint phenomena?* International Journal of Social Economics, Emerald Publishing Limited, s. 14.

¹⁶⁵ J. Alvedalen, R. Boschma (2017). *A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards a Future Research Agenda*, European Planning Studies, 25(6), s. 888-900.

¹⁶⁶ P. Klimas, M. Wronka-Pospiech (2022). *Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems: Do They Fit?* Problemy Zarządzania, Vol. 20, No 1(95), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 47-51.

uczestnikami ekosystemu, przedsiębiorstwa społeczne mogą maksymalizować swoje oddziaływanie oraz skutecznie przyczyniać się do pozytywnych zmian społecznych.

Tworzenie oraz stały rozwój przedsiębiorstw społecznych nie są możliwe bez istniejącego wokół ekosystemu, który opiera się na cechach umożliwiających zapewnienie sprzyjającego środowiska (Rysunek 12).



Rysunek 12. Cechy ekosystemu dla przedsiębiorstwa społecznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, s. xiv.

Jak wynika z raportu Komisji Europejskiej „A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report” jednym z elementów ekosystemu przedsiębiorstw społecznych są ramy prawne funkcjonowania tych podmiotów. Aż dwadzieścia dwa z dwudziestu dziewięciu przebadanych krajów europejskich nie ma konkretnych ram polityki wspierania tego typu podmiotów, chociaż w części z nich funkcjonuje pewna forma ustawodawcza uznająca i regulująca działalność przedsiębiorstw społecznych. Stwierdzono, że istnieją trzy szerokie podejścia do ustawodawstwa obejmującego przedsiębiorstwa społeczne¹⁶⁷:

- 1) dostosowanie istniejących form prawnych w celu uwzględnienia specyfiki przedsiębiorstw społecznych;

¹⁶⁷ European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, s. xv-xvi.

- 2) stworzenie statusu prawnego przedsiębiorstwa społecznego;
- 3) rozpoznawanie określonych typów organizacji non-profit, które pozwalają na prowadzenie działalności gospodarczej.

Kolejnym składnikiem ekosystemu przedsiębiorstw społecznych jest system rynków inwestycji społecznych, ponieważ uzyskanie dostępu do finansowania wiąże się z określonym sposobem tworzenia i modelem biznesowym. Przedsiębiorstwa społeczne, podobnie jak pozostałe podmioty działające na rynku, potrzebują finansowania zewnętrznego zarówno przy rozpoczęciu swojej działalności jak i przy jej rozwoju. Jednakże mają ograniczony dostęp do finansowania z tradycyjnych źródeł ze względu na swoją historię lub koszty transakcyjne kredytodawców. Środki mające na celu poprawę dostępu do finansowania obejmowały¹⁶⁸:

- 1) dedykowane instrumenty finansowe – biorąc pod uwagę, że rynki inwestycji społecznych są obecnie słabo rozwinięte w większości krajów europejskich, poszczególne rządy mogą odgrywać kluczową rolę w projektowaniu dedykowanych instrumentów finansowych poprzez wykorzystanie środków publicznych do udzielania pożyczek lub inwestycji;
- 2) rynki inwestycji o wpływie społecznym — inwestycje społeczne lub inaczej również nazywane inwestycjami o wpływie społecznym, to zapewnianie finansowania organizacjom z wyraźnym oczekiwaniem zarówno społecznego, jak i finansowego zwrotu oraz pomiaru osiągnięcia obu. Potencjalna równowaga między dwiema formami zwrotu (jaki rodzaj i skala zwrotu finansowego oraz rodzaj i skala wpływu społecznego) implikuje możliwość istnienia znacznej liczby inwestorów, produktów inwestycyjnych i podmiotów, w które zainwestowano.

Bardzo niewiele krajów posiada uznane na szczeblu krajowym systemy lub wspólne metodologie pomiaru i raportowania wpływu społecznego, które nawet jeśli funkcjonują to nie są obowiązkowymi dla funkcjonujących przedsiębiorstw społecznych. Wyjątkiem w tym zakresie są Włochy, gdzie sprawozdawczość społeczna jest obowiązkowa dla przedsiębiorstw społecznych *ex lege*. W tabeli 18 dokonano przeglądu systemów i metodologii, które istnieją i/lub są opracowywane w ramach programów pilotażowych¹⁶⁹.

¹⁶⁸ European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, s. xvii-xviii.

¹⁶⁹ Ibidem, s. xvii-xviii.

Tabela 18. Przegląd systemów raportowania wpływu społecznego

Państwo	System raportowania wpływu społecznego	Dobrowolne/obowiązkowe
Austria	Bilans dóbr wspólnych	Dobrowolne
Belgia	Firma celu społecznego musi sporządzić roczny raport (niestandardowy) na temat tego, jak działała w zakresie ustalonych przez siebie celów społecznych organizacji	Obowiązkowe
Estonia	Pilotażowy raport statystyczny sektora przedsiębiorczości społecznej (finansowany przez UE) i podręcznik oceny skutków	Dobrowolne
Niemcy	Standard raportowania społecznego	Dobrowolne
Polska	Projekty pilotażowe mające na celu zaprojektowanie narzędzi do pomiaru wpływu i raportowania	Dobrowolne
Włochy	Bilans/raport społeczny	Obowiązkowe dla przedsiębiorstw społecznych ex lege

Zródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report, s. xviii.

Sieci przedsiębiorstw społecznych oraz niektóre mechanizmy wzajemnego wsparcia istnieją prawie we wszystkich badanych krajach. Odgrywają ważną rolę we wspieraniu rozwoju sektora oferując wsparcie, wskazówki i porady, a także działają jako rzecznicy sektora. Stale rośnie liczba inkubatorów przedsiębiorczości społecznej, programów mentoringu, specjalistycznej infrastruktury czy usług gotowości inwestycyjnej w całej Unii Europejskiej. Wiele z krajów objętych badaniem zainicjowało szeroką gamę specjalistycznych usług rozwoju biznesu i programów wsparcia zaprojektowanych specjalnie dla przedsiębiorstw społecznych chociaż zakres oraz skala takich programów finansowanych ze środków publicznych różni się znacznie w poszczególnych krajach. W krajach Europy Zachodniej, gdzie przedsiębiorczość społeczna rozwija się od dłuższego czasu funkcjonuje sprawny system finansowania tego obszaru gospodarki. Odmierna sytuacja ma miejsce w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, które są członkami Unii Europejskiej od niedawna i inicjatywy z obszaru przedsiębiorczości społecznej były finansowane z funduszy strukturalnych. W państwach tych funkcjonują bardzo ograniczone programy finansowania ze środków publicznych lub nie ma ich w ogóle. Kluczową rolę w celu zmiany tej sytuacji odgrywają europejskie fundusze strukturalne takie jak Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego i Europejski Fundusz Społeczny, które mają doprowadzić w szczególności do zwiększania liczby nowych przedsiębiorstw społecznych oraz widoczności i rozpoznawalności przedsiębiorstw społecznych poprzez podnoszenie świadomości społeczeństw poszczególnych krajów członkowskich. W całej Europie zidentyfikowano następującą typologię środków wsparcia publicznego¹⁷⁰:

1) podnoszenie świadomości, dzielenie się wiedzą, wzajemne uczenie się;

¹⁷⁰ European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report, s. xvi-xvii.*

- 2) specjalistyczne usługi i wsparcie rozwoju biznesu;
- 3) wsparcie gotowości inwestycyjnej;
- 4) dedykowane instrumenty finansowe np. społeczne fundusze inwestycyjne;
- 5) infrastruktura fizyczna np. wspólna przestrzeń do pracy;
- 6) współpraca i dostęp do rynków.

Poza ustawowym uznaniem przedsiębiorstw społecznych stosowany jest system prywatnych znaków, etykiet lub certyfikatów w celu zwiększenia zainteresowania tych podmiotów do szerszego ujawniania się w przestrzeni publicznej. Jednak obecnie bardzo niewielka liczba przedsiębiorstw społecznych używa tych znaków, certyfikatów i etykiet (Tabela 19).

Tabela 19. Kraje posiadające znaki, etykiety lub systemy certyfikacji dla przedsiębiorstw społecznych

Kraje ze znakami przedsiębiorstw społecznych lub systemami etykietowania	Kraje z podobnymi znakami lub schematami etykietowania
Finlandia - Znak przedsiębiorstwa społecznego	Niderlandy – Ocena przedsiębiorczości społecznej według siatki wyników
Niemcy – znak „Pieczęć zakładu” („Wirtk” stamp/It Works)	Luksemburg – znak „Społeczne przedsięwzięcie”
Polska - Certyfikat przedsiębiorstwa ekonomii społecznej	Czechy - praca osób niepełnosprawnych
	Austria – pieczęć aprobaty dla przedsiębiorstw społecznych (tylko dla WISE)

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report, s. xix.

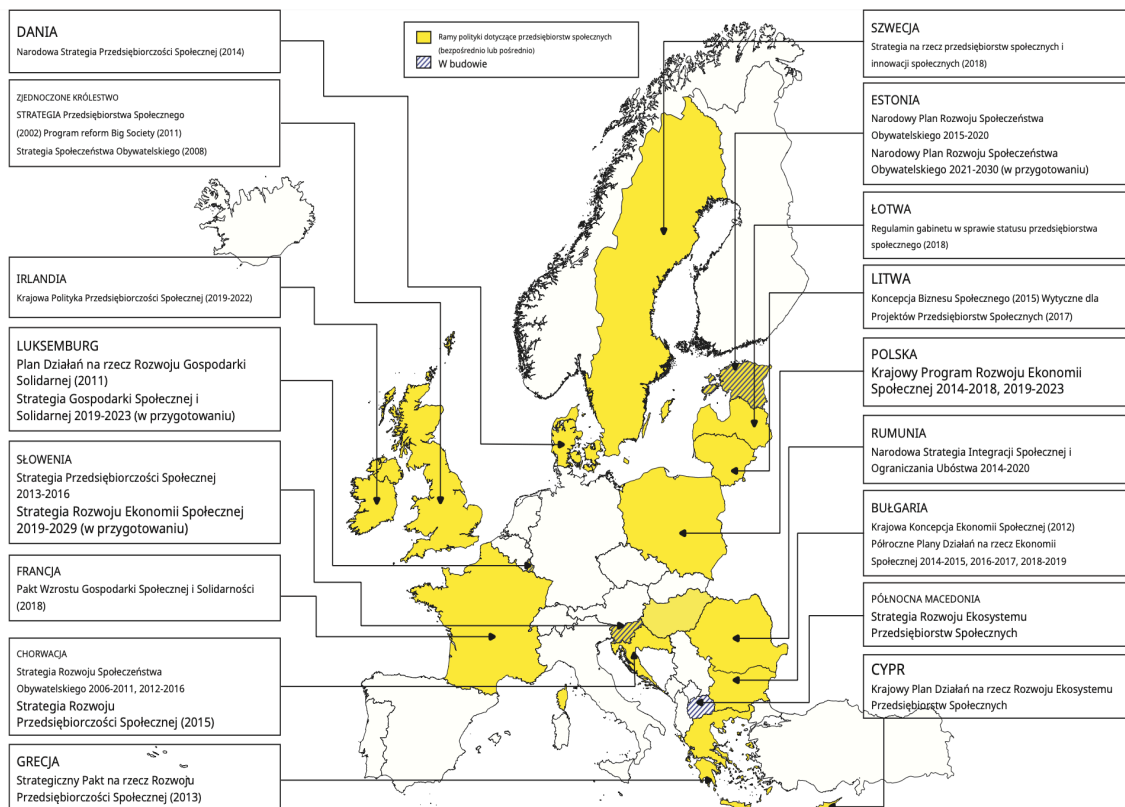
W raporcie Komisji Europejskiej „Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe” wskazano cztery filary ekosystemu przedsiębiorstw społecznych¹⁷¹:

- 1) zdolność obywateli do samoorganizacji, która oddolnie napędza wzrost i rozwój przedsiębiorstw społecznych;
- 2) stopień rozpoznawalności i uznania jakim cieszą się przedsiębiorstwa społeczne na różnych poziomach (uznanie polityczne, prawne, przez podobne przedsiębiorstwa społeczne);
- 3) możliwość dostępu do różnych rodzajów zasobów, w tym zasobów na tworzenie oraz konsolidację, zasobów z działalności generującej dochód, zasobów zwrotnych oraz ulg podatkowych i korzyści fiskalnych;
- 4) rozwój badań mających na celu zbadanie przedsiębiorczości społecznej z perspektywy krajowej i porównawczej oraz istnienie możliwości rozwoju edukacji i umiejętności mających na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznych w rozwiązywaniu problemów gospodarczych i społecznych.

¹⁷¹ European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, s. 48-53.

Zdolność obywateli do samoorganizacji przejawia się w zaangażowaniu grup obywateli w powstawanie przedsiębiorstw społecznych. Zazwyczaj tworzą organizacje jako wolontariusze dysponując niewielkimi zasobami chcąc zaspokoić nowe potrzeby lub odpowiedzieć na pojawiające się wyzwania społeczne i zintegrować osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji poprzez zatrudnienie. Istniejące sieci oraz mechanizmy wzajemnego wsparcia odgrywają kluczową rolę we wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości społecznej. Sieci stanowią istotny mechanizm wzajemnego wsparcia dla tworzenia oraz wspierania innych rodzajów mechanizmów wzajemnego wsparcia takie jak marki prywatne, nagrody i wyróżnienia, możliwości finansowania, przestrzenie coworkingowe. Oprócz społecznego zaangażowania ważnym aspektem w rozwoju przedsiębiorczości społecznej jest uznanie polityczne tej dziedziny gospodarki, które w ostatnich latach przybiera na znaczeniu. W zależności od kraju członkowskiego Unii Europejskiej uznanie przedsiębiorstw społecznych przejawia się w tworzeniu jednostek, struktur lub departamentów na szczeblu centralnej administracji odpowiedzialnych za wsparcie przedsiębiorstw społecznych głównie poprzez ich promocję jak również poprzez stworzenie sprzyjających warunków dla zlecenia im do realizacji zadań publicznych (zamówienia publiczne) lub świadczenia usług użyteczności publicznej np. w obszarze opieki społecznej czy zdrowotnej. Polityczne uznanie zyskało na znaczeniu zarówno w państwach członkowskich, gdzie przedsiębiorczość społeczna ma długą tradycję, jak i krajach, gdzie dopiero wydostała się ona z niszy gospodarczej jak na przykład w krajach byłego bloku wschodniego i jest obecnie w centrum politycznej uwagi. Na rysunku 13 zaprezentowano kraje z ramami polityki ukierunkowanymi na przedsiębiorstwa społeczne¹⁷².

¹⁷² Ibidem, s. 53.



Rysunek 13. Kraje europejskie z ramami polityki ukierunkowanymi na przedsiębiorstwa społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, s. 55.

Uznanie polityczne przejawia się również w specjalnych przepisach usankcjonowanych ustawami. W tym zakresie można podzielić kraje na dwie grupy¹⁷³:

- 1) kraje, które wprowadziły przepisy dedykowane przedsiębiorstwom społecznym w celu ich dalszego rozwoju;
- 2) kraje, w których status przedsiębiorstw społecznych nie jest w pełni uregulowany prawnie.

W pierwszej grupie dostosowano istniejące przepisy lub wprowadzono system statusu prawnego, kwalifikacji, akredytacji przedsiębiorstwa społecznego, który może być przyjęty przez różne podmioty prawne, zarówno te nastawione na zysk jak i nienastawione na zysk, pod warunkiem, że spełniają nowe kryteria, oprócz spełniania kryteriów już obowiązujących. W przypadku krajów z drugiej grupy brak uregulowania prawnego w obszarze przedsiębiorczości społecznej wynika z indywidualnych uwarunkowań, gdzie przedsiębiorstwa społeczne pojawiły się i nadal powstają przy użyciu form prawnych, które nie były zaprojektowane specjalnie dla tych podmiotów. W krajach, gdzie jest dozwolona znaczna

¹⁷³ Ibidem, s. 53-54.

swoboda w prowadzeniu działalności gospodarczej przez organizacje non-profit, najbardziej popularną ścieżką prowadzącą do założenia przedsiębiorstwa społecznego jest założenie stowarzyszenia lub/i fundacji. Brak konkretnych uregulowań prawnych nie zawsze utrudnia powstawanie przedsiębiorstw społecznych¹⁷⁴.

Potencjał przedsiębiorstw społecznych nie jest w pełni wykorzystany czego przyczyną może być niska rozpoznawalność tych podmiotów w gospodarkach krajowych. Słabą rozpoznawalność można również przypisać niechęci osób prowadzących przedsiębiorstwa społeczne do samouznania i niezdolności do mówienia jednym głosem lub wyrażania swoich odrębnych opinii. Czynnikiem ten może również skutkować ograniczeniem dostępu do zasobów finansowych, które ma kluczowe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Dostępność środków finansowych jest istotna na każdym etapie funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, ale w każdym z nich odgrywają inną rolę oraz pochodzą z różnych źródeł. Finansowanie rozpoczęcia działalności takich podmiotów różni się od finansowania kosztów operacyjnych czy inwestycyjnych. Zasoby finansowe przedsiębiorstw społecznych mają bardziej złożony charakter, ponieważ nie tylko mają generować zysk, ale przede wszystkim generować pozytywny wpływ społeczny. Ich dystrybucja względem podmiotów finansujących oraz właścicieli podlega obostrzeniom i może się odbywać w ograniczonym zakresie. Ekosystem finansowy przedsiębiorstw społecznych ulega poprawie dzięki rozpowszechnianiu informacji na temat tego obszaru gospodarki, pogłębianiu wiedzy i lepszemu zrozumieniu trudności, jakie napotykają w swojej działalności te podmioty. Pojawiają się nowe projekty, instytucje, które chcą wspierać przedsiębiorstwa społeczne i wypełniać istniejące w tym zakresie luki. Dzięki temu zostały stworzone różne rodzaje zasobów finansowych, które można podzielić na cztery kategorie¹⁷⁵:

1) bezzwrotne środki na uruchomienie i skalowanie – istnienie systemu wsparcia, który jest kompleksowy oraz spójny ze specyfiką przedsiębiorstw społecznych jest ważne w początkowej fazie ich działalności oraz w momencie gdy ich działania wymagają wzmocnienia, znaczenie systemu wsparcia jest istotne ponieważ przedsiębiorstwa społeczne przyczyniają się do podniesienia ogólnego poziomu przedsiębiorczości w gospodarkach krajowych oraz pomagają w rozwiązywaniu części problemów społecznych, mogą pochodzić z funduszy publicznych jak i prywatnych (Tabela 20);

¹⁷⁴ Ibidem, s. 55.

¹⁷⁵ Ibidem, a. 70-83

Tabela 20. Dostępność głównych środków wsparcia w zakładaniu przedsiębiorstw społecznych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej

Rodzaj środków	Tak, bez ograniczeń	Tak, z ograniczeniami	Niedostępne
Dotacje publiczne	Austria, Finlandia, Włochy, Luksemburg, Malta, Niderlandy, Polska	Belgia, Cypr, Francja, Niemcy, Irlandia, Łotwa, Litwa, Portugalia, Rumunia, Słowacja	Bułgaria, Chorwacja, Czechy, Dania, Estonia, Grecja, Węgry, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Szwecja
Dotacje i inne wsparcie od prywatnych interesariuszy, fundacji	Austria, Belgia, Chorwacja, Czechy, Niemcy, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Niderlandy, Portugalia	Bułgaria, Estonia, Francja, Irlandia, Włochy, Malta, Portugalia, Słowacja, Hiszpania	Cypr, Dania, Finlandia, Grecja, Węgry, Rumunia, Słowenia, Szwecja
Prywatne i publiczne wsparcie dla inkubatorów oraz centra innowacji biznesowych	Austria, Belgia, Cypr, Estonia, Finlandia, Grecja, Łotwa, Litwa, Luksemburg, Malta, Niderlandy, Hiszpania	Chorwacja, Dania, Francja, Niemcy, Węgry, Irlandia, Włochy, Portugalia, Rumunia, Słowenia	Bułgaria, Czechy, Polska, Słowacja, Szwecja

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, s. 73.

2) środki z działalności generującej dochód – w celu zagwarantowania ciągłości działalności oraz rozwoju przedsiębiorstwa społeczne muszą wytwarzać produkty lub świadczyć usługi, które przynoszą dochód wystarczający na pokrycie wszystkich kosztów oraz wygenerowanie nadwyżki przeznaczanej na rozwój inwestycji i wzrost; biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstwa społeczne nie mogą polegać wyłącznie na rynku ale muszą czerpać dochody z kilku źródeł: działalności rynkowej i nierynkowej, publicznej i prywatnej (Tabela 21);

Tabela 21. Zasoby z działalności generującej dochód w krajach członkowskich Unii Europejskiej

Kraj	Rodzaje zasobów
Austria	Mieszanka środków pochodzących z dotacji publicznych, zamówień publicznych, sprzedaży towarów i usług, składek członkowskich, darowizn oraz innych dochodów prywatnych. Skład miksu zasobów zależy od rodzaju organizacji i świadczonych usług.
Belgia	Dobrze zorganizowany zestaw zasobów pochodzących z dotacji publicznych, zamówień publicznych, sprzedaży towarów i usług, składek członkowskich, darowizn oraz innych dochodów prywatnych. Skład miksu zasobów zależy od rodzaju organizacji i świadczonych usług. Statystyki nie są dostępne dla przedsiębiorstw społecznych, tylko dla stowarzyszeń.
Bułgaria	Mieszanka zasobów, w ramach której przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi są wspierane zarówno przez fundusze publiczne, jak i prywatne. WISE czerpią swoje zasoby głównie ze źródeł prywatnych i są wspierane dotacjami publicznymi na każdego zatrudnionego pracownika (30% kosztów pracy).
Chorwacja	Mix zasobów charakteryzujący się znacznym udziałem środków publicznych składających się głównie z dotacji na zatrudnianie pracowników znajdujących się w niekorzystnej sytuacji w integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych. Chorwackie Służby Zatrudnienia oferują pracodawcom różne wsparcie w zatrudnianiu różnych wrażliwych i niedostatecznie reprezentowanych grup społecznych. Oferują niewielkie dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej i samozatrudnienie, dotacje do wynagrodzeń pracowników, dotacje na zwrot dodatkowych kosztów związanych z zatrudnieniem oraz dotacje na kształcenie i szkolenie pracowników niepełnosprawnych. Przedsiębiorcy społeczni mogą korzystać z tych środków.

	Ustawa o zamówieniach publicznych dopuszcza możliwość zawierania umów zastrzeżonych dla organizacji pozarządowych w zakresie usług zdrowotnych, społecznych i kulturalnych.
Cypr	Mix zasobów oparty głównie na dotacjach publicznych przyznawanych na wspieranie rozpoczynania działalności i zatrudniania pracowników znajdujących się w szczególnie niekorzystnej sytuacji oraz na dochodach ze źródeł prywatnych dla przedsiębiorstw społecznych działających na rzecz środowiska, ochrony zwierząt i gospodarowania odpadami (ponowne użycie, recykling, odzysk i neutralizacja).
Czechy	Mix zasobów pochodzący z połączenia różnych działań i możliwości rynkowych. Całkowity dochód przedsiębiorstw społecznych obejmuje szerokie spektrum źródeł publicznych i prywatnych. Trudno jest jednak ogólniej ocenić stopień ich uzależnienia od dotacji lub od źródeł publicznych. WISE generują dużą część dochodów z własnej działalności gospodarczej. Ponadto przedsiębiorstwa społeczne bardzo często łączą różne formy wsparcia publicznego. WISE korzystają z płatności zgodnie z ustawą o zatrudnieniu.
Dania	Różny zestaw zasobów w zależności od typu przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwa miejskie są napędzane przez mieszankę zasobów opartą na dotacjach publicznych, inwestycjach prywatnych i dochodach rynkowych. Przedsiębiorstwa rynkowe (w tym niektóre integracyjne przedsiębiorstwa społeczne) polegają głównie na dochodach opartych na markach. Przedsiębiorstwa społeczne w sektorze organizacji non-profit opierają się w dużej mierze na wolontariuszach i dotacjach publicznych.
Estonia	Mix zasobów z połączenia różnych strumieni przychodów, w tym płatności publicznych uzyskiwanych w drodze przetargów publicznych oraz usług płatnych skierowanych do klientów prywatnych. Wzrasta znaczenie źródeł prywatnych, ponieważ przetargi w sektorze socjalnym zwykle wymagają od zwycięzców dofinansowywania swoich budżetów dotacjami, wolontariatem lub „zrobić więcej za mniej”. Dochody od klientów prywatnych charakteryzują przedsiębiorstwa społeczne zajmujące się ochroną środowiska, hobby, edukacją, kulturą, zrównoważoną produkcją i konsumpcją, turystyką i działalnością kulturalną.
Finlandia	Zestaw zasobów, w którym przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi są finansowane głównie przez Centrum Finansowania Organizacji Opieki Społecznej i Zdrowia (STEA), organ pomocy publicznej działający w powiązaniu z Ministerstwem Spraw Społecznych i Zdrowia. Jednak działalność gospodarcza większości tych podmiotów, zwłaszcza WISE, jest mieszanką różnych rodzajów działalności handlowej na rzecz podmiotów prywatnych i publicznych oraz publicznych dotacji i subsydiów.
Francja	Mieszanie zasobów z finansowaniem publicznym dominujące w przypadku przedsiębiorstw społecznych świadczących usługi społeczne i edukacyjne (głównie stowarzyszenia) oraz głównie ze źródeł prywatnych (wraz z dotacjami na zatrudnienie) dla integracyjnych przedsiębiorstw społecznych.
Grecja	Mieszanka zasobów ze znacznym udziałem źródeł prywatnych, ponieważ greckie przedsiębiorstwa społeczne są zaangażowane w szerokie spektrum działalności gospodarczej innej niż usługi socjalne, głównie w handel i przetwórstwo żywności, edukację, handel i usługi rekreacyjne. Finansowanie publiczne świadczenia usług socjalnych i zdrowotnych wydaje się mieć znaczenie tylko w fazie początkowej.
Hiszpania	Mieszanka zasobów we wszystkich sektorach działalności, w które zaangażowane są przedsiębiorstwa społeczne, zwłaszcza w usługach zdrowotnych i integracji zawodowej.
Irlandia	Mieszanka zasobów z dużą przewagą dotacji publicznych.
Litwa	Mieszanka zasobów z dużym udziałem środków publicznych opartych w większej mierze na dotacjach na zatrudnianie pracowników znajdujących się w niekorzystnej sytuacji w integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne w formie organizacji non-profit są głównie finansowane corocznie przez państwo i gminy w celu organizowania świadczenia usług publicznych dla określonych grup społecznych. Największą część środków dystrybuowana jest w drodze przetargów projektowych w ramach określonych programów rocznych. System zamówień publicznych na Litwie stwarza dogodne warunki jednak główną przeszkodą dla przedsiębiorstw społecznych w rozwoju rynku usług społecznych jest fakt, że instytucje państwowe i miejskie mają tendencję do systematycznego zakupu usług społecznych poprzez dotacje lub polegają na usługodawcach państwowych lub miejskich.
Luksemburg	Mix zasobów ze znaczącym składnikiem zasobów publicznych, działających w obszarze usług społecznych i zdrowotnych, gdzie większość przedsiębiorstw społecznych ma formę stowarzyszeń bez celu lukratywnego.
Łotwa	Mix zasobów, ale z dużym udziałem finansowania publicznego opartego w dużej mierze na dotacjach i zarządzanego głównie przez władze lokalne w celu promowania tego stosunkowo

	nowego sektora; początkowa ekspansja obejmująca działalność bezpośrednio z udziałem prywatnych nabywców.
Malta	Mieszanka zasobów z rosnącym wykorzystaniem umów publiczno-prywatnych do świadczenia usług użyteczności publicznej.
Niderlandy	Mix zasobów, gdzie jedna czwarta wszystkich przedsiębiorstw społecznych sprzedaje produkty bezpośrednio konsumentom (np. tekstylia, żywność, rowery, książki, upominki itp.), podczas gdy jedna piąta działa w sektorze usług (np. IT, zarządzanie obiektami). Poleganie na subsydiach, darowiznach i stypendiach jest zwykle bardzo wysokie w przypadku młodych przedsiębiorstw społecznych.
Niemcy	Mix zasobów ze znacznymi różnicami w źródłach dochodów pomiędzy różnymi formami prawnymi i wykonywaną działalnością. Dotacje publiczne, subsydia i darowizny nadal funkcjonują jako bardzo ważne źródła dla organizacji, chociaż ich udział generalnie spadł w ostatnich latach. Regulowane opłaty za usługi (opłacane przez władze lokalne) są głównym źródłem dochodów stowarzyszeń i przedsiębiorstw pożytku publicznego.
Polska	Mix zasobów, w którym większość pochodzi ze sprzedaży towarów i usług na rynkach, pozostałe z dotacji i darowizn, z instytucji publicznych i od darczyńców prywatnych.
Portugalia	Mieszanka zasobów, na którą wpływ ma rodzaj organizacji, dziedzina działalności: zatrudnienie chronione i warsztaty socjalne opierają się głównie na zasobach rynkowych oraz subsydiach, podczas gdy przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi socjalne i opiekę zdrowotną, pomoc społeczną oraz usługi opiekuńcze świadczone w interesie ogólnym oraz edukację, opierają się na umowach podpisanych z władzami publicznymi. Przedsiębiorstwa społeczne pracują również nad rozwojem lokalnym i społecznościowym oraz nowszymi obszarami działalności, takimi jak ochrona i promocja środowiska, wykorzystanie zasobów i sprawiedliwy handel.
Rumunia	Mix zasobów ze stowarzyszeniami i fundacjami opartymi głównie na grantach, następnie sponsoring i darowizny oraz w mniejszym stopniu, kontrakty z władzami publicznymi, członkostwo; oraz WISE i nowe przedsiębiorstwa społeczne (w tym stowarzyszenia i fundacje pragnące uniezależnić się od dotacji publicznych) polegające głównie na działalności przynoszącej dochody oferowanej klientom prywatnym.
Słowacja	Mix zasobów, na które ma wpływ forma prawna organizacji i dziedzina działalności; gwarantowane dotacje na zatrudnienie ograniczające koszty pracowników integracyjnych przedsiębiorstw społecznych; silny nacisk na łączenie pożyczek i dotacji. Praktyki zamówień publicznych w zakresie świadczenia usług użyteczności publicznej są słabo rozwinięte ze względu na niewielką ilość dedykowanych środków publicznych. Jednak w celu wzmocnienia dochodów ze sprzedaży towarów i usług intensywnie promowane są narzędzia zakupów społecznych.
Słowenia	Mieszanka zasobów z różnicami między stowarzyszeniami, prywatnymi instytucjami i fundacjami. Instytucje prywatne najbardziej skłaniają się ku działaniom rynkowym, podczas gdy stowarzyszenia i fundacje zarejestrowane jako przedsiębiorstwa społeczne zależą głównie od źródeł publicznych zarówno w formie umów, jak i dotacji: większość środków publicznych pochodzi z umów z przetargów publicznych lub umów koncesji. Fundacje – które stanowią niewielki udział w ogólnej liczbie organizacji pozarządowych działających w usługach społecznych i ochronie zdrowia – czerpią większość przychodów ze sprzedaży towarów i usług, pozostałą część przychodów pochodzi ze źródeł publicznych.
Szwecja	Mieszanka zasobów charakteryzująca się podstawową grupą przedsiębiorstw społecznych związanych z integracją zawodową, a zwłaszcza szkoleniem zawodowym dla osób długotrwale bezrobotnych. Większość z tych przedsiębiorstw zapewnia szkolenia zawodowe, usługi rehabilitacyjne itp. gminom i agencjom krajowym. Powszechnie łączą również tę dziedzinę działalności z produkcją i sprzedażą w innych sektorach, takich jak kawiarnie, gastronomia, hotelarstwo, konserwacja, stolarstwo, rękodzieło, sztuka, second-hand, ogrodnictwo. Wydaje się jednak, że w ostatnich dziesięcioleciach transformacja świadczenia opieki społecznej, która zwiększyła przestrzeń dla prywatnej inicjatywy, nie została odpowiednio wykorzystana przez przedsiębiorstwa społeczne. Wzrosła przede wszystkim liczba tradycyjnych przedsiębiorstw, nawet jeśli organizacje non-profit również świadczą te usługi.
Węgry	Mix zasobów gwarantowany wsparciem państwa (ustawowym lub pozaustawowym) z budżetu centralnego lub samorządów, wsparciem prywatnym krajowym lub zagranicznym, przychodami z działalności podstawowej (opłaty za usługi lub prowizje, dochody z cen i sprzedaży, składki członkowskie zarówno od państwa, jak i gmin), a także innych osób prawnych i osób fizycznych, przychody z działalności gospodarczej (przychody z działalności

	gospodarczej, czynsz, sprzedaż majątku trwałego, przychody z odsetek, przychody z inwestycji finansowych), w różnych proporcjach w zależności od rodzaju organizacji i sektora działalności. Jednak główne źródła dochodu przedsiębiorstw społecznych o nienastawionych na zysk formach prawnych pochodzą z przychodów z działalności podstawowej i przychodów z działalności gospodarczej; stawki wsparcia państwa, wsparcia prywatnego i innych środków dochodowych są znacznie niższe.
Włochy	Dwie różne kombinacje zasobów: w usługach społecznych i edukacyjnych. Większość zasobów finansowych pochodzi od władz publicznych, a reszta od użytkowników prywatnych; w integracyjnych przedsiębiorstwach społecznych odsetek źródeł publicznych i prywatnych wynosi około 50/50.

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, s. 78-81.

3) środki zwrotne przeznaczone głównie na finansowanie inwestycji – dostępność oraz wykorzystanie zwrotnych środków finansowych dla przedsiębiorstw społecznych jest niejednorodna w Unii Europejskiej. W krajach Europy Środkowo-Wschodniej, gdzie przedsiębiorczość społeczna dopiero się rozwija również popyt oraz podaż zwrotnych instrumentów finansowych jest na takim etapie. W krajach, gdzie przedsiębiorczość społeczna jest już rozwinięta na pewnym poziomie istnieje zapotrzebowanie na tego typu instrumenty, które jest zaspokajane przez dostawców publicznych oraz prywatnych i istnieje ogólna równowaga pomiędzy popytem a podażą zasobów zwrotnych (Tabela 22);

Tabela 22. Zwrotne zasoby finansowe

Specyfika oferowanych instrumentów zwrotnych
Publiczne instytucje finansowe lub fundusze dedykowane finansowaniu inwestycji w organizacje prowadzące działalność w interesie publicznym, w tym organizacje ekonomii społecznej, podmioty non-profit oraz przedsiębiorstwa społeczne.
Tradycyjni pośrednicy finansowi udzielają pożyczek przedsiębiorstwom społecznym, które w mniejszym stopniu niż podmioty nastawione wyłącznie na zysk, odczuwają skutki spowolnienia gospodarczego i wykazują niski poziom ryzyka ze względu na ich wielkość.
Banki zorientowane społecznie, takie jak banki spółdzielcze oraz banki etyczne, które co do zasady są szczególnie chętne do finansowania lokalnych inicjatyw, takich jak te promowane przez przedsiębiorstwa społeczne. Różne tradycyjne banki również stworzyły lub są skłonne utworzyć wyspecjalizowane instytucje lub poszczególne działy, które zostały stworzone w celu zaspokojenia potrzeb finansowych organizacji non-profit.
Wsparcie finansowe lub instytucje finansowe utworzone przez krajowe lub lokalne sieci przedsiębiorstw społecznych oraz spółdzielcze fundusze inwestycyjne.
Powstające prywatne fundusze social venture capital, tworzone lub istniejące lub nowe fundacje, banki etyczne lub ich fundacje, ale także przez indywidualnych przedsiębiorców. Głównymi celami większości tych funduszy są nie tylko przedsiębiorstwa społeczne, ale ogólnie organizacje generujące wpływ społeczny. Fundacje grantodawcze (krajowe i międzynarodowe) zmiierają w kierunku strategii filantropii venture i wykazują rosnące zainteresowanie wspieraniem inwestycji przedsiębiorstw społecznych poprzez niskooprocentowane lub nieoprocentowane pożyczki spłacane pod pewnymi warunkami. Niektóre z tych instytucji zaczynają wykorzystywać platformy crowdfundingowe do gromadzenia akcji i sprzedaży obligacji, ponieważ ten sposób finansowania uznawany jest coraz częściej za jedno z najważniejszych narzędzi rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Unii Europejskiej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, s. 87-88.

4) ulgi podatkowe, korzyści i zachęty – korzyści oraz ulgi fiskalne przyznawane przedsiębiorstwom społecznym i organizacjom mają przede wszystkim wspierać ich konsolidację. W przypadku organizacji non-profit i przedsiębiorstw społecznych korzyści

fiskalne mają również na celu obniżenie kosztów produkcji, świadczonych usług (co wiąże się z obniżeniem cen) oraz sprzyjaniu ich kapitalizacji (Tabela 23).

Tabela 23. Ulgi fiskalne przyznawane przedsiębiorstwom społecznym

Rodzaj ulgi fiskalnej	Tak, bez ograniczeń	Tak, z ograniczeniami	Niedostępne
Zwolnienie z podatku dochodowego od osób prawnych, od zysków zatrzymanych	Austria, Niemcy, Grecja, Francja, Węgry, Irlandia, Włochy, Litwa, Łotwa, Malta, Polska	Belgia, Bułgaria, Czechy, Hiszpania, Chorwacja, Litwa, Niderlandy, Polska, Rumunia, Słowacja, Szwecja, Słowenia	Cypr, Dania, Finlandia, Estonia
Zwolnienie z podatku VAT lub obniżona stawka	Austria, Belgia, Niemcy, Francja, Węgry, Włochy, Polska, Portugalia	Luksemburg, Słowacja	Bułgaria, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Grecja, Hiszpania, Finlandia, Chorwacja, Irlandia, Litwa, Łotwa, Malta, Niderlandy, Rumunia, Szwecja, Słowenia
Koszty ubezpieczenia społecznego zredukowane lub objęte dotacjami	Austria, Belgia, Chorwacja, Szwecja	Bułgaria, Grecja, Hiszpania, Finlandia, Francja, Irlandia, Włochy, Łotwa, Polska, Portugalia, Słowacja, Słowenia	Cypr, Czechy, Niemcy, Dania, Estonia, Węgry, Litwa, Luksemburg, Malta, Niderlandy, Rumunia
Ulgi podatkowe przyznawane darczyńcom prywatnym i/lub instytucjonalnym	-	Austria, Belgia, Bułgaria, Czechy, Niemcy, Estonia, Hiszpania, Francja, Węgry, Chorwacja, Irlandia, Włochy, Litwa, Łotwa, Luksemburg, Niderlandy, Polska, Portugalia, Słowenia	Cypr, Dania, Grecja, Finlandia, Malta, Rumunia, Słowacja, SE

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, s. 93.

Ostatni z filarów ekosystemu przedsiębiorstw społecznych, czyli badania, edukacja i rozwój umiejętności lub kompetencji są istotnym czynnikiem z uznaniu tych podmiotów. Od lat 90. XX wieku, kiedy rozpoczęto badania w obszarze przedsiębiorczości społecznej ich dynamika stale rośnie. Szczególnie pojawienie się na rynku innowacyjnych przedsiębiorstw społecznych było impulsem do rozwoju licznych projektów, które uzupełniały badania nad tymi podmiotami. Badania przyczyniły się również do zwiększenia widoczności, rozpoznawalności przedsiębiorstw społecznych oraz zwiększenia świadomości obywateli i środowiska politycznego w zakresie wzrastającego znaczenia tych organizacji dla gospodarki. Coraz więcej krajów zauważa potrzebę tworzenia centrów badań, think-tanków dedykowanych wyłącznie do dostarczania analiz oraz danych na temat przedsiębiorstw społecznych. Jednocześnie dostrzeżona została potrzeba włączenia przedsiębiorczości społecznej do ogólnorozumianej edukacji i działania w tym celu zostały mocno w ostatnich latach zintensyfikowane. W szkolnictwie wyższym istnieją już programy nauczania ukierunkowane na społeczną przedsiębiorczość i dziedziny jej pokrewne. W tym zakresie środowisko uniwersyteckie

otrzymuje mocne wsparcie ośrodków badawczych. Dzięki tej współpracy oraz praktycznemu podejściu do kształcenia istnieje szansa na przyciągnięcie osób zainteresowanych praktyką przedsiębiorstw społecznych. Uczucie się przez całe życie również może być filarem w zdobywaniu wiedzy przez ludzi, dla których przedsiębiorczość społeczna staje się ciekawym obszarem poznawczym. W kilku krajach Unii Europejskiej takich jak na przykład Belgia, Niemcy czy Hiszpania programy nauczania o przedsiębiorczości społecznej pojawiły się już w szkołach podstawowych i średnich. I nie jest to wyłącznie nauka teoretyczna, ale również praktyczna jak w Hiszpanii, gdzie uczniowie szkół średnich mogą rozwijać własną spółdzielnię, poznając wartości oraz zasady ekonomii społecznej. Edukacja w zakresie przedsiębiorczości prowadzona jest również poza publicznymi instytucjami kształcenia, ale również coraz częściej jest uwzględniana w programach podmiotów oferujących szkolenia czy edukację prywatną. Szkolenia obejmują nie tylko podstawy teoretyczne w obszarze przedsiębiorczości społecznej, ale kładą szczególny nacisk na rozwój umiejętności kompetencyjnych menedżerów takich podmiotów¹⁷⁶.

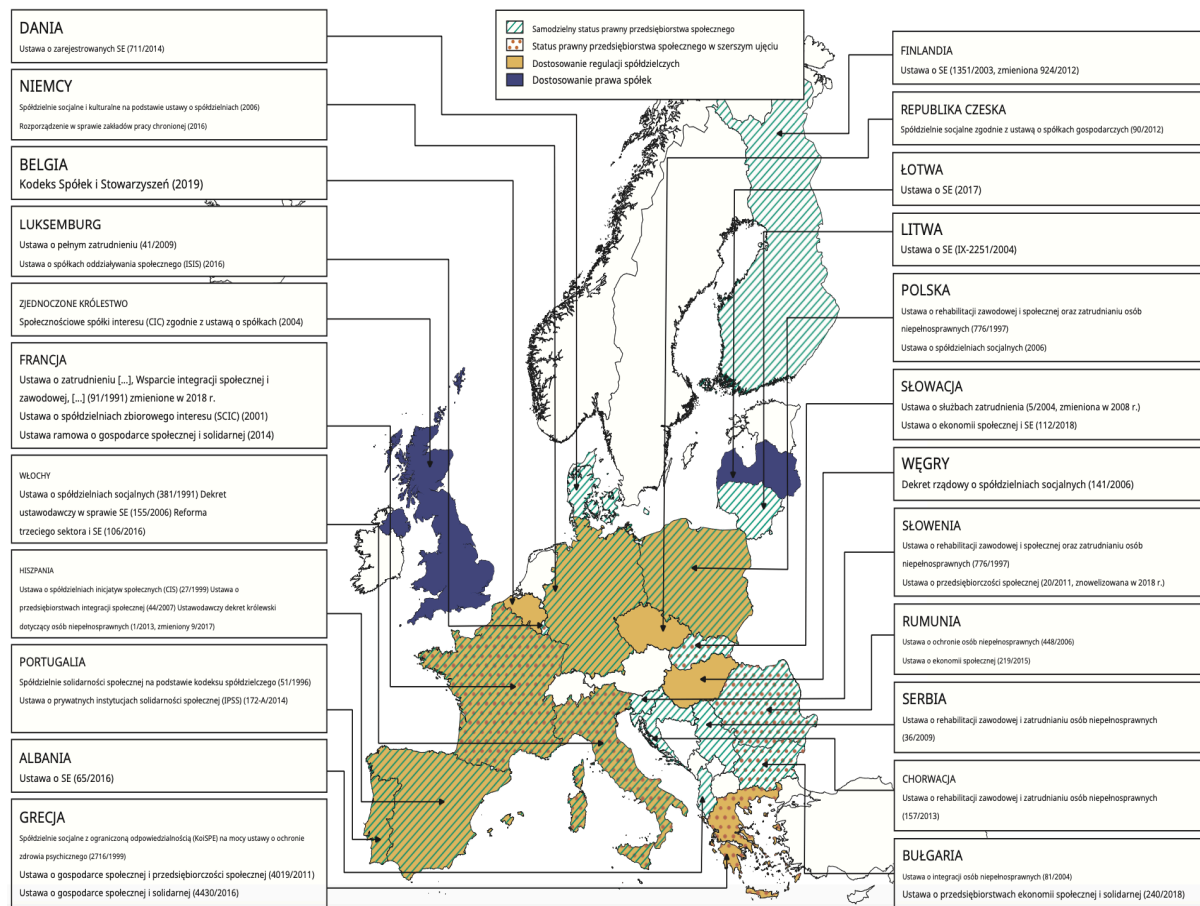
Ekosystem przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest stosunkowo nowym zjawiskiem, ale stale się rozwija. W ostatnich latach w Polsce pojawiło się wiele inicjatyw wspierających przedsiębiorstwa społeczne, takich jak programy szkoleniowe, inkubatory biznesowe, fundusze inwestycyjne oraz różnego rodzaju organizacje non-profit. Rząd polski również wprowadził programy i inicjatywy mające na celu rozwój przedsiębiorstw społecznych. W Polsce istnieją organizacje non-profit, takie jak Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości Społecznej, które oferują szkolenia dla przedsiębiorstw społecznych. Ponadto inwestorzy społeczni w Polsce inwestują w przedsiębiorstwa społeczne i pomagają im w osiągnięciu celów biznesowych i społecznych. Mimo, że ekosystem przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest stosunkowo mały w porównaniu z krajami zachodnimi, to rozwija się dynamicznie i daje nadzieję na przyszłość.

2.2. Formy prawne przedsiębiorstw społecznych

W Unii Europejskiej istnieją różne formy prawne przedsiębiorstw społecznych, zależnie od kraju i jego ustawodawstwa. Według Komisji Europejskiej nie ma jednej formy prawnej dla przedsiębiorstw społecznych. Wiele przedsiębiorstw społecznych działa w formie spółdzielni socjalnych, niektóre są zarejestrowane jako spółki prywatne z ograniczoną odpowiedzialnością,

¹⁷⁶ Ibidem, s. 66-101.

inne są wzajemnymi spółkami, a wiele z nich to organizacje non-profit, takie jak towarzystwa zapomogowe, stowarzyszenia, organizacje wolontariackie, organizacje charytatywne lub fundacje¹⁷⁷.



Rysunek 14. Kraje europejskie z legislacyjnym uregulowaniem form prawnych lub statusów przedsiębiorstw społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, s. 58.

W raporcie “European Social Enterprise Monitor. The State of Social Enterprise in Europe 2021-2022” wskazano, że w krajach uczestniczących w badaniu jest łącznie 158 form prawnych funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Najwięcej form prawnych odnotowano we Włoszech (15), w Polsce (14), Niemczech (13) oraz Austrii (11), a najmniej w Estonii (3). Według ESEM ponad 8% badanych przedsiębiorstw społecznych działa w wielu formach prawnych. Podmioty hybrydowe najczęściej występują we Włoszech (28,4% próby krajowej),

¹⁷⁷ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 14.06.2022 r.

Holandii (20,8%), Danii (18,6%) i Austrii (10,9%). Natomiast w Chorwacji, Estonii, Portugalii, Słowenii oraz Serbii wszystkie działające w tych krajach przedsiębiorstwa społeczne przyjmują tylko jedną formę prawną prowadzonej działalności¹⁷⁸.

Tabela 24. Najczęściej wybierane formy prawne przedsiębiorstw społecznych w niektórych krajach Unii Europejskiej

Kraj	Najczęściej wybierana forma prawna
Austria	– stowarzyszenie (46,9%), – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (35,3%), – jednoosobowa działalność gospodarcza (12%)
Bułgaria	– Fundacja Pożytku Publicznego (35,5%), – Stowarzyszenie Pożytku Publicznego (29%), – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – jednoosobowa (22,6%)
Chorwacja	– Stowarzyszenie (42,9%), – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (23,4%), – Spółdzielnia (19,5)
Dania	– Prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (37,2%), – Zarejestrowane Przedsiębiorstwo Społeczne (27,9%), – Stowarzyszenie (23,3%)
Estonia	– Organizacja non-profit (51,0%), – Prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (37,3%), – Fundacja (11,8%)
Francja	– Prawo stowarzyszeniowe 1901 (48,7%), – Uproszczona Spółka Akcyjna lub Jednoosobowa Uproszczona Spółka Akcyjna (35,9%), – Inne (10,3%)
Hiszpania	– Stowarzyszenie (30,3%), – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (30,3%), – Fundacja (22,5%)
Łotwa	– Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością o statusie przedsiębiorstwa społecznego (75,6%), – Społeczeństwo (17,1%), – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (SIA) o statusie innym niż przedsiębiorstwo społeczne (12,2%)
Niderlandy	– Prywatna spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (lub holding kilku prywatnych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością) (50,6%), – Połączenie Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i Fundacji (18,2%), – Fundacja (19%)
Niemcy	– Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (22,8%), – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością non-profit (19,5%), – Zarejestrowane stowarzyszenie non-profit (18,4%)
Polska	– Spółdzielnia Socjalna Osób Prawnych (27,1%), – Spółdzielnia Socjalna Osób Fizycznych (19,8%), – Fundacja Organizacji Pozarządowych/Stowarzyszenie Organizacji Pozarządowych (po 11,5%)
Portugalia	– Stowarzyszenie (60,6%), – Stowarzyszenie Prywatnych Instytucji Solidarności Społecznej (15,2%), – Firma jednoosobowa (6,1%)
Szwajcaria	– Spółka Akcyjna (25,0%), – Stowarzyszenie (22,7%), – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (20,3%)
Szwecja	– Stowarzyszenie Gospodarcze (39,1%),

¹⁷⁸ W. Dupain, K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith, N. Bosma (2022). *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022*, Euclid Network, s. 37-38.

	<ul style="list-style-type: none"> – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (28,3%), – Stowarzyszenie non-profit (17,4%)
Węgry	<ul style="list-style-type: none"> – Inne stowarzyszenie (21,3%), – Inne fundacje (21,3%), – Spółdzielnia Socjalna (19,1%)
Włochy	<ul style="list-style-type: none"> – Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (47,4%), – Innowacyjny start-up z powołaniem społecznym (27,3%), – Spółka zorientowana na zysk (15,950)

Zródło: opracowanie własne na podstawie W. Dupain, K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith, N. Bosma (2022). The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022, Euclid Network, s. 38.

Na podstawie powyższego zestawienia można wskazać kilka najczęściej występujących w krajach członkowskich Unii Europejskiej form prawnych przedsiębiorstw społecznych:

- 1) spółka z ograniczoną odpowiedzialnością - może być prowadzona jako przedsiębiorstwo społeczne, jeśli jej celem jest realizacja celów społecznych, a nie tylko osiągnięcie zysków. W niektórych krajach takie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością muszą spełniać określone wymogi, np. muszą przeznaczać określoną część swojego zysku na cele społeczne;
- 2) stowarzyszenie - może prowadzić działalność gospodarczą, ale zyski muszą być przeznaczane na cele statutowe, czyli społeczne.
- 3) spółdzielnia - może prowadzić działalność gospodarczą, ale jej członkowie mają równocześnie prawa i obowiązki współwłaścicieli przedsiębiorstwa. Zyski są dzielone między członków, a nie wypłacane do zewnętrznych właścicieli;
- 4) fundacja - może prowadzić działalność gospodarczą, ale zyski muszą być przeznaczane na cele statutowe, czyli społeczne.

Omawiając tematykę przedsiębiorczości społecznej w Polsce nie można pominąć kwestii jej ewaluacji na przestrzeni lat do obecnego kształtu. Zawirowania historyczne doprowadzały do sytuacji, że Polska co chwila odbudowywała się instytucjonalnie, gospodarczo i społecznie. Po odzyskaniu niepodległości społeczeństwo odradzało się w odmiennych warunkach politycznych oraz gospodarczych co wymagało znacznego wysiłku. Przedsiębiorczość społeczna w Polsce przed 1945 rokiem była w dużej mierze związana z działalnością stowarzyszeń, organizacji społecznych i innych inicjatyw obywatelskich. Miały one na celu przede wszystkim poprawę warunków życia i pracy dla ludzi, zwłaszcza tych najuboższych oraz najbardziej potrzebujących. W okresie międzywojennym w Polsce działało wiele organizacji i stowarzyszeń, które angażowały się w działalność społeczną i gospodarczą, jak na przykład Towarzystwo Wzajemnej Pomocy Rolników i Robotników, które zajmowało się poprawą warunków życia na wsi oraz ochroną interesów rolników i robotników. Ważnym elementem przedsiębiorczości społecznej były także inicjatywy związane z rozwojem edukacji

i kultury. Nie można pominąć w tym obszarze działalności organizacji religijnych takich jak Caritas czy Towarzystwo św. Wincentego a Paulo, które angażowały się w działalność społeczną i charytatywną. Również Związek Spółdzielni Spożywców Polskich jest przykładem organizacji, która w tamtych czasach działała na rzecz poprawy jakości żywności oraz umożliwienia ludziom dostępu do niej w rozsądnych cenach. Istotną rolę w rozwoju przedsiębiorczości społecznej do obecnego kształtu miał również ruch spółdzielczy zainicjowany przez S. Staszica¹⁷⁹. Szacuje się, że przed wybuchem II wojny światowej, co piąty obywatel był członkiem jakiejś spółdzielni, w handlu detalicznym udział spółdzielni sięgał do 5%, w skupie produktów rolnych do 12%, zaś 20% depozytów oszczędnościowych ulokowane było w bankach oraz kasach spółdzielczych. Po wojnie ruch spółdzielczy został całkowicie zmieniony i podporządkowany komunistycznym władzom. Spółdzielczość była postrzegana jako element propagandowy i ideologiczny rządzącej partii. Została scentralizowana i włączona do siłowej kolektywizacji rolnictwa przez co zatraciła swój samorządny i społeczny charakter a członkowie, którzy utracili jakikolwiek wpływ na funkcjonowanie spółdzielni przestali się z nią identyfikować. Wszystkie te działania doprowadziły do ugruntowania się negatywnego wizerunku spółdzielczości, który ciężko było zniwelować po przemianach ustrojowych zachodzących po 1989 roku¹⁸⁰. W wyniku tych przemian powstała potrzeba tworzenia nowych form organizacyjnych, w tym również spółdzielni. W latach 90. XX wieku w Polsce powstało wiele nowych spółdzielni, które angażowały się w różne dziedziny życia gospodarczego i społecznego. Najwięcej było spółdzielni mieszkaniowych, które powstawały w celu zarządzania mieszkaniami, ale powstawały też spółdzielnie związane z produkcją, handlem czy usługami. W latach 90. pojawiła się również idea spółdzielczości socjalnej, która zakładała powstawanie spółdzielni jako formy pomocy dla ludzi wykluczonych społecznie, m.in. bezrobotnych, niepełnosprawnych czy osób zagrożonych wykluczeniem. Ruch spółdzielczy jest obecnie największym reprezentantem wśród istniejących w polskiej gospodarce przedsiębiorstw społecznych. W dalszej kolejności są fundacje oraz spółki non-profit (sp. z o.o., sp. akcyjna). Szczegółowa analiza form prowadzenia działalności przedsiębiorstw społecznych pokazana została w tabeli 25.

¹⁷⁹ D. Koptiew (2020). *Spółdzielnie socjalne jako instrument stymulowania zatrudnienia grup defaworyzowanych*, POLTEXT, Warszawa, s. 18.

¹⁸⁰ Krajowa Rada Spółdzielcza, <https://krs.org.pl/spoldzielczosc/historia>, dostęp: 22.05.2022 r.

Tabela 25. Formy prawne przedsiębiorstw społecznych w Polsce według stanu na dzień 18.11.2022 r.

L.p.	Forma prawna przedsiębiorstwa społecznego	Liczba podmiotów
1.	Spółdzielnia socjalna	723
2.	Fundacja	663
3.	Spółka non profit (sp. z o.o., spółka akcyjna)	559
4.	Stowarzyszenie	194
5.	Związek stowarzyszeń	3
6.	Kościelna osoba prawna	2
7.	Spółka non profit (europejska)	2
8.	Spółdzielnia inwalidów i niewidomych	1
Łącznie:		2.147

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy przedsiębiorstw społecznych DES MRiPS z dnia 18.11.2022 r., <http://www.bazaps.ekonomiaspoleczna.gov.pl>

Jak wynika z powyższego spółdzielnia socjalna to w Polsce najpopularniejsza forma prawna prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego. Ustawodawca określił zasady zakładania, prowadzenia działalności, łączenia oraz likwidacji spółdzielni socjalnej. Spółdzielnia socjalna może być założona przez osoby, o których mowa w art. 2 pkt 6 ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej¹⁸¹, posiadające pełną zdolność do czynności prawnych.

Spółdzielnię socjalną mogą założyć także¹⁸²:

- 1) inne osoby niż wskazane powyżej, o ile liczba tych osób nie stanowi więcej niż:
 - a) 50% ogólnej liczby założycieli,
 - b) 70% ogólnej liczby założycieli, w przypadku, gdy spółdzielnię socjalną zakładają osoby o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych albo gdy spółdzielnia socjalna prowadzi działalność zgodnie z określonymi przepisami o pomocy społecznej, o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, o opiece nad dziećmi w wieku do lat 3, prawo oświatowe, o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej;
- 2) organizacje pozarządowe w rozumieniu przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie lub jednostki samorządu terytorialnego;
- 3) kościelne osoby prawne.

¹⁸¹ Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (t. j. Dz. U. 2022 poz. 1812).

¹⁸² Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach społecznych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2085, z 2022 r. poz. 1812, 2140).

Liczba założycieli spółdzielni socjalnej nie może być mniejsza niż trzy, jeżeli jej założycielami są osoby fizyczne, i dwa, jeżeli założycielami są osoby prawne. Spółdzielnia socjalna prowadzi swoją działalność w oparciu o osobistą pracę jej członków oraz pracowników i działa na rzecz: 1) społecznej integracji jej członków oraz pracowników, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej oraz pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu, w tym rehabilitację osób niepełnosprawnych; 2) zawodowej reintegracji jej członków oraz pracowników, przez co należy rozumieć działania służące zdobyciu nowych kwalifikacji, kompetencji, wiedzy i umiejętności w celu odbudowania lub uzyskania i podtrzymania zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy i awansu zawodowego, w tym rehabilitację zawodową osób niepełnosprawnych – a działania te nie są podejmowane w ramach działalności gospodarczej prowadzonej przez spółdzielnię. Prowadzenie przez spółdzielnie socjalne statutowej działalności odpłatnej lub nieodpłatnej wymaga rachunkowego wyodrębnienia tych form działalności w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników, z uwzględnieniem przepisów o rachunkowości. Nadwyżka bilansowa nie może podlegać podziałowi pomiędzy członków spółdzielni socjalnej, w szczególności nie może być przeznaczona na zwiększenie funduszu udziałowego, jak również nie może być przeznaczona na oprocentowanie udziałów. Spółdzielnia socjalna może łączyć się wyłącznie z inną spółdzielnią socjalną, natomiast podzielić może się na podstawie uchwały walnego zgromadzenia podjętej większością 2/3 głosów i w wyniku tego podziału również mogą być utworzone wyłącznie spółdzielnie socjalne¹⁸³. Spółdzielnia socjalna może przejść w stan likwidacji między innymi w takich przypadkach jak: 1) z upływem okresu wskazanego w statucie; 2) w wyniku zmniejszenia się liczby członków poniżej wskazanej w statucie lub w ustawie, jeżeli spółdzielnia w terminie jednego roku nie zwiększy liczby członków do wymaganej wielkości; 3) w wyniku zgodnych uchwał walnych zgromadzeń zapadłych większością 3/4 głosów na dwóch kolejno po sobie następujących walnych zgromadzeniach, w odstępie co najmniej dwóch tygodni¹⁸⁴; 4) zaprzestania używania w nazwie oznaczenia „spółdzielnia socjalna”; 5) zmniejszenia się liczby członków poniżej pięciu w przypadku osób fizycznych i dwóch w przypadku osób prawnych, o ile trwa dłużej niż 3 miesiące, lub zwiększenia powyżej pięćdziesięciu; 6) naruszenia zasad podziału nadwyżki bilansowej; 7) niepoddania się lustracji w terminie 6 miesięcy od dnia zatwierdzenia

¹⁸³ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2085, z 2022 r. poz. 1812, 2140).

¹⁸⁴ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 648).

sprawozdania finansowego za pierwszy rok działalności¹⁸⁵. Kolejną najczęściej występującą formą prawną przedsiębiorstw społecznych jest fundacja, czyli instytucja, której podstawą istnienia jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel społeczny lub też ufundowanie czegoś przydatnego społecznie (środki finansowe przeznaczone na ten cel)¹⁸⁶. W Encyklopedii Zarządzania fundacja jest zdefiniowana jako forma prawna organizacji pozarządowej, której istotnym składnikiem jest kapitał przeznaczony na określony cel oraz statut zawierający reguły dysponowania tym kapitałem¹⁸⁷. W polskim ustawodawstwie nie ma bezpośrednio unormowanej definicji fundacji, lecz w Ustawie z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach wskazane zostały jej cechy oraz zasady funkcjonowania. Fundacja może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej (RP) celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich, jak: 1) ochrona zdrowia; 2) rozwój gospodarki i nauki; 3) oświata i wychowanie; 4) kultura i sztuka; 5) opieka i pomoc społeczna; 6) ochrona środowiska; 7) opieka nad zabytkami. Podmioty te mogą być powoływane przez osoby fizyczne niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania bądź osoby prawne mające siedziby w Polsce lub poza jej granicami (jednakże siedziba fundacji powinna znajdować się na terytorium RP). Oświadczenie woli o ustanowieniu fundacji powinno być złożone w formie aktu notarialnego, w którym fundator wskazuje cel fundacji oraz składniki majątkowe (m.in. pieniądze, papiery wartościowe itp.) przeznaczone na jego realizację. Fundator ustala również statut fundacji, w którym określa: 1) nazwę fundacji; 2) siedzibę i majątek fundacji; 3) cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji; 4) skład i organizację zarządu (sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków); 5) możliwość prowadzenia działalności gospodarczej; 6) dopuszczalność i warunki połączenia z inną fundacją; 7) zmiany celu lub statutu; 8) tworzenie obok zarządu innych organów fundacji. Fundacja uzyskuje osobowość prawną z chwilą wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego. Fundacja nie ma członków a organami decyzyjnymi są: zarząd (organ odpowiedzialny za podejmowanie bieżących decyzji) oraz rada fundacji (pełniąca również rolę organu nadzorczego). Fundacja co roku składa właściwemu ministrowi sprawozdanie ze swojej działalności, a w przypadku posiadania statusu organizacji pożytku publicznego fundacja zamieszcza sprawozdanie na stronie Narodowego Instytutu Wolności. W razie osiągnięcia celu, dla którego fundacja była ustanowiona, lub w razie wyczerpania środków finansowych

¹⁸⁵ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2085, z 2022 r. poz. 1812, 2140).

¹⁸⁶ Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/fundacja.html>, dostęp: 15.07.2020 r.

¹⁸⁷ Ł. Nowak, M. Bosak (2020). Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Fundacja>, dostęp 22.07.2020 r.

i majątku fundacji, fundacja podlega likwidacji w sposób wskazany w statucie¹⁸⁸. Spółka non profit (sp. z o.o., spółka akcyjna) to następna często spotykana forma prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego w Polsce. W powszechnej świadomości spółki kapitałowe funkcjonują jako podmioty tworzone wyłącznie dla prowadzenia działalności gospodarczej w celu osiągnięcia zysku. Jednakże Kodeks spółek handlowych przewiduje możliwość prowadzenia spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (sp. z o.o.) lub spółki akcyjnej (s.a.) w każdym prawnie dopuszczalnym celu, chyba że ustawa stanowi inaczej¹⁸⁹. Na tej podstawie funkcjonują w obrocie spółki z o.o. lub spółki akcyjne działające jako „non profit”, czyli nie w celu osiągnięcia zysków i nazywane w nomenklaturze spółkami non profit. W celu uzyskania statusu „spółki non profit” nie wystarczy tylko wskazać inny niż zarobkowy cel działania spółki, ale konieczne jest także jednoznaczne wskazanie w akcie założycielskim, że zakazane jest dzielenie wypracowanego zysku pomiędzy wspólników, członków zarządu, pracowników, radę nadzorczą czy komisję rewizyjną oraz obowiązku przeznaczania zysku na określony umową spółki cel społeczny. Spółki non profit najczęściej powoływane są dla celów badawczych i naukowych, do prowadzenia klubów sportowych oraz w celu wykonywania działalności o charakterze społecznym. Największą zaletą spółek non profit jest możliwość uzyskania statusu organizacji pożytku publicznego zgodnie z Ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. W tym celu spółka musi w swoim akcie założycielskim wpisać następujące zasady: 1) niedziałanie w celu osiągnięcia zysku; 2) nieprzeznaczanie zysków do podziału między wspólników, pracowników, członków zarządu, członków rady nadzorczej czy komisji rewizyjnej; 3) przeznaczanie dochodów na działalność pożytku publicznego. Ponadto spółka musi spełnić zwyczajne warunki stawiane organizacjom pożytku publicznego, takie jak: 1) prowadzenie działalności nieprzerwanie przez dwa lata; 2) adresowanie działalności do ogółu społeczeństwa albo określonej grupy społecznej wyodrębnionej ze względu na trudną sytuację życiową lub materialną; 3) działalność gospodarcza nie jest prowadzona lub jest prowadzona wyłącznie jako działalność uboczna; 4) cały uzyskiwany dochód przeznaczany jest na prowadzenie działalności pożytku publicznego; 5) spółka ma statutowy kolegialny organ kontroli lub nadzoru, odrębny od zarządu i nie podlegający mu w zakresie wykonywania kontroli wewnętrznej lub nadzoru, przy czym członkowie organu kontroli lub nadzoru nie mogą być jednocześnie członkami organu zarządzającego ani być z nimi w jakikolwiek sposób powiązani, a ponadto ich wynagrodzenie nie może przekraczać wysokości przeciętnego

¹⁸⁸ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 166).

¹⁸⁹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1467, 1488, 2280, 2436, z 2023 r. poz. 739).

miesięcznego wynagrodzenia, albo stanowi jedynie zwrot kosztów uzasadnionych wydatków; 6) członkowie zarządu i organu nadzoru nie byli skazani prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego; 7) akt założycielski przewiduje szczegółowe zakazy dotyczące dokonywania transakcji z członkami zarządu, pracownikami oraz osobami z nimi powiązanymi¹⁹⁰. Do wad tej formy prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego należy zaliczyć konieczność wniesienia kapitału zakładowego w wysokości co najmniej 5.000 PLN, subsydiarną odpowiedzialność zarządu za zobowiązania spółki i wyższe opłaty za dokonywanie zmian we wpisie do KRS. Spółka non profit może być również prowadzona w formie spółki akcyjnej, jednakże nie jest to zbyt popularna forma prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego z uwagi na złożoność proceduralną na każdym etapie jej funkcjonowania. Spółki akcyjne działają na zasadach określonych w Dziale II Ustawy Kodeks spółek handlowych. Spółkę akcyjną mogą utworzyć osoby fizyczne, które w momencie podpisania statutu stają się jej założycielami. Statut spółki akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Akcjonariusze są zobowiązani do świadczeń określonych w statucie i nie odpowiadają za zobowiązania spółki. Przepisy wymagają zawiązania w strukturach firmy zarządu oraz rady nadzorczej. Spółka akcyjna podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego¹⁹¹.

Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce działają również w formie stowarzyszeń, które są dobrowolnymi, samorządnymi, trwałymi zrzeszeniami o celach niezarobkowych. Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwała akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. Stowarzyszenie jest tworzone przez grupę osób zorganizowanych dla realizacji wspólnych zamierzeń, zaspokojenia zainteresowań albo prowadzenia określonej działalności, na przykład o charakterze kulturalnym, społecznym lub młodzieżowym. Jest jednostką organizacyjną dysponującą odrębnym majątkiem powstałym ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z własnej działalności, dochodów z majątku stowarzyszenia oraz z ofiarności publicznej, służącym realizacji zadań użytecznych społecznie. Stowarzyszenie może prowadzić działalność gospodarczą, z której dochód służy realizacji celów statutowych i nie może być przeznaczony do podziału między członków. Wśród stowarzyszeń możemy wyróżnić stowarzyszenie rejestrowe, które jest formą podstawową, posiadającą osobowość prawną oraz stowarzyszenie zwykłe, działające na

¹⁹⁰ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 571).

¹⁹¹ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 1467, 1488, 2280, 2436, z 2023 r. poz. 739).

uproszczonych zasadach. Stowarzyszenie rejestrowe może zostać założone przez grupę co najmniej siedmiu osób, która musi uchwalić statut stowarzyszenia oraz wybrać komitet założycielski albo władze. Stowarzyszenie rejestrowe podlega wpisowi do KRS. Obowiązkowymi organami takiego stowarzyszenia są: 1) walne zgromadzenie; 2) zarząd; 3) organ nadzoru wewnętrznego (komisja rewizyjna). Stowarzyszenie rejestrowe może prowadzić działalność gospodarczą oraz posiadać oddziały terenowe. Stowarzyszenie zwykłe jest uproszczoną formą stowarzyszenia i nie posiada osobowości prawnej. Stowarzyszenie zwykłe powstaje i może rozpocząć działalność z chwilą wpisu do ewidencji. Stowarzyszenie zwykłe nie może: 1) powoływać terenowych jednostek organizacyjnych; 2) zrzekać osób prawnych; 3) prowadzić działalności gospodarczej; 4) prowadzić odpłatnej działalności pożytku publicznego. Każdy członek stowarzyszenia zwykłego odpowiada za jego zobowiązania bez ograniczeń całym swoim majątkiem solidarnie z pozostałymi członkami oraz ze stowarzyszeniem. Statut jest podstawowym aktem wewnętrznym stowarzyszenia regulującym jego działalność i powinien określać nazwę organizacji, obszar jej działania oraz siedzibę, cele i sposoby ich realizacji, sposób nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków, władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje, możliwość otrzymywania przez członków zarządu wynagrodzenia za czynności wykonywane w ramach pełnionej funkcji, sposób reprezentacji stowarzyszenia, sposób zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności uchwał władz stowarzyszenia, sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, zasady dokonywania zmiany statutu, sposób rozwiązania stowarzyszenia. Po ustanowieniu statutu stowarzyszenie podlega wpisowi do Krajowego Rejestru Sądowego na podstawie wniosku złożonego wraz ze statutem, listą założycieli wraz z podpisami, protokołem wyboru władz stowarzyszenia oraz adresem siedziby stowarzyszenia. Stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną w momencie wpisu do KRS i może rozpocząć działalność. Każde stowarzyszenie powinno posiadać trzy organy¹⁹²:

- 1) walne zgromadzenie członków będące najwyższą władzą stowarzyszenia i składające się ze wszystkich członków stowarzyszenia. Do kompetencji walnego zebrania należy między innymi wybór członków zarządu, podjęcie uchwały o rozwiązaniu stowarzyszenia, decyzja o przeznaczeniu majątku zlikwidowanego stowarzyszenia;
- 2) zarząd prowadzący sprawy stowarzyszenia i reprezentujący je na zewnątrz. Członkowie zarządu za swoje decyzje i działania ponoszą odpowiedzialność. W przypadku powstania

¹⁹² Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2261).

długów stowarzyszenia powstałe wskutek np. niepłacenia podatków, stowarzyszenie odpowiada własnym majątkiem, a jeśli go nie posiada, to odpowiada solidarnie zarząd majątkiem własnym;

- 3) organ kontroli wewnętrznej czasami zwany również komisją rewizyjną ma prawo wglądu w działalność oraz prawo żądania informacji oraz wyjaśnień. Kontrola sprawowana przez ten organ powinna dotyczyć przede wszystkim przestrzegania statutu i finansów stowarzyszenia.

Do najmniej popularnych form prawnych prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa społeczne zaliczane są kościelne osoby prawne, związki stowarzyszeń, spółki non profit (europejskie) oraz spółdzielnie inwalidów i niewidomych. Kościelna osoba prawna to jednostka organizacyjna kościoła lub związku wyznaniowego tworzona zgodnie z zasadami określonymi przez normy prawa wewnętrznego danego kościoła lub związku, podlegająca jednocześnie dwóm systemom prawnym – prawu polskiemu i prawu wewnętrznemu. Jednostka taka jest autonomiczna w stosunku do państwa, a zatem nie można jej zaliczać do innych osób prawnych, mimo podobieństw do publicznych osób prawnych. Inną przesłanką za uznaniem odrębności kościelnych osób prawnych od innych jednostek posiadających osobowość prawną jest specyficzny sposób ich powoływania lub uznawania ich podmiotowości prawnej. Kościoły i związki wyznaniowe działają poprzez swoje osoby prawne w sprawach majątkowych. Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji jest organem rejestrowym prowadzącym rejestr kościołów i innych związków wyznaniowych. Wpis do niego następuje na podstawie decyzji administracyjnej organu rejestrowego i ma charakter konstytutywny, ponieważ z chwilą wpisu do rejestru kościół lub inny związek wyznaniowy uzyskuje, jako całość, osobowość prawną oraz korzysta ze wszystkich uprawnień i podlega obowiązkom określonym w ustawach. Uprawnienie do złożenia wniosku o wpis do rejestru przysługuje co najmniej 100 obywatelom polskim, posiadającym pełną zdolność do czynności prawnych. Przepisy ustawy formalnie nie stawiają wymogu, aby osoby podpisujące wniosek były wyznawcami religii, którą rejestrowany związek wyznaniowy ma propagować. Wniosek o wpis do rejestru, oprócz innych elementów, zawiera projekt statutu danego kościoła/związku wyznaniowego, który określa między innymi organy, sposób ich powoływania i odwoływania, zakres kompetencji oraz tryb podejmowania decyzji, źródła finansowania, sposób reprezentowania na zewnątrz czy zaciągania zobowiązań majątkowych¹⁹³. Kolejną mało popularną formą to związek stowarzyszeń będący organizacją pozarządową, której członkami są stowarzyszenia lub fundacje. Możliwość utworzenia

¹⁹³ Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 265).

związku stowarzyszeń przewiduje art. 22 Ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach¹⁹⁴. Związki stowarzyszeń mogą być „branżowe”, skupiające organizacje działające w tym samym obszarze, np. organizacje socjalne, organizacje działające na rzecz osób niepełnosprawnych itd. Spółdzielnia non profit (europejska) jest podmiotem, który może zostać utworzony przez bank spółdzielczy lub osobę prawną. W statucie może zostać przyjęty dualistyczny system zarządzania, gdzie: 1) zarząd może powierzyć członkowi zarządu prowadzenie spraw związanych z kierowaniem bieżącą działalnością spółdzielni europejskiej lub jej wyodrębnionej organizacyjnie i gospodarczo jednostki (dyrektor wykonawczy); 2) rada nadzorcza spółdzielni europejskiej składa się co najmniej z trzech członków. Jeżeli spółdzielnia europejska jest bankiem spółdzielczym, do składu jej zarządu i rady nadzorczej oraz ich członków stosuje się przepisy Ustawy o funkcjonowaniu banków spółdzielczych, ich zrzeszaniu się i bankach zrzeszających. Jeżeli spółdzielnia europejska jest spółdzielczą kasą oszczędnościowo-kredytową, do składu jej zarządu i rady nadzorczej oraz ich członków stosuje się przepisy Ustawy o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych. Jeżeli przyjęty został system monistyczny to w spółdzielni europejskiej ustanawia się radę administrującą, do której kompetencji należą wszystkie sprawy niezastrzeżone przez ustawę lub statut walnego zgromadzenia. Rada administrująca składa się co najmniej z trzech członków. Podlega wpisowi do rejestru na zasadach określonych dla spółek akcyjnych. Do zgłoszenia spółdzielni europejskiej do rejestru stosuje się art. 318 Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych¹⁹⁵. W tworzeniu spółdzielni europejskiej mogą uczestniczyć: 1) bank spółdzielczy; 2) osoba prawna. Do zgłoszenia spółdzielni europejskiej w celu jej wpisu do rejestru dołącza się: 1) niezależnie od sposobu utworzenia - porozumienie o zaangażowaniu pracowników albo uchwałę specjalnego zespołu negocjacyjnego o niepodejmowaniu negocjacji albo o ich zakończeniu; 2) w przypadku utworzenia spółdzielni europejskiej przez połączenie – zaświadczenie, o którym mowa w art. 29 ust. 2 rozporządzenia Rady nr 1435/2003/WE z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej¹⁹⁶, wystawione dla każdej ze spółdzielni uczestniczących w połączeniu przez właściwy organ państwa, którego prawu podlega każda z nich oraz plan połączenia zatwierdzony przez uchwałę walnego zgromadzenia każdej ze spółdzielni uczestniczących w połączeniu; 3) w przypadku utworzenia spółdzielni europejskiej przez przekształcenie spółdzielni podlegającej prawu polskiemu: - dokumenty

¹⁹⁴ Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2261).

¹⁹⁵ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (tj. Dz. U. z 2022 r. poz. 1467, 1488, 2280, 2436, z 2023 r. poz. 739).

¹⁹⁶ Rozporządzenie Rady nr 1435/2003/WE z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej (Dz. Urz. WE L 207 z 18.08.2003, s. 1; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 17, t. 1, s. 280).

pozwalające na stwierdzenie, że są spełnione wymagania określone w art. 2 ust. 1 tiret 5 rozporządzenia, - plan przekształcenia i sprawozdanie sporządzone zgodnie z art. 35 ust. 4 rozporządzenia, - opinię biegłych sporządzoną z art. 35 ust. 5 rozporządzenia, - uchwałę o przekształceniu podjętą zgodnie z art. 35 ust. 6 rozporządzenia, - dowód ogłoszenia zgodnie z art. 35 ust. 4 rozporządzenia. W przypadku utworzenia spółdzielni europejskiej w inny sposób – dokumenty pozwalające na stwierdzenie, że są spełnione wymagania określone w art. 2 ust. 1 tiret 1-3 rozporządzenia¹⁹⁷. Spółdzielnie inwalidów i niewidomych, które powstawały w latach 50. i 60. XX w. wydają się być formą przestarzałą i kojarzoną z przeszłością a nie obecnym bytem. Tworzone wówczas podmioty były jedynymi zakładami w Polsce zatrudniającymi osoby niepełnosprawne zapewniającymi im bardzo dobre warunki rehabilitacji – medycznej, społecznej i zawodowej. Międzynarodowa Organizacja Pracy uznawała je wówczas za modelowe. Według danych Krajowego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Inwalidów i Spółdzielni Niewidomych w latach 80. Istniały w Polsce 454 spółdzielnie, zatrudniając 270 tys. z niepełnosprawnością. W okresie transformacji spółdzielnie te mogły liczyć na wsparcie Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON), jednak w kolejnych okresach sytuacja ta ulegała zmianie. W warunkach wolnorynkowych spółdzielniom bardzo trudno było utrzymać się bazując tylko na funduszach z PFRON. W 2000 r. funkcjonowało jeszcze 356 spółdzielni inwalidów i niewidomych, ale w 2013 r. już tylko 184, zatrudniając jedynie niecałe 19 tys. osób, przy czym duża część z nich jest w bardzo złej kondycji, a nawet w stanie upadłości. Sytuacja pogorszyła się jeszcze bardziej, gdy spółdzielniom obniżono wysokość refundacji wynagrodzeń w systemie SOD, w procesie wyrównywania dofinansowań dla zakładów pracy chronionej i na wolnym rynku. Obecnie spółdzielnie inwalidów i niewidomych posiadają status Zakładów Pracy Chronionej i potrafiły umiejętnie dostosować się do nowych warunków gospodarki rynkowej poprzez przekształcenie się w nowoczesne podmioty wyposażone oraz zarządzane w nowoczesny sposób. Spółdzielczość ta najczęściej prowadzona jest w formie sklepów, zakładów produkcyjnych lub usługowych. Spółdzielnie te przykładają dużą wagę do działań związanych z rehabilitacją zatrudnionych osób niepełnosprawnych. Prowadzą zakładowe ośrodki zdrowia i rehabilitacji, organizują turnusy rehabilitacyjne. System dofinansowania pozwala tym podmiotom kompensować podwyższone koszty zatrudnienia niepełnosprawnych, co pozwala oferować produkty i usługi najwyższej jakości i w ten sposób umożliwia skuteczne konkurencje na

¹⁹⁷ Ustawa z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej (t.j. Dz. U. 2018 poz. 2043).

wolnym rynku. Wszyscy kontrahenci spółdzielni inwalidów i niewidomych są zwolnieni z obowiązkowych wpłat na PFRON¹⁹⁸.

2.3. Wsparcie systemowe przedsiębiorstw społecznych

Od kilkudziesięciu lat przedsiębiorczość społeczna, łącząca cele społeczne z duchem przedsiębiorczości oraz koncentrująca się na osiągnięciu szerszych celów społecznych lub środowiskowych, jest coraz bardziej zauważana w Unii Europejskiej, gdzie przedsiębiorczość społeczna jest promowana i wspierana jako ważne narzędzie w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju. Unia Europejska wspiera przedsiębiorczość społeczną poprzez różne inicjatywy i programy, ponieważ jest ona ważnym elementem polityki społecznej, a rozwijanie przedsiębiorczości społecznej jest kluczowe dla osiągnięcia celów w dziedzinie zrównoważonego rozwoju i tworzenia społeczeństwa opartego na wartościach.

Komisja Europejska zwiększa swoje wysiłki w celu stworzenia korzystnego otoczenia finansowego, administracyjnego oraz prawnego dla przedsiębiorstw społecznych, aby mogły one działać na równych zasadach z innymi rodzajami przedsiębiorstw w tym samym sektorze. Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej uruchomiona w 2011 r. określiła działania mające na celu realną zmianę oraz poprawę sytuacji przedsiębiorstw społecznych w Unii Europejskiej. Inicjatywa ta miała na celu wprowadzenie krótkoterminowego planu działania wspierającego rozwój przedsiębiorstw społecznych, kluczowych interesariuszy ekonomii społecznej i innowacji społecznych. W ramach tej inicjatywy powstało 11 priorytetowych działań zorganizowanych wokół 3 tematów¹⁹⁹:

1) ułatwienie przedsiębiorstwom społecznym pozyskania finansowania poprzez:

- propozycję europejskich ram regulacyjnych dla społecznych funduszy inwestycyjnych,
- zachęcanie do rozwoju mikrokredytów w Unii Europejskiej, w szczególności poprzez poprawę powiązanych ram prawnych oraz instytucjonalnych,
- stworzenie instrumentu finansowego Unii Europejskiej w celu zapewnienia łatwiejszego dostępu do finansowania,

¹⁹⁸ Krajowa Rada Spółdzielcza, <https://krs.org.pl/branze-spoldzielcze/spoldzielczosc-inwalidow-i-niewidomych>, dostęp 20.04.2022 r.

¹⁹⁹ Komisja Europejska, *Rynek wewnętrzny, przemysł, przedsiębiorczość i MŚP*, https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_pl, dostęp: 27.04.2022 r.

- uczynienie przedsiębiorstwa społecznego priorytetem inwestycyjnym w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiego Funduszu Społecznego;
- 2) zwiększenie widoczności przedsiębiorczości społecznej poprzez:
- identyfikację najlepszych praktyk tworząc rejestr przedsiębiorstw społecznych w Unii Europejskiej,
 - stworzenie publicznej bazy danych certyfikatów mających zastosowanie do przedsiębiorstw społecznych w Unii Europejskiej,
 - pomoc władzom krajowym i regionalnym we wprowadzaniu środków wspierających, promujących oraz finansujących przedsiębiorstwa społeczne,
 - stworzenie wielojęzycznej platformy informacji oraz wymiany dla przedsiębiorców społecznych, inkubatorów przedsiębiorczości i klastrów, a także inwestorów społecznych; zwiększenie widoczności programów UE wspierających przedsiębiorców społecznych o ułatwienie im pozyskiwania finansowania;
- 3) uczynienie otoczenia prawnego bardziej przyjaznym dla przedsiębiorstw społecznych poprzez:
- uproszczenie przepisów dotyczących prawnego uznania spółdzielni europejskich oraz fundacji europejskich,
 - uczynienie jakości oraz warunków pracy ważniejszymi kryteriami przy udzielaniu zamówień publicznych, szczególnie przy zamówieniach na usługi socjalne lub zdrowotne,
 - uproszczenie zasad udzielania pomocy publicznej usługom społecznym i lokalnym.

Poza powyższymi działaniami Komisja Europejska zaproponowała²⁰⁰:

- 1) utworzenie sieci i umożliwienie powielania doświadczeń banków specjalizujących się w finansowaniu przedsiębiorczości społecznej;
- 2) rozszerzenie dostępu przedsiębiorstw społecznych do kapitału wysokiego ryzyka;
- 3) promowanie rozwoju przedsiębiorczości społecznej wśród osób starszych, rozwój wolontariatu wśród emerytów;
- 4) wspieranie badań nad charakterem i oddziaływaniem społeczno-gospodarczym przedsiębiorczości społecznej a w szczególności współfinansowanie projektów krajowych

²⁰⁰ Komunikat Komisji Europejskiej, SEK (2011). *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*, 1278 wersja ostateczna, Bruksela, s. 12-13.

na rzecz tworzenia rachunków satelitarnych umożliwiających wykazywanie przedsiębiorstw społecznych w systemach rachunków narodowych;

- 5) rozwój wymiany dobrych praktyk pomiędzy państwami członkowskimi w zakresie traktowania kapitału zgromadzonego w przedsiębiorstwach społecznych i w szczególności blokady kapitału, umożliwiającej albo jego zatrzymanie w przedsiębiorstwie albo uwolnienie z przeznaczeniem na inwestycje w innych przedsiębiorstwach społecznych;
- 6) nowe strategie zwiększenia dostępu do finansowania poprzez promowanie dialogu pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi a instytucjami finansowymi;
- 7) rozwój i utworzenie sieci platform wymiany (giełd) specjalizujących się w przedsiębiorczości społecznej;
- 8) możliwość korzystania z wolontariatu oraz przyjmowania darowizn przez przedsiębiorstwa społeczne odnotowujące zyski bez obciążeń podatkowych;
- 9) możliwość korzystania z własności intelektualnej do celów własnego rozwoju.

Komisja Europejska coraz silniej dąży do wzmocnienia praw socjalnych będących filarem silnej Europy socjalnej, która jest sprawiedliwa, integracyjna i dająca nieograniczone możliwości. W tym celu określiła 20 pogrupowanych zasad Europejskiego filaru praw socjalnych²⁰¹:

- 1) równe szanse i dostęp do rynku pracy:
 - kształcenie, szkolenie i uczenie się przez całe życie,
 - równość płci,
 - równe szanse,
 - aktywne wsparcie zatrudnienia;
- 2) uczciwe warunki pracy:
 - bezpieczne i elastyczne zatrudnienie,
 - płace,
 - informacje o warunkach zatrudnienia i ochronie w przypadku zwolnień,
 - dialog społeczny i zaangażowanie pracowników,
 - równowaga między życiem zawodowym a prywatnym,
 - zdrowe, bezpieczne i dobrze dostosowane środowisko pracy oraz ochrona danych;
- 3) ochrona socjalna i włączenie społeczne:
 - opieka nad dziećmi i wsparcie dla dzieci,

²⁰¹ European Commission (2017). Employment, Social Affairs & Inclusion, *The European Pillar of Social Rights in 20 principles*, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en, dostęp: 11.07.2022 r.

- ochrona socjalna,
- zasiłki dla bezrobotnych,
- minimalny dochód,
- dochody z emerytury;
- opieka zdrowotna,
- integracja osób niepełnosprawnych,
- opieka długoterminowa,
- zakwaterowanie i pomoc dla bezdomnych,
- dostęp do podstawowych usług.

Bazując na tych zasadach opracowano plan działania Unii Europejskiej na najbliższe lata, który do 2030 roku ma zrealizować trzy cele²⁰²:

- 1) przynajmniej 78% ludności w wieku od 20 do 64 lat powinna pracować;
- 2) przynajmniej 60% wszystkich dorosłych powinno co roku uczestniczyć w szkoleniach;
- 3) redukcja co najmniej 15 milionów w liczbie osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.

W 2022 roku ministrowie zatrudnienia i spraw społecznych poszczególnych krajów członkowskich Unii Europejskiej zaprezentowali cele krajowe w tym zakresie, które zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Cele krajowe realizacji planu działania Unii Europejskiej

	Zatrudnienie [%]	Nauka dorosłych [%]	Zmniejszenie ubóstwa [AROE ²⁰³ , tys. osób]
	cel 2030	cel 2030	cel 2030
EU27	78,00	60,00	-15.000
Austria	79,90	62,00	-204
Belgia	80,00	60,90	-279
Bułgaria	79,00	35,40	-787
Chorwacja	75,00	55,00	-298
Cypr	80,00	61,00	-10
Czechy	82,20	45,00	-120
Dania	80,00	60,00	-30 ⁽¹⁾

²⁰² European Commission (2021). Employment, Social Affairs & Inclusion, *The European Pillar of Social Rights Action Plan*, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en, dostęp: 11.07.2022 r.

²⁰³ AROPE (Zagrożonych Ubóstwem i/lub Wykluczeniem) to wskaźnik stworzony przez Europejską Sieć Walki z Ubóstwem i Wykluczeniem Społecznym. Służy do pomiaru ubóstwa. Wskaźnik AROPE odpowiada za pomiar osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i ubóstwem. Obejmuje osoby od 0 do 59 lat, które muszą żyć w gospodarstwach domowych o intensywności zatrudnienia poniżej 0,28.

Estonia	81,30	52,30	-39
Finlandia	80,00	60,00	-100
Francja	78,00	65,00	-1.100
Grecja	71,10	40,00	-860
Hiszpania	76,00	60,00	-2.815
Irlandia	78,20	64,20	-90
Litwa	80,70	53,70	-223
Luksemburg	77,60	62,50	-4
Łotwa	80,00	60,00	-95
Malta	84,60	57,60	(3)
Niderlandy	82,50	62,00	-163
Niemcy	83,00	65,00	-1.200 ⁽²⁾
Polska	78,30	51,70	-1.500
Portugalia	80,00	60,00	-765
Rumunia	74,70	17,40	-2.532
Słowacja	76,50	50,00	-70
Słowenia	79,50	60,00	-9
Szwecja	82,00	60,00	-15
Węgry	85,00	60,00	-292
Włochy	73,00	60,00	-3.200

(1) Dania wyraża swój krajowy cel ograniczenia ubóstwa jako zmniejszenie liczby osób żyjących w gospodarstwach domowych o bardzo niskiej intensywności pracy.

(2) Niemcy wyrażają swój krajowy cel ograniczenia ubóstwa jako zmniejszenie liczby osób żyjących w gospodarstwach domowych o bardzo niskiej intensywności pracy.

(3) Malta wyraża swój krajowy cel ograniczenia ubóstwa jako zmniejszenie wskaźnika AROPE o 3,1 punktu procentowego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission (2021). *Employment, Social Affairs & Inclusion, The European Pillar of Social Rights Action Plan*, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en, dostęp: 11.07.2022 r.

Unia Europejska oprócz wsparcia systemowego proponuje również wsparcie finansowe, aby umożliwić realizację wskazanych w powyższej tabeli celów oraz uważając dostęp do finansowania jako jedną z głównych przeszkód w rozwoju przedsiębiorczości społecznej.

Polska przystępując w 2004 roku do Unii Europejskiej podjęła jednocześnie zobowiązanie do wdrażania obowiązujących w niej zasad oraz realizacji przyjętych polityk w różnych obszarach społeczno-ekonomicznych. Od tego czasu sukcesywnie dostosowuje swoje prawodawstwo do unijnych przepisów w celu ich ujednoczenia. Te działania są również realizowane w obszarze ekonomii społecznej będącej coraz bardziej zauważanym elementem gospodarek poszczególnych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Aspekt społeczny w gospodarce ma coraz większe znaczenie dla otoczenia politycznego i dlatego podejmowane są intensywne działania zmierzające do stworzenia korzystnego środowiska prawnego, administracyjnego oraz finansowego dla przedsiębiorstw społecznych, aby mogły one działać

na równych zasadach z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami. Na podstawie Art. 14 ust. 1 Ustawy z dnia 6 grudnia 2006 roku o zasadach prowadzenia polityki rozwoju²⁰⁴ przyjmowane są kolejne Strategie Rozwoju Kapitału Społecznego.

Pierwsza Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (SRKS) obejmowała lata 2009-2012 i opierała się na twierdzeniu, że kapitał społeczny jest ważnym czynnikiem rozwoju kraju, wymagającym wzmocnienia. Wyodrębniono w niej cztery kluczowe obszary, w których konieczna była interwencja państwa we współpracy z obywatelami²⁰⁵:

- 1) postawy i kompetencje społeczne;
- 2) współdziałanie i partycypacja społeczna;
- 3) komunikacja społeczna;
- 4) kultura i kreatywność.

Celem głównym SRKS 2020 było wzmocnienie udziału kapitału społecznego w rozwoju społeczno-gospodarczym kraju i był on realizowany poprzez cztery cele szczegółowe²⁰⁶:

- 1) cel 1. Kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji, kreatywności oraz komunikacji był realizowany poprzez rozwijanie postaw budujących kapitał społeczny w trakcie edukacji obywatelskiej, medialnej, kulturalnej, przyrodniczej i sportowej;
- 2) cel 2. Poprawa mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne był realizowany poprzez stworzenie kompleksowej polityki państwa w zakresie zwiększania aktywności obywatelskiej, wzrostu udziału obywateli w życiu publicznym oraz ich wpływu na zadania publiczne zarówno na etapie ich planowania jak i późniejszej realizacji. Korzystając z instrumentów prawnych, instytucjonalnych, informacyjno-edukacyjnych oraz finansowych rozwijana była sfera aktywności obywatelskiej i relacji z państwem, czyli dialogu obywatelskiego i ekonomii społecznej. Podejmowane w Celu 2 działania miały zniwelować różnice w poziomie aktywności obywatelskiej, a w szczególności wesprzeć osoby wykluczone społecznie;
- 3) cel 3. Usprawnienie procesów komunikacji społecznej oraz wymiany wiedzy był realizowany poprzez zwiększenie dostępności informacji oraz poprawie jakości komunikacji w sferze publicznej, wspieranie mediów w kształtowaniu więzi społecznych, kulturowych i demokracji;

²⁰⁴ Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 225, 412).

²⁰⁵ Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, Monitor Polski M.P.2013.378.

²⁰⁶ Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, Monitor Polski M.P.2013.378.

4) cel 4. Rozwój i efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego i kreatywnego był realizowany poprzez wzmocnienie roli kultury w budowaniu spójności społecznej oraz wzmocnienie znaczenia kultury w rozwoju społeczno-gospodarczym.

Skupiając się na Celu 2. (ze względu na temat dysertacji) należy wspomnieć, że był on realizowany przez następujące priorytety Strategii²⁰⁷:

- 1) Priorytet Strategii 2.1. Wspieranie mechanizmów współpracy instytucji publicznych z obywatelami zakładający zwiększenie partycypacji obywatelskiej w życiu publicznym poprzez stworzenie warunków sprzyjających współdziałaniu obywateli oraz instytucji publicznych. W ramach tego priorytetu podjęte zostały takie działania jak: - wzmocnienie i upowszechnienie mechanizmów dialogu obywatelskiego i społecznego; - wspieranie rozwoju partnerstwa i innych form współpracy służących przekazywaniu realizacji zadań publicznych obywatelom; - zwiększenie wykorzystywania zasobów lokalnych instytucji publicznych dla rozwijania aktywności obywatelskiej;
- 2) Priorytet Strategii 2.2. Rozwój i wzmocnianie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej realizowano podejmując następujące działania: - ułatwianie działalności organizacjom obywatelskim oraz wspieranie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; - rozwijanie indywidualnej i korporacyjnej filantropii oraz wolontariatu; - rozwój społecznego wymiaru sportu;
- 3) Priorytet Strategii 2.3. Wzmocnienie integracji i solidarności społecznej obejmował wspieranie rozwoju przedsiębiorczości społecznej i innych form przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i zawodowemu, w tym różnorodnych form samopomocy.

Priorytet Strategii 2.3. przede wszystkim wspierał rozwój ekonomii społecznej będącej innowacyjnym instrumentem wpływającym na zwiększenie integracji społecznej oraz zawodowej osób społecznie wykluczonych oraz kapitału społecznego. Również wspierał rozwój przedsiębiorczości społecznej realizującej nie tylko potrzebę zatrudniania osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji życiowej, ale również uzupełniającej dostarczanie towarów i usług przez rynek oraz państwo. Rozwój podmiotów ekonomii społecznej w ramach strategii był również istotny ze względu na rozwiązywanie zróżnicowanych problemów społecznych w obszarach życia publicznego. W celu stałego rozwoju ekonomii społecznej włączono do tego procesu wojewódzkie jednostki samorządu terytorialnego, które zostały kluczowymi podmiotami w programowaniu oraz realizacji wsparcia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych działających na podległych tym jednostkom obszarach. Jednostki te odpowiadały

²⁰⁷ Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, Monitor Polski M.P.2013.378.

za wsparcie rozwoju na poziomie regionalnym i lokalnym oraz wdrożenie systemowych rozwiązań, umożliwiających funkcjonowanie na zasadach partnerstwa publiczno-społecznego akredytowanych instytucji, wspierających infrastrukturalnie przedsiębiorczość społeczną (Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej OWES) w zakresie usług, profesjonalnych szkoleń i doradztwa. Opracowany został również Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej (KPRES) umiejscawiający ekonomię społeczną w kontekście zintegrowanych strategii i nakreślający jej wizję, w której przedsiębiorstwa społeczne będą trwałym oraz mocno dostrzegalnym podmiotem życia społeczno-gospodarczego w wymiarze lokalnym, regionalnym i krajowym. W ramach tej strategii zaplanowano podjęcie ustawy o przedsiębiorczości społecznej, która stworzy możliwość starania się o status przedsiębiorcy społecznego jako potwierdzenie realizacji przez dany podmiot gospodarczy konkretnych celów społecznych. Przygotowano założenia do pilotażu funduszu pożyczkowego dla przedsiębiorstw społecznych, który miał obejmować preferencyjne pożyczki dystrybuowane przez fundusze na poziomie makroregionalnym oraz system doradztwa w ramach mechanizmów finansowania. W celu wsparcia przedsiębiorczości społecznej podjęto decyzję o wypracowaniu oraz wdrożeniu skutecznych instrumentów pomiaru społecznej wartości dodanej, generowanej przez przedsiębiorstwa społeczne, a także inne przedsięwzięcia gospodarcze, służące realizacji celów społecznych. Było to niezbędne dla racjonalnego oraz efektywnego dystrybuowania środków publicznych dla sfery przedsiębiorczości społecznej. Dla stałego rozwoju przedsiębiorczości społecznej wzięto pod uwagę wspieranie projektów testujących w tym obszarze innowacyjne rozwiązania oraz upowszechnianie tych, które okażą się skuteczne, efektywne i użyteczne. Również dla zapewnienia rozwoju oraz wzrostu przedsiębiorczości społecznej w dłuższej perspektywie podjęto decyzję o przygotowaniu i wdrożeniu działań edukacyjnych dotyczących przedsiębiorczości na każdym etapie kształcenia zaczynając od dzieci i młodzieży a kończąc na społeczności akademickiej²⁰⁸.

Kontynuacją podjętych w Strategii 2020 działań jest „Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) do 2030”, będąca jednocześnie jednym z instrumentów realizacji „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) – SOR”. Głównym celem SRKS 2030 jest wzrost jakości życia

²⁰⁸ Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, Monitor Polski M.P.2013.378.

społecznego i kulturalnego obywateli. Cel ten będzie realizowany przez wdrażanie kierunków interwencji zaplanowanych do realizacji w trzech obszarach²⁰⁹:

- 1) obszar 1: Współdziałanie – społeczeństwo obywatelskie;
- 2) obszar 2: Kultura – tożsamość i postawy obywatelskie;
- 3) obszar 3: Kreatywność – potencjał kulturowy i kreatywny.

W ramach Obszaru 1. uwzględniono kluczowe zagadnienia dotyczące organizacji społeczeństwa obywatelskiego, wolontariatu, ekonomii społecznej i solidarnej oraz społecznego wymiaru sportu, nauki i edukacji. Zauważono, że ekonomia społeczna jest jednym z narzędzi przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i w Polsce charakteryzuje się obecnie wysoką dynamiką rozwojową będąc jednocześnie istotnym elementem aktywnej polityki społecznej państwa. Stwierdzono również, że w obszarze ekonomii społecznej brakuje jednolitych i spójnych rozwiązań regulacyjnych, które dawałyby kompleksowe podstawy działania, a w konsekwencji stwarzały optymalne warunki dla jej dalszego rozwoju. Z perspektywy tego sektora osoby zagrożone wykluczeniem społecznym znajdują się w centrum zainteresowania zarówno jako pracownicy odzyskujący samodzielność ekonomiczną, jak również jako osoby wymagające zindywidualizowanego wsparcia w odbudowaniu zdolności do pełnej aktywności zawodowej oraz społecznej. Pomimo poprawiającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej w Polsce nadal istnieje znacząca grupa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, dlatego podejmowane w celu niwelowania skali tego zjawiska działania wymagają nie tylko koncentracji na doskonaleniu istniejących instrumentów, ale również na wdrażaniu nowych rozwiązań w sektorze ekonomii społecznej. W realizacji tych założeń główną rolę będą odgrywać podmioty ekonomii społecznej (PES) realizujący idee budowy kapitału społecznego i spójności społecznej, stanowią element polityki wzrostu zatrudnienia, aktywizacji zawodowej oraz integracji społecznej. W celu pełniejszego wykorzystania możliwości PES w zakresie oddziaływania na rozwój lokalnych społeczności będą podjęte następujące działania²¹⁰:

- 1) wdrożenie instrumentów ukierunkowanych między innymi na zdefiniowanie oraz uporządkowanie sfery ekonomii społecznej i solidarnej oraz jej podstawowych elementów;
- 2) uporządkowanie systemu programowania lokalnego w sferze polityki społecznej z udziałem PES;

²⁰⁹ Uchwała Nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) do 2030”, Monitor Polski M.P. poz. 1060.

²¹⁰ Uchwała Nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) do 2030”, Monitor Polski M.P. poz. 1060.

- 3) określenie funkcji PES w realizacji usług społecznych;
- 4) wdrożenie odpowiednich działań edukacyjnych skierowanych do przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego;
- 5) uproszczenie form zakupu usług oraz zlecania zadań publicznych;
- 6) włączanie PES w realizację usług społecznych oraz zadań w zakresie rozwoju lokalnego;
- 7) wprowadzenie do porządku prawnego instytucji partnerstwa publiczno-społecznego, które umożliwi bardziej efektywną oraz elastyczną współpracę sektora ekonomii społecznej i solidarnej z sektorem publicznym, redukując konieczność wyłaniania partnerów w formie konkursu lub postępowania w ramach prawa zamówień publicznych;
- 8) wprowadzenie nowego, negocjacyjnego trybu zlecania usług społecznych;
- 9) wspieranie przedsiębiorstw społecznych świadczących usługi na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami i niesamodzielnymi oraz ich rodzin;
- 10) wspieranie przedsięwzięć ułatwiających wymianę informacji o aktywności PES działających w obszarze usług społecznych oraz działań służących rozwijaniu kompetencji pracowników sektora ekonomii społecznej i administracji publicznej w zakresie świadczenia usług społecznych.

Stworzenie stabilnego i systemowego wsparcia dla PES wymaga zapewnienia kompleksowego katalogu zadań administracji publicznej, który został ujęty w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej (KPRES 2023) i przejawiać się będzie w następujących działaniach²¹¹:

- 1) regulacjach prawnych obejmujących sektor ekonomii społecznej i solidarnej;
- 2) krajowym i regionalnych programach rozwoju ekonomii społecznej i solidarnej;
- 3) wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków europejskich;
- 4) systemie akredytacji wysokiej jakości usług wspierających rozwój PES (w tym usługi animacyjne, inkubacyjne, doradztwo biznesowe) realizowanego przez akredytowane OWES;
- 5) działaniach wyspecjalizowanych w zakresie ekonomii społecznej i solidarnej organów opiniotwórczo-doradczych (Krajowy Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej i Regionalne Komitety Rozwoju Ekonomii Społecznej, Komitet Akredytacyjny ds. systemu akredytacji oraz standardów usług i działania ośrodków wsparcia ekonomii społecznej);

²¹¹ Uchwała Nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) do 2030”, Monitor Polski M.P. poz. 1060.

6) zwrotne oraz bezzwrotne instrumenty wsparcia finansowego.

Kontynuując powyższe opracowano KPRES 2030, którego celem głównym jest takie wzmocnienie ekonomii społecznej, aby jej podmioty były ważnym elementem aktywizacji i integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz dostarczycielami usług społecznych. Osiągnięcie tego celu będzie możliwe dzięki realizacji poniższych celów szczegółowych²¹²:

- 1) wspieranie trwałego partnerstwa podmiotów ekonomii społecznej z samorządem terytorialnym w realizacji usług społecznych;
- 2) zwiększenie liczby wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- 3) zwiększenie konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej na rynku;
- 4) upowszechnienie pozytywnych postaw wobec ekonomii społecznej.

Dla każdego z powyższych celów szczegółowych przyporządkowano rezultat wraz ze sposobem jego pomiaru pozwalający zidentyfikować zmianę wywołaną wprowadzonymi działaniami. W przypadku drugiego celu szczegółowego założono, że do 2030 roku powstanie 29 tysięcy nowych, wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (Tabela 27)²¹³.

Tabela 27. Szacunkowa liczba miejsc pracy tworzonych w latach 2014–2029 w przedsiębiorstwach społecznych dzięki wsparciu z EFS oraz EFS+

Województwo	Liczba miejsc pracy planowanych do utworzenia w ramach realizacji RPO do 2023 r.	Liczba miejsc pracy szacowanych przez regiony do utworzenia w ramach realizacji PR 2021 r. – 2027 r. (n+2=2029 r.)**	Suma miejsc pracy utworzonych ze środków europejskich od 2014 r. do 2029 r.***
dolnośląskie	664	279	943
kujawsko-pomorskie	835	617	1452
lubelskie	903	891	1794
lubuskie	315	425	740
łódzkie	835	610	1445
małopolskie	771	908	1679
mazowieckie	647	1090	1737
opolskie	328	177	505
podkarpackie	2700	940	3640
podlaskie	681	677	1358
pomorskie	640	480	1120
śląskie	2355	1089	3444

²¹² Uchwała Nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”, Monitor Polski Poz. 1171, s. 17.

²¹³ Ibidem, s. 18.

świętokrzyskie	429	595	1024
warmińsko-mazurskie	765	854	1619
wielkopolskie	1446	932	2378
zachodniopomorskie	430	510	940
Razem	14.744	11.074	25.818
*	Podano liczbę miejsc pracy utworzonych do 2023 r.: zgodnie z zasadą n+3 fundusze przyznane w ramach perspektywy finansowej 2014–2020 faktycznie mogą być wykorzystane do roku 2023.		
**	Podano liczbę miejsc pracy szacowanych przez regiony do utworzenia do 2029 r., Dla perspektywy finansowej 2021– 2027 dla ostatniego roku obowiązuje zasada n+2, co oznacza, że w tym okresie finansowania środki są kwalifikowalne do końca 2029 r. Wartości wskaźników mogą ulec zmianie w związku ze zmianą alokacji przewidzianą na realizację działań w zakresie włączenia społecznego w regionach.		
***	Wartości wskaźników mogą ulec zmianie w związku ze zmianą alokacji przewidzianą na realizację działań w zakresie włączenia społecznego w regionach.		

Źródło: opracowanie własne na podstawie Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2030 roku. *Ekonomia Solidarności Społecznej*, s. 23 (Uchwała Nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r., Monitor Polski Poz. 1171).

W celu zapewnienia trwałości i ciągłości zatrudnienia podjęte zostaną działania, aby powstałe miejsca pracy funkcjonowały również po zakończeniu korzystania ze wsparcia publicznego²¹⁴:

- 1) opracowanie dokumentów wspierających procesy reintegracyjne w przedsiębiorstwach społecznych tzw. planów reintegracyjnych, które mają tworzyć ścieżki wsparcia dla pracowników przedsiębiorstw społecznych zagrożonych wykluczeniem społecznym w celu podniesienia ich kwalifikacji i kompetencji społeczno-zawodowych;
- 2) finansowe wsparcie zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych powinno być tak skonstruowane, aby istniała możliwość korzystania zarówno ze środków krajowych, jak i europejskich;
- 3) w celu zapewnienia równomiernego i efektywnego wzrostu zatrudnienia w sektorze, konieczne jest wyznaczenie przez samorzady wojewódzkie oczekiwanych efektów dalszych działań realizowanych w tym obszarze.

Uznano również, że w przypadku działań współfinansowanych ze środków europejskich powinna zostać wprowadzona zasada, zgodnie z którą na bezzwrotne wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy i reintegrację w przedsiębiorstwach społecznych powinno być przeznaczone co najmniej 60% środków prognozowanych w Programach Regionalnych na wsparcie sektora ekonomii społecznej. Cel ten ma być realizowany z wykorzystaniem następujących instrumentów²¹⁵:

- 1) dotacji na tworzenie miejsc pracy;
- 2) okresowego wsparcia na utrzymanie miejsc pracy;
- 3) środków na reintegrację społeczno-zawodową pracowników przedsiębiorstwa społecznego, których zatrudnienie zostało dofinansowane z powyższego źródła.

²¹⁴ Ibidem, s. 20.

²¹⁵ Ibidem, s. 21.

Wspomniane Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej są to wyodrębnione organizacyjnie i rachunkowo podmioty realizujące usługi wsparcia ekonomii społecznej, nie działające dla osiągnięcia zysku lub przeznaczające zysk na działania statutowe OWES²¹⁶. Należą do głównych podmiotów wspierających rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce poprzez podejmowanie następujących działań²¹⁷:

- 1) animację lokalną w formie integracji środowiska, jego reprezentowanie oraz promocję;
- 2) doradztwo ogólne, prawne, księgowo-podatkowe, menadżerskie, finansowe, marketingowe, branżowe;
- 3) szkolenia w zakresie tworzenia oraz prowadzenia przedsiębiorstw społecznych;
- 4) dotacje na tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych marginalizacją i wykluczeniem społecznym, wsparcie pomostowe dla nowopowstających miejsc pracy.

W celu zapewnienia wysokiej jakości usług świadczonych przez OWES wprowadzono 10 kluczowych standardów, których spełnienie jest warunkiem koniecznym do otrzymania akredytacji przez te podmioty²¹⁸:

- 1) podmiot (w zakresie pełnienia roli OWES) nie działa w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe;
- 2) OWES w swoich działaniach ściśle i stale współpracuje z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej jako koordynatorem wsparcia ekonomii społecznej w województwie, ustalając plany i zasady współpracy, w tym realizację wspólnych przedsięwzięć oraz linie demarkacyjne pomiędzy działaniami;
- 3) podmioty tworzące OWES publikują na swoich stronach internetowych lub na stronie OWES sprawozdania merytoryczne i finansowe ze swojej działalności (przynajmniej w zakresie prowadzenia OWES);
- 4) OWES informuje klientów o aktualnej treści Standardów usług i działania OWES oraz sposobie zgłaszania uwag do Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej dotyczących pracy OWES i jakości świadczonych usług wsparcia ekonomii społecznej;
- 5) miejsce świadczenia usług przez OWES jest czytelnie oznakowane, zapewnia możliwość świadczenia usług z zachowaniem poufności oraz pozwala na przyjmowanie klientów w oddzielnym pomieszczeniu. Miejsce to jest dostosowane do potrzeb osób

²¹⁶ Standardy działania OWES 28.06.2022 r., <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Standardy,OWES,4113.html> dostęp: 23.08.2022 r.

²¹⁷ Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Wydział Ekonomii Społecznej, <https://mcps.com.pl/ekonomia-spoleczna/wsparcie-es/o-owes-ach/>, dostęp: 23.08.2022 r.

²¹⁸ Standardy działania OWES 28.06.2022 r., <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Standardy,OWES,4113.html> dostęp: 23.08.2022 r.

z niepełnosprawnościami lub OWES zapewnia takim osobom dostępność usług poza siedzibą;

- 6) OWES prowadzi stronę internetową, na której zamieszcza aktualne informacje. Strona zawiera informacje o wspieranych PS, które znajdują się na liście PS (nazwa, branża, dane kontaktowe). Ponadto prowadzi aktywne działania w innych mediach elektronicznych (np. w portalach społecznościowych, branżowych). Strona internetowa spełnia kryteria dostępności dla osób z niepełnosprawnościami określone w standardzie WCAG 2.1;
- 7) zapewnione jest świadczenie usług wsparcia o charakterze reintegracyjnym. Mogą one dotyczyć wsparcia indywidualnego, grupowego, w tym mogą obejmować cały zespół przedsiębiorstwa społecznego. Usługi te: - są świadczone przez specjalistów w zakresie reintegracji zawodowej oraz społecznej; - obejmują działania motywacyjne, pomoc w określeniu rozwoju zawodowego, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, budowanie kompetencji społecznych oraz zagadnienia z zakresu budowania zespołu i rozwiązywania konfliktów; - ich świadczeniu towarzyszy proces rozpoznawania indywidualnych potrzeb, we współpracy z osobą, której one dotyczą; - realizowane są zgodnie z potrzebami pracowników przedsiębiorstw społecznych, w tym szczególnie przez okres do 12 miesięcy od dnia zatrudnienia osoby objętej wsparciem;
- 8) w wyniku działalności OWES powstało w ciągu roku średnio 10-12 miejsc pracy rocznie w powiatach i 20-25 miejsc pracy w miastach na prawach powiatu (o ile dany typ jednostki administracyjnej występuje na obszarze działania OWES) dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w istniejących lub nowych przedsiębiorstwach społecznych. Miejsce pracy musi funkcjonować przez co najmniej 12 miesięcy;
- 9) w wyniku działalności OWES co najmniej 75% nowopowstałych PS w wyniku udzielania dotacji prowadzi działalność odpłatną pożytku publicznego lub działalność gospodarczą w okresie powyżej 18 miesięcy od momentu uzyskania dotacji;
- 10) OWES wspiera podmioty ekonomii społecznej w ubieganiu się o przyznanie ogólnopolskich i regionalnych znaków jakości (także wykraczających poza sferę ekonomii społecznej, dotyczących usługi lub produktu). Wsparcie realizowane jest m.in. poprzez: informowanie PES o możliwości ubiegania się o znak jakości, pomoc w wyborze właściwej kategorii oraz wypełnieniu wniosku.

Tabela 28. Liczba akredytowanych Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce

Województwo	Liczba akredytowanych Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce [w szt.]
dolnośląskie	1
kujawsko-pomorskie	4
lubelskie	1
lubuskie	2
łódzkie	1
małopolskie	0
mazowieckie	2
opolskie	1
podkarpackie	1
podlaskie	4
pomorskie	5
śląskie	7
świętokrzyskie	2
warmińsko-mazurskie	2
wielkopolskie	5
zachodniopomorskie	1
Łącznie	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie wykazu akredytowanych OWES MRiPS Departamentu Ekonomii Społecznej, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Wykaz_akredytowanych_Osrodkow_Wsparcia_Ekonomii_Spolecznej_3920.html, dostęp: 15.05.2023 r.

Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej stworzył plan programu resortowego o nazwie "Odporność i rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025". Program ma na celu wzmocnienie wpływu podmiotów ekonomii społecznej w dziedzinie integracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a także wspieranie deinstytucjonalizacji usług społecznych. W ramach Programu, będą wspierane działania mające na celu modernizację podmiotów ekonomii społecznej, mogące przyczynić się do zwiększenia skali ich działalności, takie jak poszerzenie obszarów i branż działalności, rozszerzenie zasięgu terytorialnego sprzedaży produktów i usług, zmianę branży oraz zwiększenie obrotów finansowych. Wsparcie będzie udzielane w trzech obszarach²¹⁹:

- 1) Obszar 1 - reintegracja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w przedsiębiorstwach społecznych i podmiotach zatrudnienia socjalnego;
- 2) Obszar 2 - budowanie potencjału przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej w zakresie realizacji zdeinstytucjonalizowanych usług społecznych;

²¹⁹ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej DES (2023), *Program „Odporność i rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025”*, źródło: https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Odpornosc_oraz_rozwoj_ekonomii_spolecznej_i_przedsiębiorczosci_spolecznej_na_lata_2022-2025_4325.html dostęp: 26.05.2023 r.

3) Obszar 3 - wzmocnienie odporności i rozwoju przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej.

W ramach programu przedsiębiorstwa społeczne będą korzystały z preferencyjnych warunków, obejmujących wyższą maksymalną kwotę wsparcia oraz dodatkowe punkty. Wsparcie w ramach obszaru 1 będzie dostępne dla podmiotów zatrudnienia socjalnego i przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne i podmioty ekonomii społecznej, które zobowiążą się do uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego, będą mogły otrzymać wsparcie do kwoty 190 tys. zł, podczas gdy pozostałe podmioty ekonomii społecznej będą mogły otrzymać do kwoty 170 tys. zł²²⁰.

Departament Ekonomii Społecznej w Ministerstwie Rodziny i Polityki Społecznej wraz z Bankiem Gospodarstwa Krajowego oraz Europejskim Domem Spotkań – Fundacja Nowy Staw realizują projekt „Znaki Jakości Ekonomii Społecznej i Solidarnej” współfinansowany przez Europejskie Fundusze Strukturalne i Inwestycyjne. Celem projektu jest²²¹:

- 1) wdrażanie i upowszechnianie znaków jakości oraz innych programów promujących odpowiedzialne zachowania konsumentów;
- 2) wdrażanie i upowszechnianie znaków jakości oraz innych programów zmierzających do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorczości społecznej i wskazywanie korzyści wynikających z zakupów w tym sektorze;
- 3) wdrażanie i upowszechnianie znaków jakości oraz innych programów zmierzających do poprawy jakości usług i produktów podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych;
- 4) stworzenie ogólnopolskiego znaku jakości dla jednostek samorządu terytorialnego na podstawie kryteriów wypracowanych przez władze publiczne i reprezentację sektora.

Dzięki realizacji projektu będą wyróżniane podmioty łączące działalność ekonomiczną ze społecznym zaangażowaniem a przyznawane certyfikaty przyczynią się do budowy marki konkretnych podmiotów i całego sektora ekonomii społecznej.

²²⁰ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej DES (2023), *Program „Odporność i rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025”*, źródło: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Odpornosc,oraz.rozwoj.ekonomii.spolecznej,i.przedsiębiorczosci.spolecznej,na.lata,2022-2025,4325.html> dostęp: 26.05.2023 r.

²²¹ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej (2018). Znaki Jakości Ekonomii Społecznej, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Znaki,Jakosci,Ekonomii,Spolecznej,i,Solidarnej,4080.html>, dostęp: 25.08.2022 r.

Jak można zauważyć wsparcie systemowe przedsiębiorstw społecznych ma ogromne znaczenie dla rozwoju i wzrostu sektora przedsiębiorstw społecznych szczególnie w następujących obszarach:

- 1) wzmocnienie misji społecznych - wsparcie systemowe pomaga przedsiębiorstwom społecznym w efektywnym realizowaniu ich misji społecznych; daje im narzędzia i zasoby, które umożliwiają skuteczne działanie na rzecz społeczności i rozwiązywanie istniejących problemów społecznych;
- 2) rozwój potencjału - dzięki wsparciu systemowemu przedsiębiorstwa społeczne mają dostęp do programów szkoleniowych, doradztwa i konsultacji, które pomagają w rozwoju kompetencji zarządzających, pracowników i liderów, co z kolei przyczynia się do zwiększenia profesjonalizmu oraz skuteczności działania tych podmiotów;
- 3) promocja i budowanie partnerstw - wsparcie systemowe pomaga w promocji przedsiębiorstw społecznych oraz budowaniu partnerstw i sieci współpracy, takie działania sprzyja zwiększaniu świadomości społecznej na temat sektora przedsiębiorstw społecznych, budowaniu reputacji i zdobywaniu większego wsparcia społecznego;
- 4) monitorowanie i ocena - systemowe wsparcie obejmuje również monitorowanie i ocenę działań w sektorze przedsiębiorstw społecznych dzięki czemu możliwe jest dokonanie oceny efektywności podejmowanych inicjatyw, dostosowanie strategii wsparcia oraz zapewnienie, że działania są odpowiednio ukierunkowane i osiągają zamierzone cele;
- 5) finansowanie - wsparcie systemowe zapewnia przedsiębiorstwom społecznym dostęp do różnych instrumentów finansowych, takich jak dotacje i preferencyjne pożyczki; odpowiednie finansowanie jest kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych, umożliwiając im inwestowanie w rozwój, ekspansję i realizację misji społecznych.

Wsparcie systemowe jest zatem kluczowe dla tworzenia korzystnego środowiska dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Pomaga im w pełniejszym wykorzystaniu potencjału, realizacji misji społecznych oraz wzmocnieniu społecznej gospodarki. Dlatego ma ogromne znaczenie dla budowania bardziej zrównoważonej i sprawiedliwej gospodarki opartej na wartościach społecznych.

2.4. Instrumenty finansowego wsparcia przedsiębiorstw społecznych

Środki unijne zostały zmobilizowane do pomocy przedsiębiorstwom społecznym działającym w krajach członkowskich poprzez przekazywanie wsparcia w ramach poszczególnych programów. Jednym z głównych instrumentów finansowych polityki spójności

Unii Europejskiej jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (*ang. ERDF – European Regional Development Fund*), którego zadaniem jest między innymi łagodzenie dysproporcji w rozwoju europejskich regionów i podniesienia poziomu życia w regionach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Jednym z celów tego funduszu jest dokonywanie inwestycji na rzecz wzrostu gospodarczego oraz zatrudnienia służących umocnieniu rynku pracy i gospodarek regionalnych. Pomoc w tym zakresie kierowana jest do małych i średnich przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw społecznych. W latach 2014-2020 Unia Europejska przeznaczyła na ten fundusz około 199 mld EUR, natomiast w obecnej perspektywie finansowej na lata 2021-2027 ta kwota wynosi ponad 200 mld EUR²²².

Europejski Fundusz Społeczny Plus (*ang. ESF+ - European Social Fund Plus*) będący instrumentem finansowym umożliwiającym wspieranie zatrudnienia, poprawę warunków pracy i wyrównywanie szans aktywnie wspiera tworzenie przedsiębiorstw społecznych, które są źródłem nowych miejsc pracy zwłaszcza w przypadku grup ludzi mających z różnych względów trudności ze znalezieniem stabilnego zatrudnienia. Szczególnie wsparciem objęte są osoby młode pozostające długotrwale bezrobotnymi, będącymi osobami z niepełnosprawnościami oraz mieszkającymi na obszarach wiejskich. Wsparcie może być udzielane w różnych formach takich jak na przykład szkolenia w zakresie zarządzania organizacjami, zarządzania zasobami ludzkimi, z zakresu prawa pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy dla osób chętnych do prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego. Szkolenia te mogą również dotyczyć konkretnych umiejętności niezbędnych w przedsiębiorstwie społecznym jak marketing i sprzedaż, wiedza w dziedzinie uruchamiania lokalnych przedsiębiorstw. Europejski Fundusz Społeczny wspiera również przedsiębiorstwa społeczne w zakresie pozyskiwania środków finansowych na działalność oraz osiągnięcie długoterminowej stabilności²²³.

Komisja Europejska powołała w 2011 roku Inicjatywę na rzecz przedsiębiorczości społecznej (*ang. SBI – The Social Business Initiative*), w której pokazano działania Unii Europejskiej zdeterminowane na wsparcie rozwoju przedsiębiorczości społecznej w krajach

²²² Parlament Europejski, Noty tematyczne o Unii Europejskiej, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/95/europejski-fundusz-rozwoju-regionalnego-efrr->, dostęp: 16.08.2022 r.

²²³ Komisja Europejska, Europejski Fundusz Społeczny Plus, <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/pl>, dostęp: 16.08.2022 r.

członkowskich. Inicjatywa ta wskazała trzy obszary, które były realizowane w ramach 11 działań²²⁴:

- 1) poprawa dostępu do finansowania;
- 2) zwiększenie widoczności przedsiębiorstw społecznych;
- 3) optymalizacja otoczenia prawnego.

Poprawa dostępu do finansowania przejawiała się w następujących działaniach²²⁵:

- 1) Działanie 1: Zaprezentowanie europejskich ram regulacyjnych dla funduszy inwestycji społecznych – w Rozporządzeniu w sprawie europejskich funduszy na rzecz przedsiębiorczości społecznej (EuSEF) wprowadzono znak europejskiego funduszu na rzecz przedsiębiorczości społecznej (EuSEF), który ma identyfikować fundusze skupiające się na europejskich przedsiębiorstwach społecznych, ułatwiając im przyciąganie inwestycji;
- 2) Działanie 2: Zachęcanie do rozwoju mikrokredytów w Europie, w szczególności poprzez poprawę powiązanych ram prawnych i instytucjonalnych – w ramach tego działania wprowadzony został Europejski kodeks dobrego postępowania w zakresie udzielania mikrokredytów;
- 3) Działanie 3: Ustanowienie instrumentu finansowego UE w celu ułatwienia dostępu do finansowania - w ramach tego działania została utworzony Program „Zatrudnienie i innowacje społeczne” (EaSI), którego celem jest promowanie trwałego zatrudnienia o wysokiej jakości, gwarantującego odpowiednią i godną ochronę socjalną, zwalczanie wykluczenia społecznego i ubóstwa oraz poprawę warunków pracy;
- 4) Działanie 4: Uczynienie z przedsiębiorstw społecznych priorytetu inwestycyjnego Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i Europejskiego Funduszu Społecznego.

Zwiększenie widoczności przedsiębiorstw społecznych realizowane było w ramach działań²²⁶:

- 1) Działanie 5: Określenie najlepszych praktyk poprzez utworzenie wyczerpującego rejestru przedsiębiorstw społecznych w Europie;
- 2) Działanie 6: Stworzenie publicznej bazy danych oznakowań i certyfikatów mających zastosowanie do przedsiębiorstw społecznych w Europie;

²²⁴ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 03.07.2022 r.

²²⁵ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 03.07.2022 r.

²²⁶ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 03.07.2022 r.

- 3) Działanie 7: Pomoc rządów krajowym i regionalnym we wdrażaniu środków wspierania, promowania i finansowania przedsiębiorstw społecznych;
- 4) Działanie 8: Stworzenie wielojęzycznej platformy informacyjnej i wymiany dla przedsiębiorców społecznych, inkubatorów i klastrów przedsiębiorczości oraz inwestorów społecznych. Zwiększenie widoczności unijnych programów wspierających przedsiębiorców społecznych i ułatwienie pozyskiwania finansowania.

Optymalizacja otoczenia prawnego²²⁷:

- 1) Działanie 9: Uproszczenie zasad dotyczących uznania prawnego za spółdzielnię europejską; zaproponować rozporządzenie nadające status prawny fundacjom europejskim. Przeprowadzenie badania sytuacji towarzystw ubezpieczeń wzajemnych;
- 2) Działanie 10: Uczynienie jakości i warunków pracy ważniejszymi kryteriami przy udzielaniu zamówień publicznych, zwłaszcza na usługi socjalne i zdrowotne;
- 3) Działanie 11: Uproszczenie zasad udzielania pomocy publicznej usługom społecznym i lokalnym (na czym skorzystałoby wiele przedsiębiorstw społecznych).

W 2013 r. został opublikowany „Kodeks dobrego postępowania w zakresie udzielania mikrokredytów” (*ang. Code of Good Conduct for Micro-Credit Provision*), aby umożliwić sektorowi dostęp do finansowania długoterminowego. Określa on ujednolicony zestaw standardów dla sektora mikrofinansów w Europie oraz służy jako narzędzie samoregulacji i jest znakiem jakości dla instytucji mikrofinansowych zaangażowanych w etyczne finansowanie. Został opracowany na bazie najlepszych praktyk w branży, w ścisłej konsultacji z interesariuszami, a jego podpisanie jest wstępnym warunkiem uzyskania dostępu do funduszy unijnych na mikrofinansowanie w ramach programu Unii Europejskiej na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych EaSI (*ang. European Association for Social Innovation*). W 2021 roku Kodeks został zaktualizowany w celu dostosowania do realiów rynkowych oraz uchwycenia różnorodności dostawców w sektorze mikrofinansów w Europie. Jest on skierowany głównie do pozabankowych instytucji mikrofinansowych, które udzielają mikroprzedsiębiorcom lub osobom prowadzącym działalność na własny rachunek pożyczek w wysokości do 25.000 euro. Dla ostatecznych odbiorców jest to znak jakości dający pewność, że instytucje mikrofinansowe postępują w sposób uczciwy i etyczny, natomiast inwestorom oraz podmiotom finansującym zapewnia, że sektor działa zgodnie z przejrzystymi i ogólnounijnymi standardami sprawozdawczości. Kodeks jest również zapewnieniem dla organów regulacyjnych, że sektor

²²⁷ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 03.07.2022 r.

jest dobrze zarządzany i działa zgodnie z solidnymi praktykami oraz zasadami biznesowymi. Dla decydentów stanowi sposób na harmonizację najlepszych praktyk w Unii Europejskiej i promowanie wspólnych zasad etycznego finansowania w sektorze²²⁸.

Wspomniany wcześniej Program na rzecz zatrudnienia oraz innowacji społecznych EaSI (*ang. Employment and Social Innovation Programme*) został udostępniony przedsiębiorstwom społecznym w celu wsparcia rozwoju rynku inwestycji społecznych oraz dla ułatwienia im dostępu do finansowania poprzez instrumenty quasi-pożyczkowe w latach 2014-2020. Głównym założeniem tego programu było promowanie wysokiej jakości, trwałych miejsc pracy oraz zwalczanie wykluczenia społecznego, ubóstwa i poprawa warunków pracy. Programem tym zarządza bezpośrednio Komisja Europejska i obejmuje on trzy unijne programy, które w okresie 2007-2013 były odrębnymi programami: PROGRESS, EURES, Instrument mikrofinansowy Progress. Od 2014 roku te trzy programy są osiami programu EaSI, które wspierają: 1) modernizację polityki zatrudnienia i polityki społecznej (oś PROGRESS); 2) mobilność zawodową (oś EURES); 3) dostęp do mikrofinansowania oraz przedsiębiorczość społeczną (oś mikrofinansów i przedsiębiorczości społecznej). Całkowity budżet programu na lata 2014-2020 wynosił ponad 900 mln euro. Celami programu było: 1) zwiększenie poczucia odpowiedzialności za cele Unii Europejskiej i koordynacji działania na szczeblu unijnym oraz krajowych w obszarach zatrudnienia, spraw społecznych i włączenia społecznego; 2) wspieranie budowania odpowiednich systemów zabezpieczenia społecznego oraz rynku pracy; 3) unowocześnienie przepisów Unii Europejskiej i zapewnienie ich skutecznego stosowania; 4) promowanie mobilności pracowników i zwiększenie możliwości zatrudnienia poprzez budowanie otwartego rynku pracy; 5) zwiększenie poziomu mikrofinansów i dostępu do nich dla osób w trudnej sytuacji oraz dla mikroprzedsiębiorców, a także zwiększenie dostępu do środków finansowych dla przedsiębiorstw społecznych. Dzięki temu programowi Unia Europejska dąży do: 1) zwracania szczególnej uwagi na grupy w trudnej sytuacji, takie jak osoby młode; 2) promowania równości kobiet i mężczyzn; 3) zwalczania dyskryminacji; 4) promowania trwałych, wysokiej jakości miejsc pracy; 5) gwarantowania odpowiedniej i godnej ochrony społecznej; 6) zwalczania długotrwałego bezrobocia; 7) walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym²²⁹.

²²⁸ European Commission Employment, Social Affairs & Inclusion, *European Code of Good Conduct for Microcredit Provision*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1482&further%20News=yes&newsId=9874>, dostęp: 03.07.2022 r.

²²⁹ Komisja Europejska, Zatrudnienie, sprawy społeczne i włączenie społeczne, *Europejski program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych (EaSI)*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pl&catId=1081>, dostęp: 03.07.2022 r.

W czasie trwania programu udzielono łącznie 97.271 mikropożyczek o wartości 1,27 mld EUR z gwarancjami o łącznej wartości 241 mln EUR podpisanymi w latach 2014-2020. Wsparcie EaSI dla ogólnej dostępności do finansowania dla przedsiębiorstw społecznych znacznie wzrosło poprzez zapewnienie wsparcia finansowego dla inwestorów przedsiębiorstw społecznych. W 2020 r. podpisano 8 umów z pośrednikami finansowymi w obszarze przedsiębiorczości społecznej. Ponad 50 mln EUR wykorzystano na zagwarantowanie finansowania oferowanego przez pośredników przedsiębiorstw społecznych. W latach 2014-2020 w ramach sekcji tematycznej dotyczącej przedsiębiorczości społecznej dofinansowanie z programu EaSI otrzymało łącznie 3.337 przedsiębiorstw społecznych a całkowita kwota ich dofinansowania wyniosła ponad 490 mln EUR, przy średniej 147.135 EUR na przedsiębiorstwo społeczne²³⁰.

Program EaSI w latach 2021-2027 stał się komponentem Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+) i dysponuje budżetem w wysokości 762 mln euro. Nadal będzie skoncentrowany na następujących głównych priorytetach w dziedzinie zatrudnienia oraz polityki społecznej: 1) zatrudnienie i umiejętności; 2) rynki pracy i mobilność pracowników; 3) ochrona socjalna i aktywna integracja; 4) warunki pracy²³¹.

W tym samym czasie Fundusze Strukturalne Unii Europejskiej zostały zreformowane, aby umożliwić państwom członkowskim przeznaczenie tych funduszy na finansowanie przedsiębiorstw społecznych.

Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, uwzględniając Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej oraz wnioski Komisji Europejskiej powołały w 2013 roku Europejski Fundusz na rzecz przedsiębiorczości społecznej EuSEF (*ang. European Social Entrepreneurship Funds*). W celu zapewnienia przejrzystości zasad funkcjonowania wspomnianego funduszu określono jednolite kryteria dla uznawania przedsiębiorstw społecznych za kwalifikowalne przedsiębiorstwa portfelowe. Przedsiębiorstwo społeczne w tym dokumencie zostało zdefiniowane jako podmiot gospodarki społecznej, którego głównym celem jest raczej wywarcie skutku społecznego niż wygenerowanie zysku dla jego właścicieli lub udziałowców. Przedsiębiorstwo społeczne funkcjonuje, dostarczając towary lub usługi na wolnym rynku, a osiągnięte zyski wykorzystuje do osiągania celów społecznych. Jest zarządzane w odpowiedzialny i przejrzysty sposób, co osiąga poprzez angażowanie w swoją

²³⁰ European Commission (2022). *EaSI Performance in 2019-2020. Executive summary of the EaSI Performance Monitoring Report 2019-2020*, s. 10-11.

²³¹ European Commission, European Social Fund Plus, *ESF+ direct (EaSI)*, <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/esf-direct-easi>, dostęp: 11.07.2022 r.

działalność pracowników, konsumentów i partnerów, których dotyczy prowadzona przez przedsiębiorstwo społeczne działalność. W rozporządzeniu za kwalifikowalne fundusze na rzecz przedsiębiorczości społecznej uznawane są fundusze, które zamierzają zainwestować w takie przedsiębiorstwa co najmniej 70% łącznej wartości swoich otrzymanych wpłat na poczet kapitału oraz niewniesionego kapitału zadeklarowanego. Jednocześnie kwalifikowalnym funduszom na rzecz przedsiębiorczości społecznej nie zezwala się na inwestowanie więcej niż 30% łącznej wartości swoich otrzymanych wpłat na poczet kapitału oraz niewniesionego kapitału zadeklarowanego w aktywa inne niż kwalifikowalne inwestycje. Oznacza to, że próg 30% powinien stale stanowić maksymalną wysokość niekwalifikowalnych inwestycji, a próg 70% powinien być zarezerwowany dla kwalifikowalnych inwestycji przez okres istnienia kwalifikowalnego funduszu na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Progi te powinny być obliczane na podstawie kwot, które mogą zostać zainwestowane po odliczeniu wszystkich uzasadnionych kosztów oraz posiadanych środków pieniężnych i ich ekwiwalentów. Zarządzający kwalifikowalnymi funduszami na rzecz przedsiębiorczości społecznej powinni przyciągać dodatkowe wkłady kapitałowe przez cały okres trwania funduszu. Ponadto powinna zostać zapewniona przejrzystość co do rodzajów instrumentów, jakie kwalifikowalny fundusz na rzecz przedsiębiorczości społecznej może wykorzystywać na potrzeby tego finansowania. Dotyczy to między innymi instrumentów kapitałowych i quasi-kapitałowych, instrumentów dłużnych takich jak weksle własne i certyfikaty oszczędnościowe, inwestycje w inne kwalifikowalne fundusze na rzecz przedsiębiorczości społecznej, zabezpieczone lub niezabezpieczone pożyczki oraz dotacje. Kwalifikowalne fundusze mogą inwestować w inne kwalifikowalne fundusze na rzecz przedsiębiorczości społecznej w przypadku, gdy te inne kwalifikowalne fundusze same nie zainwestowały więcej niż 10% łącznej wartości swoich otrzymanych wpłat na poczet kapitału oraz niewniesionego kapitału zadeklarowanego w inne kwalifikowalne fundusze. Istotne jest również, aby fundusze te inwestowały w sposób zgodny z ich etyczną strategią inwestycyjną i nie dokonywały inwestycji w obszarach negatywnie odbieranych społecznie na przykład w przemysł zbrojeniowy czy działania naruszające prawa człowieka. Podstawowa działalność kwalifikowalnych funduszy powinna zapewniać finansowanie przedsiębiorstwom społecznym poprzez inwestycje podstawowe. Zarządzający kwalifikowalnym funduszem muszą nadzorować pomiar

pozytywnych skutków społecznych, które mają zostać osiągnięte poprzez inwestowanie w kwalifikowalne przedsiębiorstwa portfelowe²³².

Inicjatywa SBI wraz z Komisją Europejską oraz grupą ekspertów ds. przedsiębiorczości społecznej GECES (*fr. Groupe d'experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social*) opracowała pięciofilarową strategię mającą na celu zwiększenie dostępu do finansowania, dostępu do rynków, poprawę warunków ramowych, wspieranie innowacji społecznych i kontynuację prac nad internacjonalizacją²³³.

W kolejnych latach Unia Europejska stale poszerzała swoje wsparcie dla sektora ekonomii społecznej, nie tylko w ramach środków z budżetu UE. Uznano, że przedsiębiorstwa społeczne oprócz dostępu do środków publicznych powinny mieć również możliwość pozyskiwania funduszy prywatnych. W tym celu Unia Europejska ustanowiła w 2013 roku Europejski Fundusz na Rzecz Przedsiębiorczości Społecznej (*ang. European Social Entrepreneurship Fund*). Fundusz ten stworzono z jednej strony, w celu wsparcia przedsiębiorstw społecznych w łatwiejszym dostępie do finansowania, z drugiej zaś aby pomóc inwestorom w identyfikowaniu inwestycji w biznes społeczny. Dodatkowo w celu poprawy dostępu do kapitału prywatnego zostało ogłoszone rozporządzenie w zakresie funduszy venture capital (*ang. Venture Capital Funds*), które nazwano europejskimi funduszami venture capital EuVECA. Umożliwiają one wprowadzanie na rynek oraz rozwój tego typu funduszy w całej Unii Europejskiej. Kapitał przeciętnego unijnego funduszu venture capital wynosi około 60 milionów euro i ich rozwój powinien pozwolić na pobudzenie dokonywania wpłat na poczet kapitału poszczególnych przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw społecznych i zwiększyć ich efekty inwestycyjne²³⁴.

Zauważono, że branża przedsiębiorczości społecznej potrzebuje również bardziej nowoczesnych rozwiązań w pozyskiwaniu finansowania, dlatego też stworzono Giełdę społeczną (*ang. Social Stock Exchanges*) będącą platformą umożliwiającą obrót akcjami przedsiębiorstw społecznych na giełdzie regulowanej przez Financial Services Authority²³⁵.

²³² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 346/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 roku w sprawie europejskich funduszy na rzecz przedsiębiorczości społecznej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 115/18 z 25.04.2013 r.

²³³ European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 03.07.2022 r.

²³⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 345/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 r. w sprawie europejskich funduszy venture capital, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A32013R0345>, dostęp: 03.07.2022 r.

²³⁵ Financial Services Authority (FSA) była agencją, która regulowała usługi finansowe w Wielkiej Brytanii w latach 2001-2013. Organ regulacyjny został formalnie podzielony w 2013 roku na Financial Conduct Authority

Wychodząc naprzeciw rosnącej potrzebie dostępności finansowania kapitałowego dla wzmocnienia przedsiębiorstw społecznych w 2013 roku rozpoczął swoje funkcjonowanie fundusz Social Impact Accelerator (SIA) zarządzany przez Europejski Fundusz Inwestycyjny, który zapewnił większość środków z początkowej kwoty 52 mln EUR. Wkład w ten fundusz wniosły również prywatne instytucje takie jak francuski bank Crédit Coopératif i szkocka spółka inwestycyjna Impact Investment Fund I, z grupy Deutsche Bank. Fundusz SIA został powołany by przynosić przedsiębiorstwom społecznym konkretnych korzyści w formie ułatwionego dostępu do środków poprzez wzmacnianie infrastruktury rynku usług finansowych oraz by zrealizować jeden z celów polityki Unii Europejskiej, jakim jest ustanowienie zrównoważonego rynku finansowania przedsiębiorczości społecznej w Europie. Istotnymi elementami w tym funduszu są instytucje pośredniczące, które bezpośrednio inwestują w przedsiębiorczość społeczną. Fundusze, które zostają dofinansowane przez SIA, muszą spełniać podstawowe kryteria, czyli inwestować w przynoszące zyski przedsiębiorstwa społeczne prowadzone w krajach członkowskich Unii Europejskiej oraz kandydujących, muszą mierzyć osiągnięte wyniki finansowe i prowadzić w tym zakresie sprawozdawczość, muszą również mierzyć efekty oddziaływania społecznego tych podmiotów, w które zainwestowały. Dokapitalizowane fundusze muszą działać według najwyższych standardów zarządzania i społecznej odpowiedzialności biznesu, a także wspierać dalszy rozwój inicjatyw społecznych. Efektem działania SIA ma być zwiększenie potencjału działających mechanizmów finansowania oraz pobudzanie ich powstawania. Zaangażowanie SIA jest pozytywnie odbierane przez innych inwestorów chcących zainwestować swój kapitał w przedsiębiorczość społeczną, a podmioty zainteresowane tym sektorem mają możliwość inwestycji w nowopowstające fundusze. Biorąc pod uwagę rodzaje finansowania oraz proces inwestycyjny fundusze SIA są podobne do standardowych funduszy venture capital inwestujących w zwykłe spółki. Odróżnia je dążenie do osiągnięcia zysków na równi z maksymalizowaniem oddziaływania społecznego (social impact) oraz wybór podmiotów i branż, w które inwestują. Zwykle fundusze skupiają się na podmiotach działających w dochodowych i szybko rozwijających się sektorach. Niektóre ograniczają swoje zainteresowanie do jednej lub kilku wybranych zaawansowanych branż jak na przykład branża IT, biotechnologiczna, energetyka źródeł odnawialnych. Fundusze SIA szukają inwestycji

i Prudential Regulation Authority of the Bank of England (źródło: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-services-authority-fsa.asp>, dostęp: 07.07.2022 r.)

przynoszących największe mierzalne pozytywne oddziaływanie społeczne i środowiskowe. SIA definiuje ogólnie trzy kierunki inwestowania²³⁶:

- 1) społeczne modele biznesowe rozwiązujące konkretne problemy społeczne poprzez dostarczanie specjalnych produktów lub usług;
- 2) tradycyjne przedsiębiorstwa z pozytywnym oddziaływaniem społecznym;
- 3) przedsiębiorstwa prowadzone na terenach o wysokiej kumulacji problemów społecznych.

Fundusze SIA najczęściej inwestują w młode podmioty, istniejące na rynku co najmniej dwa lata, które potrzebują dodatkowego kapitału na sfinansowanie wzrostu oraz rozwoju. W mniejszym stopniu finansują kapitał zaangażowany na realizację pomysłów biznesowych, wspierają start-up'y lub dojrzałe podmioty działające powyżej 5 lat na rynku.

Wybór oferowanych instrumentów finansowych obejmuje²³⁷:

- 1) inwestycje kapitałowe (akcje, udziały);
- 2) dług (pożyczki);
- 3) instrumenty mieszane (quasi kapitałowe).

Horyzont czasowy inwestycji to zazwyczaj okres 6 lat. Polityka inwestycyjna funduszy precyzuje możliwe kwoty inwestycji. Fundusze dokapitalizowane przez SIA oferują wsparcie do 1,5 mln euro. Fundusze w portfelu SIA wykluczają przedsięwzięcia, które chciałyby ubiegać się o wsparcie poniżej 100.000 euro. Zaletą funduszy jest również możliwość skorzystania z ich sieci kontaktów biznesowych oraz pomocy w pozyskaniu dodatkowych środków na inwestycje od współpracujących inwestorów. Współpraca z funduszami SIA jest korzystna dla przedsiębiorstw społecznych, ponieważ inwestują one w młode przedsięwzięcia, oferują korzystniejsze cenowo warunki finansowania, jednocześnie akceptujące dłuższy czas oczekiwania na zwrot z inwestycji niż na przykład instytucje finansowe wymagające regularnych spłat kapitału czy dużych zabezpieczeń. Fundusze SIA i przedsiębiorców społecznych łączy wspólne dążenie do zwiększania wartości przedsiębiorstwa oraz realizacji celów społecznych. Fundusze podczas trwania inwestycji monitorują sytuację finansową oraz oddziaływanie społeczne wspieranych przedsiębiorstw społecznych. Pozyskane informacje przekazywane są na bieżąco inwestorom²³⁸.

²³⁶ European Investment Fund, *The Social Impact Accelerator (SIA)*, https://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm, dostęp: 12.07.2022 r.

²³⁷ European Investment Fund, *The Social Impact Accelerator (SIA)*, https://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm, dostęp: 12.07.2022 r.

²³⁸ European Investment Fund, *The Social Impact Accelerator (SIA)*, https://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm, dostęp: 12.07.2022 r.

Powstanie unii rynku kapitałowego (*ang. CMU – Capital Market Union*) stworzyło możliwość rozwoju instrumentów finansowych wspierających przedsiębiorstwa społeczne w postaci emisji obligacji społecznych. Unia Europejska dąży do ujednoczenia regulacji w tym obszarze, aby instrumenty emitowane przez przedsiębiorstwa społeczne były chętniej nabywane przez inwestorów bez względu na skalę oraz zakres prowadzonej działalności. Rentowność tych papierów wartościowych jest zazwyczaj mniejsza niż w przypadku tradycyjnych firm, ale rzetelność i terminowość spłaty zadłużenia jest dodatkowym atutem zachęcającym do ich nabywania przez inwestorów. W przypadku emisji obligacji społecznych (*ang. SIB - Social Issuance Bonds*) objętej zabezpieczeniem skarbu państwa, inicjowanej przez administrację na szczeblu centralnym czy terytorialnym zainteresowanie inwestorów może być dużo większe niż w przypadku standardowych papierów wartościowych. Możliwość emisji obligacji przypisana jest raczej przedsiębiorstwom społecznym o silnej pozycji rynkowej oraz dużym potencjale i skali działania. Kluczowym projektem w ramach CMU jest sekurytyzacja wysokiej jakości HQS (*ang. High Quality Securitization*), której wynikiem miałyby być zwiększenie poziomu przejrzystości, integralności i dostępności ważnych z punktu widzenia inwestorów informacji. W koncepcji CMU powstanie wyspecjalizowanych agencji ratingowych w lokalnym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw może doprowadzić do wzrostu wykorzystania sekurytyzacji przez silny ekonomicznie sektor przedsiębiorstw społecznych w Europie. Ta forma pozyskiwania kapitału jest przede wszystkim popularna wśród instytucji finansowych oraz dużych korporacji. Podejmowane działania zmierzające do obniżenia kosztów procesu sekurytyzacji mogą przyczynić się do większej dostępności tego instrumentu w sektorze przedsiębiorstw społecznych. Utworzenie unii rynków kapitałowych może również skutkować zwiększeniem płynności obligacji korporacyjnych i sekurytyzacji poprzez zwiększony dostęp do wystandaryzowanych informacji o sytuacji finansowej emitentów papierów wartościowych. Wprowadzenie obowiązkowej oceny ich kondycji ekonomicznej poprawiłoby przejrzystość oraz wiarygodność rynku społecznych obligacji korporacyjnych lub aktywów sekurytyzowanych. Rosnące zainteresowanie inwestorów działalnością przedsiębiorstw społecznych w krajach Unii Europejskiej oraz lokalny charakter agencji ratingowych, rynku obligacji korporacyjnych czy stosowanie sekurytyzacji mogą być dla podmiotów ekonomii społecznej bardziej dostępne. Regulacje CMU mogą również pozytywnie wpłynąć na możliwości finansowania przedsiębiorstw społecznych funduszami VC

(ang. *venture capital*), SVC (ang. *social venture capital*) lub społecznych aniołów biznesu SBA (ang. *Social Business Angels*)²³⁹.

Ponadto, coraz większe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej nabiera finansowanie społecznościowe tzw. crowdfunding polegające na finansowaniu danego przedsięwzięcia przez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat dokonywanych przez osoby zainteresowane projektem. Prowadzone są również prace mające na celu zebranie większej ilości informacji na temat pozyskiwania funduszy przez Internet w całej Europie oraz określenie wartości dodanej, jaką mogą przynieść działania Unii Europejskiej. Wzrost popularności tej formy finansowania społecznościowego spowodował, że Unia Europejska postanowiła ujednolicić zasady jego funkcjonowania. W tym celu zostało uchwalone Rozporządzenie ECSP (ang. *European Crowdfunding Service Providers*), które ma za zadanie ułatwić transgraniczne świadczenie usług crowdfundingowych. Wprowadzenie tej regulacji może uprościć i zwiększyć dostęp do kapitału dla podmiotów występujących o finansowanie oraz jednocześnie zapewnić zarówno wysoki standard ochrony samych inwestorów, jak i stabilność rynku kapitałowego. Nie zastępuje ona przepisów poszczególnych krajów członkowskich dotyczących finansowania społecznościowego w przypadku, gdy takie istnieją. Dostawca usług w zakresie finansowania społecznościowego może zdecydować się na świadczenie usług na poziomie krajowym na podstawie danego prawa krajowego, jeżeli państwo członkowskie decyduje się stosować MiFID II (ang. *Markets in Financial Instruments Directive*)²⁴⁰ do działalności w zakresie finansowania społecznościowego, albo ubiegać się o zezwolenie na świadczenie tego typu usług na podstawie Rozporządzenia ECSP.

W rozporządzeniu tym określono²⁴¹:

²³⁹ P. Mikołajczak (2018). *Capital Market Union: creating new opportunities to social enterprises*, Humanities and Social Sciences, vol. XXIII, 25 (4/2018), s. 225-233.

²⁴⁰ MiFID II – dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 173/349. Dyrektywa dotyczy zasad obrotu instrumentami finansowymi takimi jak: zbywalne papiery wartościowe, akcje, opcje walutowe, walutowe kontrakty terminowe (forward), instrumenty rynku pieniężnego, jednostki funduszy inwestycyjnych, umowy terminowe na stopę procentową, instrumenty pochodne dotyczące przenoszenia ryzyka kredytowego. Celem MiFID II jest jak najlepsze dopasowanie odpowiedniego instrumentu finansowego do klienta, pod kątem jego wiedzy i nabytych doświadczeń. Dyrektywa nałożyła na instytucje rynku finansowego obowiązek szczegółowego informowania klientów o mechanizmach działania poszczególnych instrumentów finansowych, włącznie z podejmowanym ryzykiem inwestycyjnym.

²⁴¹ ESMA – Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych ma za zadanie chronić inwestorów, propagować uczciwość, przejrzystość, sprawność oraz właściwe funkcjonowanie rynków finansowych, wspierać solidną infrastrukturę rynkową, wzmacniać system finansowy w celu uodpornienia go na wstrząsy oraz skutki rozprzestrzeniania się nierównowagi finansowej i wspieranie wzrostu gospodarczego (https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/institutions-and-bodies-profiles/esma_pl, dostęp: 27.07.2022 r.).

- 1) definicje takie jak „usługi finansowania społecznościowego”, „platforma finansowania społecznościowego”, „dostawca usług finansowania społecznościowego”, „oferta finansowania społecznościowego”;
- 2) przepisy dotyczące świadczenia usług w zakresie finansowania społecznościowego;
- 3) przepisy dotyczące skutecznego i ostrożnego zarządzania;
- 4) przepisy dotyczące udzielania zezwoleń;
- 5) wymogi dotyczące bieżącego nadzoru oraz rozpatrywania skarg;
- 6) przepisy dotyczące ochrony inwestorów i przejrzystości inwestowania;
- 7) przepisy dotyczące komunikatów marketingowych; 8) przepisy dotyczące uprawnień i kompetencji ESMA (*ang. European Securities and Markets Authority*).

W raporcie Komisji Europejskiej pt. „*Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds*” opisano sytuację europejskiego ekosystemu finansowania społecznościowego - crowdfundingu oraz sposobu, w jaki może on być skutecznie wykorzystany przez ESIF (*ang. European Structural and Investment Funds*) do wspierania wdrażania polityki spójności, jak również łączenia ESIF z crowdfundingiem na okres programowania 2021-2027. Dokonano oceny ryzyka oraz korzyści związanych z wykorzystaniem tego typu finansowania w polityce spójności (Tabela 29)²⁴².

Tabela 29. Korzyści oraz ryzyka crowdfundingu

Korzyści	Ryzyka
Finansowanie społecznościowe może pomóc w zwiększeniu prywatnych współinwestycji w priorytety polityki ESIF.	Jakość procesu monitorowania i sprawozdawczości w zakresie finansowania społecznościowego nie jest jeszcze ustandaryzowana, jednak nowe europejskie rozporządzenie w sprawie finansowania społecznościowego (ECSP) ustanawia ramy monitorowania platform i MŚP poszukujących funduszy.
Finansowanie społecznościowe może poprawić elastyczność i efektywne wydatkowanie ESIF.	Crowdfunding inwestycyjny i dłużny, podobnie jak inne instrumenty finansowe, może prowadzić do utraty kapitału z inwestycji.
Finansowanie społecznościowe może pomóc w uzyskaniu głębszego wpływu regionalnego poprzez zaangażowanie lokalnych zainteresowanych stron.	Brak rynku wtórnego dla finansowania społecznościowego opartego na inwestycjach utrudnia możliwość likwidacji/realizacji inwestycji.
Finansowanie społecznościowe może zwiększyć wpływ ESIF na badania i rozwój oraz nowe technologie.	Finansowanie społecznościowe obejmuje współdzielenie procesu decyzyjnego dotyczącego wyboru projektów z obywatelami, co ogranicza instytucjom zarządzającym kontrolę nad sposobem wykorzystania środków publicznych.
Finansowanie społecznościowe może być dodatkowym narzędziem do inwestowania w projekty bliskie obawom obywateli, w tym w zrównoważony rozwój i transformację niskoemisyjną.	

²⁴² European Structural and Investment Funds (ESIF) to fundusze skupiające się głównie na pięciu obszarach: 1) badania i innowacje; 2) technologie cyfrowe; 3) wspieranie gospodarki niskoemisyjnej; 4) zrównoważone gospodarowanie zasobami naturalnymi; 5) small business (źródło: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en, dostęp: 09.07.2022 r.).

Crowdfunding umożliwia rozszerzenie zasięgu ESIF na przedsiębiorców, którym nie służą tradycyjne finanse.	Finansowanie społecznościowe podlega dynamice rynkowej, co oznacza, że projektom crowdfundingowym łatwiej jest zmobilizować swoje sieci w obszarach, w których istnieje alfabetyzacja cyfrowa i dostępny jest kapitał ekonomiczny.
Finansowanie społecznościowe może poprawić widoczność unijnej polityki spójności.	
Finansowanie społecznościowe może pomóc w zwiększeniu przejrzystości, odpowiedzialności i publicznej kontroli inwestycji publicznych.	Finansowanie społecznościowe może zasadniczo tracić na znaczeniu z powodu problemów związanych z oszustwami i praniem pieniędzy, ale platformy zwykle działają jako „strażnicy” przed nieuczciwą działalnością.
Finansowanie społecznościowe wzmacnia pozycję obywateli.	

Zródło: opracowanie własne na podstawie European Commission DG REGIO (2021), Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds, s. 10.

Wyróżniono następujące modele finansowania społecznościowego²⁴³:

- 1) crowdfunding finansowo-zwrotny *ang. financial-return crowdfunding* – w którym inwestorzy otrzymują pewnego rodzaju zwrot finansowy, na podstawie umowy z właścicielem projektu i ich motywem jest osiągnięcie zysku. W ramach tego typu finansowania występuje crowdfunding pożyczkowy, gdzie osoby indywidualne zaciągają kredyty spłacane wraz z odsetkami oraz crowdfunding inwestycyjny, gdzie w zamian za inwestycję następuje sprzedaż wielu inwestorom udziałów w przedsiębiorstwie;
- 2) crowdfunding zwrotu niefinansowego *ang. non-financial return crowdfunding* – w którym inwestorzy otrzymują nagrody materialne i niematerialne (finansowanie społecznościowe oparte na nagrodach – *ang. reward-based crowdfunding*) lub nic (finansowanie społecznościowe oparte na darowiznach – *ang. donation-based crowdfunding*) i ich motyw są altruistyczne względem projektu, który wspierają finansowo.

Crowdfunding jako stosunkowo nowe zjawisko i nie posiadające jednolitych ram legislacyjnych doświadcza ograniczeń w zakresie przepływów transgranicznych chociaż mniejsze rynki, głównie dotyczące krajów bałtyckich oraz niektórych krajów Europy Wschodniej, odnotowują znaczne inwestycje transgraniczne ze strony państw sąsiadujących lub z większych państw członkowskich za pośrednictwem platform międzynarodowych. Jednakże ta sytuacja nie wpływa na zmianę w podejściu do crowdfundingu, który uznawany jest ogólnie za zjawisko lokalne. Całkowity wolumen rynku crowdfundingowego w Unii Europejskiej znacznie wzrósł co może być efektem poprawy świadomości społecznej oraz zmiany podejścia do tej formy finansowania podmiotów ekonomii społecznej (Rysunek 15).

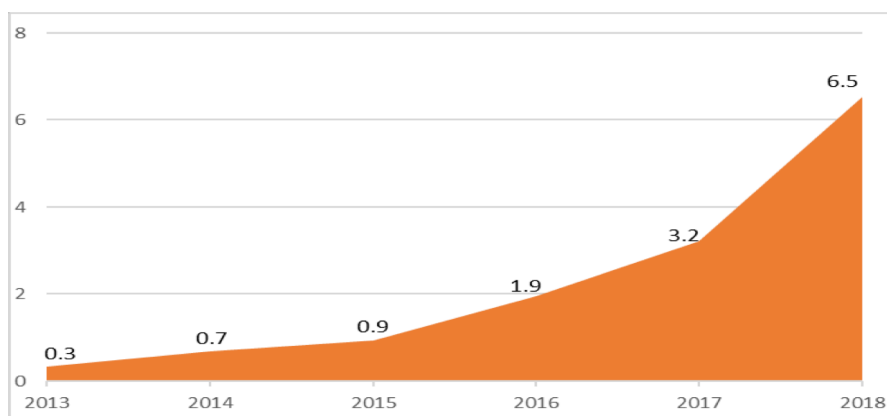
Czynnikami mającymi znaczenie dla tego trendu mogą być²⁴⁴:

- 1) zmiany istniejących ram regulacyjnych finansowania społecznościowego w krajach europejskich;

²⁴³ European Commission DG REGIO (2021), *Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds*, s. 10.

²⁴⁴ *Ibidem*, s. 33-34.

2) zbliżające się egzekwowanie ECSP, które stworzy zharmonizowane unijne ramy prawne.



Rysunek 15. Wielkość europejskiego rynku alternatywnego finansowania online (EUR bilion)

Źródło: opracowanie własne na podstawie European Commission DG REGIO (2021), *Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds*, s. 34.

Jak już wcześniej wspomniano Unia Europejska coraz bardziej zauważa crowdfunding jako istotny instrument finansowania przedsiębiorczości społecznej, który może zostać również wykorzystany do realizacji celów polityki UE oraz zwiększyć udział prywatnych inwestycji w realizacji priorytetów ESIF, tym bardziej, że 71% z 6,5 mld EUR całkowitego wolumenu crowdfundingu w 2018 roku pochodziło od inwestorów prywatnych. Instytucje zarządzające dzięki połączeniu możliwości crowdfundingu z ESIF będą mogły pozyskać nowych inwestorów prywatnych oraz środki publiczne do realizacji celów polityki spójności. Jednocześnie należy zauważyć, że platformy finansowania społecznościowego mogą obniżyć koszty transakcji, czas potrzebny na identyfikację oraz dystrybucję finansowania projektów w porównaniu z tradycyjnymi kanałami finansowania²⁴⁵. Wykorzystanie przez platformy crowdfundingowe nowoczesnych technologii, szczególnie narzędzi FinTech, sieci społecznościowych oraz elektronicznych kanałów komunikacji, wpływa na ich skuteczność zarówno w docieraniu do właścicieli projektów, jak i potencjalnych inwestorów. Platformy mogą w zdecydowanie krótszym czasie i przy ograniczonych kosztach własnych pozyskiwać fundusze na realizację projektów. Są one bardziej elastyczne niż tradycyjne mechanizmy finansowania²⁴⁶. Dużym wsparciem dla rozwoju platform społecznościowych jest

²⁴⁵ J. Viotto da Cruz (2017). *The Economics of Crowdfunding: Entrepreneurs' and Platforms' Strategies*, Sociology, Université Sorbonne Paris Cité. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01899518/document>, dostęp: 01.08.2022 r.

²⁴⁶ European Crowdfunding Network (2018). *Triggering Participation: A Collection of Civic Crowdfunding and Match-funding Experiences in the UE*, <https://eurocrowd.org/wp-content/uploads/2021/12/Triggering->

EUROCROWD zarejestrowany jako Europejska Sieć Finansowania Crowdfundingowego (*ang. ECN - The European Crowdfunding Network*), który jest niezależną siecią biznesową promującą przejrzystość, regulacje oraz zarządzanie finansami cyfrowymi. EUROCROWD realizuje inicjatywy mające na celu innowacje, reprezentowanie, promowanie i ochronę europejskiej branży crowdfundingowej jako kluczowego aspektu innowacji w alternatywnych technologiach finansowych, w tym aktywach kryptograficznych i technologiach księgi rozproszonej²⁴⁷.

W Polsce istnieje system wsparcia podmiotów ekonomii społecznej, którego celem jest wzmocnienie pozycji ekonomicznej i samodzielności rynkowej przedsiębiorstw społecznych. W ramach tego systemu przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z dotacji, zwrotnych instrumentów finansowych (pożyczek), gwarancji oraz reporeczeń. Dotacje udzielane są przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, które dystrybuują środki z Europejskiego Funduszu Społecznego (w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych) przede wszystkim z przeznaczeniem na tworzenie nowych miejsc pracy w istniejących lub nowotworzonych przedsiębiorstwach społecznych²⁴⁸.

Jednym z pierwszych programów dedykowanych dla wsparcia podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych był Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), który był odpowiedzią na wyzwania oraz instrumentem realizacji Strategii Europa 2020. Program uwzględniał stojące przed Unią Europejską wyzwania związane z globalizacją, rozwojem ekonomicznym, jakością polityk publicznych, zjawiskami demograficznymi oraz inwestycjami w kapitał ludzki. W ramach tego programu realizowane było Działanie 2.9 Rozwój Ekonomii Społecznej. Jego celem był wzrost liczby podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych korzystających ze zwrotnych instrumentów finansowych oraz wzmocnienie systemu wsparcia dla tych podmiotów. Cele te zamierzano osiągnąć poprzez²⁴⁹:

- 1) wyposażenie przedsiębiorstw społecznych w wiedzę oraz umiejętności z zakresu wykorzystania prawa zamówień publicznych;
- 2) tworzenie i rozwój ponadregionalnych sieci podmiotów ekonomii społecznej, w tym partnerstw, klastrów, franczyz (m.in. poprzez ponadregionalne i branżowe spotkania,

[Participation-A-collection-of-Civic-Crowdfunding-and-Match-funding-Experiences-in-the-EU.pdf](#), dostęp: 01.08.2022 r.

²⁴⁷ European Crowdfunding Network AISBL (ECN), <https://eurocrowd.org/purpose/>, dostęp: 01.08.2022 r.

²⁴⁸ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, *Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spoolecznej>, dostęp: 17.08.2022 r.

²⁴⁹ Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Wersja 27, Warszawa 2022 r., s. 102-103.

- konferencje, seminaria, targi, doradztwo i szkolenia) oraz włączanie podmiotów ekonomii społecznej w funkcjonujące już sieci, partnerstwa i klastry podmiotów gospodarczych działających na rynku komercyjnym;
- 3) budowa i rozwój istniejących znaków jakości dla podmiotów ekonomii społecznej i jednostek samorządu terytorialnego wspierającego rozwój ekonomii społecznej;
 - 4) działania koordynacyjne w obszarze ekonomii społecznej, w tym:
 - a) wypracowanie koncepcji monitorowania kondycji sektora ekonomii społecznej i wdrożenie stworzonego narzędzia,
 - b) opracowanie narzędzia umożliwiającego tworzenie programów ekonomii społecznej na poziomie regionalnym oraz lokalnym i doradztwo dla regionów w tym zakresie,
 - c) sieciowanie OWES i koordynacja współpracy sieci tych podmiotów z innymi sieciami np. Krajowym Systemem Usług, Ośrodkami Doradztwa Rolniczego, Lokalnymi Grupami Działania itp.,
 - d) działania rzecznicze i doradztwo na poziomie regionalnym oraz ponadregionalnym w zakresie spójności polityk publicznych w obszarze ekonomii społecznej oraz współpraca w tym zakresie z Regionalnymi Ośrodkami Pomocy Społecznej (ROPS), m.in. opracowywanie rekomendacji i wytycznych,
 - e) usprawnienie mechanizmów współpracy w zakresie zarządzania politykami publicznymi w obszarze ekonomii społecznej (KKRES),
 - f) wypracowanie i przygotowanie do wdrożenia nowej oferty wsparcia zwrotnego na rzecz rozwoju podmiotów ekonomii społecznej,
 - g) przygotowanie i wdrożenie modeli przedsiębiorstw społecznych, m.in. o charakterze usługowym, świadczących tzw. „wiązki” usług społecznych użyteczności publicznej, kierowanych w szczególności w zindywidualizowany i kompleksowy sposób do osób z niepełnosprawnościami oraz niesamodzielnych i ich rodzin, w tym dla rodzin posiadających dzieci z niepełnosprawnościami i realizujących zadania użyteczności publicznej w zakresie rozwoju lokalnego;
 - 5) podnoszenie kompetencji kadr OWES, w tym w zakresie standardów usług OWES i w zakresie przygotowania konsultantów OWES do wspierania podmiotów ekonomii społecznej w zakresie ubiegania się o zamówienia publiczne;
 - 6) działania na rzecz podnoszenia jakości usług wsparcia ekonomii społecznej, w tym:
 - a) ocena i rozwój istniejącego systemu akredytacji i wprowadzenie jego modyfikacji na podstawie wniosków z oceny,

- b) realizacja procesu akredytacji w podmiotach wnioskujących o akredytacje m.in. poprzez pokrycie kosztów audytów;
- 7) działania wspierające edukację na rzecz rozwoju ekonomii społecznej obejmowały m.in.:
- opracowanie pakietu edukacyjnego dla nauczycieli i jego pilotażowe wdrożenie,
 - opracowanie i wdrożenie programu studiów menadżerskich i MBA w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem społecznym,
 - opracowanie i pilotażowe wdrożenie kompleksowego programu edukacyjnego zwiększającego poziom zlecenia i powierzania przez jednostki samorządu terytorialnego realizacji usług społecznych podmiotom ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstwom społecznym (rozwój społecznie odpowiedzialnego terytorium).

W ramach Programu Wiedza Edukacja Rozwój w perspektywie finansowej 2014-2020 Polska otrzymała 4,7 mld EUR. Szczegółowe dane w tym zakresie zaprezentowane zostały w tabeli 30.

Tabela 30. Plan finansowy programu PO WER na lata 2014-2020 dla Działania 2.9 (wydatki kwalifikowalne w EUR)

Oś priorytetowa/ Działanie	Wsparcie UE	Wkład krajowy		
		Ogółem	Krajowe środki publiczne	Krajowe środki prywatne
Oś priorytetowa nr II / Działanie 2.9	59.330.208	11.062.903	7.300.442	3.762.461

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Wersja 27”, Warszawa 2022 r., s. 239.

Następcą Programu Wiedza Edukacja Rozwój jest Fundusz Europejski dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS), którego głównymi obszarami działania są praca, edukacja, zdrowie oraz dostępność. Program wspiera projekty z zakresu poprawy sytuacji osób na rynku pracy, zwiększenia dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami, zapewnienia opieki nad dziećmi, podnoszenia jakości edukacji i rozwoju kompetencji, integracji społecznej, rozwoju usług społecznych i ekonomii społecznej oraz ochrony zdrowia. Budżet całego Programu: 21,9 mld PLN, wkład UE: 18,5 mld PLN²⁵⁰.

Dzięki funduszom europejskim wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych zaczął oferować również Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) w celu finansowania rozpoczęcia działalności lub rozszerzenia już prowadzonej. Na podstawie umowy podpisanej przez BGK z Ministrem Rodziny i Polityki Społecznej (MRiPS) w 2016 roku BGK pełnił rolę Menedżera Krajowego

²⁵⁰ Bank Gospodarstwa Krajowego, *Pożyczka na start dla podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spoecznej/pozyczka-na-start-dla-podmiotow-ekonomii-spoecznej/>, dostęp: 10.09.2022 r.

Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej, który był projektem realizowanym w Działaniu 2.9 Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. Celem tego projektu był wzrost liczby podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych korzystających ze zwrotnych form finansowania, takich jak na przykład pożyczek. MRiPS przeznaczyło na ten cel łącznie około 143 mln PLN. Dodatkowe około 16 mln PLN pochodziło ze środków własnych instytucji finansujących lub udzielających pożyczek. Korzystanie z tego finansowania zwrotnego przyczyniło się do rozwoju działalności prowadzonej przez podmioty ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych, poprzez zwiększenie poziomu zatrudnienia i przychodów, wzmocnienia efektywności tych podmiotów w zarządzaniu zasobami finansowymi i ułatwienia im działalności na konkurencyjnym rynku towarów i usług, oraz poszerzania oferty i lepszego dopasowania oferowanych już towarów i usług do potrzeb klienta. Kontynuując ten projekt BGK oferuje pożyczkę na start dla podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych, których celem jest integracja społeczna i zawodowa. Jest to pożyczka dedykowana dla podmiotów ekonomii społecznej, działających nie dłużej niż 12 miesięcy, której wysokość na jedną pożyczkę może wynieść do 100 tys. PLN, ale nie więcej niż 200 tys. PLN na jeden podmiot. Pożyczka ta może być przeznaczona na sfinansowanie kosztów funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej we wczesnej fazie rozwoju działalności oraz na utworzenie miejsc pracy, przy czym druga pożyczka na start może zostać udzielona wyłącznie na utworzenie nowego lub kolejnego miejsca pracy. Maksymalny okres spłaty pożyczki to 5 lat, karencja w spłacie kapitału może być do 6 miesięcy. Istotną zaletą tego instrumentu jest brak opłat i prowizji a oprocentowanie jest ustalone na poziomie stopy redyskonta weksli NBP, które może zostać obniżone do ½ stopy redyskonta weksli NBP w przypadku, gdy celem lub jednym z celów realizowanego przedsięwzięcia jest utworzenie nowego miejsca pracy w ramach pożyczki. Pożyczki mogą być udzielane jako pożyczki z oprocentowaniem rynkowym lub preferencyjnym, które oznacza jednocześnie udzielenie pomocy de minimis²⁵¹. O pożyczkę mogą się ubiegać podmioty spełniające poniższe kryteria²⁵²:

- 1) posiadające osobowość prawną;
- 2) spełniające kryterium mikro-, małego lub średniego przedsiębiorcy;

²⁵¹ Bank Gospodarstwa Krajowego, *Pożyczka na start dla podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spolecznej/pozyczka-na-start-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 10.09.2022 r.

²⁵² Bank Gospodarstwa Krajowego, *Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 10.09.2022 r.

- 3) w przypadku podmiotów reintegracyjnych ich organem prowadzącym nie jest jednostka samorządu terytorialnego;
- 4) potwierdzające spełnienie warunku określonego w art. 37 ust. 1 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady tj., że przedsięwzięcia przeznaczone do wsparcia są finansowo wykonalne;
- 5) wykazujące realnie źródła spłaty zobowiązań;
- 6) potwierdzające, że wartość otrzymanej pomocy publicznej nie podlega notyfikacji Komisji Europejskiej, zgodnie z limitami wskazanymi w Rozporządzeniu Komisji nr 1407/2013 z dnia 18 grudnia 2013 roku w sprawie stosowania art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy de minimis.

Kolejnym instrumentem finansowym oferowanym przez BGK dla podmiotów ekonomii społecznej jest pożyczka na rozwój podmiotów ekonomii społecznej, o którą ubiegać się mogą również przedsiębiorstwa społeczne działające dłużej niż 12 miesięcy. W tym przypadku wysokość pożyczki może wynieść do 500 tys. PLN na jedną pożyczkę, ale nie więcej niż 1 mln PLN na jeden podmiot w ramach umowy operacyjnej. Maksymalny okres spłaty to 7 lat, a karencja w spłacie kapitału może trwać do 6 miesięcy. W tym przypadku również istotną zaletą instrumentu jest brak prowizji i opłat. Natomiast oprocentowanie uzależnione jest od kwoty pożyczki i może być udzielane z oprocentowaniem preferencyjnym lub rynkowym²⁵³:

- 1) dla pożyczek do 100 tys. PLN – na poziomie stopy redyskonta weksli NBP, z możliwością obniżenia stopy oprocentowania do ½ stopy redyskonta weksli, gdy w ramach realizowanego przedsięwzięcia tworzone jest nowe miejsce pracy;
- 2) dla pożyczek powyżej 100 tys. PLN – na poziomie rynkowym, z możliwością obniżenia oprocentowania do wysokości stopy redyskonta weksli, gdy w ramach realizowanego przedsięwzięcia utworzona zostanie liczba miejsc pracy odpowiadająca kwocie zaciągniętej pożyczki w proporcjach, zgodnie z którymi 100 tys. PLN pożyczki przekłada się na utworzenie jednego miejsca pracy.

Udzielenie pożyczki na warunkach preferencyjnych również oznacza jednocześnie udzielenie pomocy de minimis²⁵⁴.

²⁵³ Bank Gospodarstwa Krajowego, *Pożyczka na rozwój dla podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spoolecznej/pozyczka-na-rozwoj-dla-podmiotow-ekonomii-spoolecznej/>, dostęp: 11.09.2022 r.

²⁵⁴ Bank Gospodarstwa Krajowego, *Pożyczka na rozwój dla podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spoolecznej/pozyczka-na-rozwoj-dla-podmiotow-ekonomii-spoolecznej/>, dostęp: 11.09.2022 r.

Bank Gospodarstwa Krajowego wspólnie z Polską Fundacją Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” w Lublinie realizują projekt w okresie od 30.08.2022 r. do 30.08.2025 r. opiewający na kwotę 3 mln złotych, dzięki któremu podmioty ekonomii społecznej w tym przedsiębiorstwa społeczne mogą pozyskać dodatkowe fundusze w ramach²⁵⁵:

- 1) pożyczki płynnościowej – w celu poprawy płynności finansowej poprzez zapewnienie dostępu do preferencyjnej pożyczki obrotowej z pomocą de minimis jak również wsparcia podmiotów dotkniętych negatywnymi konsekwencjami spowodowanymi epidemią COVID-19, otrzymane w ramach pożyczki środki finansowe mogą być przeznaczone na wydatki bieżące, obrotowe lub operacyjnej, w tym na przykład wynagrodzenia pracowników (w tym także składowe należne ZUS, US), zobowiązania publiczno-prawne, spłatę zobowiązań handlowych, pokrycie kosztów użytkowania infrastruktury, zatowarowanie, półprodukty, koszty administracyjne, koszty zakupu dowolnego wyposażenia, maksymalna jednostkowa wartość pożyczki może wynosić do 40% wartości rocznego obrotu i nie więcej niż 50.000,00 złotych, podmiot uprawniony musi prowadzić działalność od minimum 12 miesięcy i zamknięty co najmniej jeden rok obrotowy, oprocentowanie pożyczki wynosi połowę stopy redyskonta weksli NBP, brak opłat i prowizji za udzielenie pożyczki, okres spłaty: - dla pożyczek udzielonych po okresie do 3 miesięcy po ogłoszeniu zakończenia stanu epidemii w związku z zakażeniami wirusem SARS-CoV-2: 48 miesięcy, - dla pożyczek udzielonych w okresie do 3 miesięcy po dniu ogłoszenia zakończenia stanu epidemii w związku z zakażeniami wirusem SARS-CoV-2: 36 miesięcy;
- 2) pożyczki misyjnej w ramach pożyczki płynnościowej – z przeznaczeniem na pomoc osobom, które uciekły z Ukrainy oraz na utworzenie miejsca pracy dla osoby z Ukrainy (dla podmiotów ekonomii społecznej, których charakter działalności jest zbieżny z przedmiotem pomocy objętej pożyczką), otrzymane w ramach pożyczki środki finansowe mogą być przeznaczone na takie same wydatki jak w pożyczce płynnościowej, maksymalna jednostkowa wartość pożyczki nie może wynosić więcej niż 100.000,00 złotych, podmiot uprawniony musi prowadzić działalność od minimum 12 miesięcy, oprocentowanie 0%, okres spłaty to 60 miesięcy.

²⁵⁵ Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” w Lublinie, <https://www.oic.lublin.pl/fundusz-pozyczkowy/pozyczka-plynnosciowa-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/> oraz <https://www.oic.lublin.pl/fundusz-pozyczkowy/pozyczka-misyjna-w-ramach-pozyczki-plynnosciowej-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 01.09.2022 r.

Program „Odporność i Rozwój Ekonomii Społecznej i Przedsiębiorczości Społecznej” na lata 2022-2025 to kolejny instrument wsparcia Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej, umożliwiający zwiększenie oddziaływania podmiotów ekonomii społecznej w obszarach integracji społecznej i zawodowej osób w zagrożeniu wykluczeniem społecznym, a także wspieranie deinstytucjonalizacji usług społecznych. Program będzie finansowany ze środków Krajowego Programu Naprawy, a na jego realizację zaplanowano budżet w wysokości 197.289.542,00 zł. W ramach programu przedsiębiorstwa społeczne i inne kwalifikujące się podmioty będą mogły uzyskać wsparcie finansowe na unowocześnienie swojej działalności w trzech obszarach funkcjonowania²⁵⁶:

- 1) Obszar 1 – reintegracja osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w przedsiębiorstwach społecznych i podmiotach zatrudnienia socjalnego: dla przedsiębiorstw społecznych, udzielane wsparcie pozwoli na zapewnienie niezbędnego sprzętu i wiedzy potrzebnych do organizacji procesu reintegracji oraz wsparcia pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym w tym zakresie;
- 2) Obszar 2 – celem wsparcia jest rozwijanie zdolności przedsiębiorstw społecznych i podmiotów ekonomii społecznej do świadczenia zdeinstytucjonalizowanych usług społecznych²⁵⁷: w przypadku przedsiębiorstw społecznych udzielane wsparcie ma na celu wzmocnienie ich zdolności do świadczenia usług społecznych na poziomie lokalnej społeczności;
- 3) Obszar 3 – wsparcie będzie skierowane na wzmocnienie odporności i rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz podmiotów ekonomii społecznej. Będzie obejmować różnorodne działania przedsiębiorstw społecznych, skupiając się zwłaszcza na aspektach związanych z uzyskaniem statusu przedsiębiorstwa społecznego. Wsparcie może dotyczyć

²⁵⁶ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej (2023). *Program „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025”*, źródło: <https://www.gov.pl/web/rodzina/ogloszenie-o-naborze-wnioskow-w-ramach-programu-odpornosc-oraz-rozwoj-ekonomii-spolecznej-i-przedsiębiorczosci-spolecznej-na-lata-2022-2025>, dostęp: 21.04.2023 r.

²⁵⁷ Zdeinstytucjonalizowana usługa społeczna - usługa świadczona w społeczności lokalnej tj. usługa umożliwiająca osobom niezależne życie w środowisku lokalnym, a dzieciom życie w bezpiecznej rodzinie. Usługi te zapobiegają odizolowaniu osób od rodziny lub społeczności lokalnej oraz umożliwiają podtrzymywanie więzi rodzinnych i sąsiedzkich. Są to usługi świadczone w sposób zindywidualizowany, umożliwiający odbiorcom usług kontrolę nad swoim życiem i decyzjami, które ich dotyczą; zapewniający, że odbiorcy usług nie są odizolowani od ogółu społeczności lub nie są zmuszeni do mieszkania razem, a także gwarantujący, że wymagania organizacyjne związane ze świadczeniem danej usługi nie mają pierwszeństwa przed indywidualnymi potrzebami osoby z niej korzystającej. Warunki te muszą być spełnione łącznie. (źródło: Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej (2023). *Program „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025”*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/ogloszenie-o-naborze-wnioskow-w-ramach-programu-odpornosc-oraz-rozwoj-ekonomii-spolecznej-i-przedsiębiorczosci-spolecznej-na-lata-2022-2025> (dostęp: 21.04.2023 r.)

rozpoczęcia lub rozwinięcia działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności o charakterze publicznym.

Aktualnie Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej pracuje wraz z podmiotami ekonomii społecznej nad programem „Przedsiębiorstwo PLUS Społeczne” na lata 2023-2025, którego głównym celem jest rozwijanie przedsiębiorczości społecznej przez zapewnienie tym podmiotom dostępu do wsparcia finansowego ułatwiającego tworzenie miejsc pracy oraz reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, a także wzmocnienie zdolności do świadczenia usług społecznych. W 2023 roku na realizację programu zaplanowano 22 mln zł, które to środki będą pochodziły z Funduszu Pracy oraz Funduszu Solidarnościowego. W ramach programu będą dostępne następujące instrumenty wsparcia²⁵⁸:

- 1) wsparcie zatrudnienia, w ramach którego przedsiębiorstwa społeczne będą mogły uzyskać dofinansowanie do wynagrodzenia zatrudnionego pracownika na następujących warunkach:
 - a) maksymalna wartość dofinansowania:
 - nie przekracza 1200 zł na jednego pracownika miesięcznie oraz
 - nie może być wyższa niż realny koszt wynagrodzenia pracownika,
 - b) dofinansowanie może zostać przyznane zarówno na pokrycie kosztów wynagrodzenia poniesionych przed zawarciem umowy o wsparcie działalności przedsiębiorstwa społecznego (refundacja) jak i na pokrycie kosztów wynagrodzenia poniesionych po zawarciu tej umowy,
 - c) dofinansowanie może zostać przyznane na wynagrodzenia ponoszone w związku z zatrudnieniem nie więcej niż 5 pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę lub spółdzielczej umowy o pracę w wymiarze co najmniej ½ pełnego wymiaru czasu pracy,
 - d) w przypadku dofinansowania do wynagrodzenia pracownika zagrożonego wykluczeniem społecznym, konieczne jest opracowanie i realizacja indywidualnego planu integracji, o którym mowa w art. 6 ustawy o ekonomii społecznej;
- 2) wsparcie bieżące, w ramach którego możliwe będzie uzyskanie środków na pokrycie niezbędnych kosztów stałych np.: zarządzania, promocji, obsługi prawnej i księgowej, po spełnieniu następujących warunków:

²⁵⁸ Ministerstwo Rodziny Polityki Społecznej (2023). *Program „Przedsiębiorstwo PLUS Społeczne”*, źródło: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Konsultacje.programu,Przedsiębiorstwo,PLUS,Społeczne,3442.html>, dostęp: 22.04.2023 r.

- a) dofinansowanie dotyczy wydatków poniesionych na pokrycie stałych kosztów administracyjnych takich jak koszty obsługi księgowej, obsługi prawnej, promocji lub utrzymania i wyposażenia biura w tym koszty mediów,
 - b) maksymalna wartość dofinansowania wynosi 50.000,00 zł,
 - c) w ramach tego instrumentu nie można finansować wydatków, na które udzielono wsparcia w ramach instrumentu „wsparcie zatrudnienia”;
- 3) wsparcie integracji, w ramach którego możliwe będzie uzyskanie dofinansowania na pokrycie kosztów reintegracji społecznej i zawodowej pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym, na następujących warunkach:
- a) maksymalna wartość dofinansowania na jednego pracownika wynosi 12.000,00 zł, a maksymalna wartość dofinansowania, którą uzyskać może podmiot uprawniony wynosi nie więcej niż 36.000,00 zł,
 - b) dla każdego pracownika, którego proces integracji będzie wspierany w ramach programu, konieczne jest sporządzenie indywidualnego planu reintegracyjnego, o którym mowa w art. 6 ustawy o ekonomii społecznej,
 - c) dofinansowane działania reintegracyjne muszą wynikać z indywidualnych planów reintegracyjnych,
 - d) podmiot uprawniony może objąć działaniami reintegracyjnymi dowolną liczbę pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym pod warunkiem zachowania zasad określonych w lit. a-c;
- 4) podmioty uprawnione do uzyskania wsparcia będą mogły skorzystać jeden raz w roku kalendarzowym z każdego ze wskazanych w punktach 1-3 instrumentów.

Przedsiębiorczość społeczna to nowy trend zarówno w Polsce, jak i w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Przedsiębiorcy społeczni w Polsce i innych krajach tworzą innowacyjne rozwiązania, aby sprostać wyzwaniom społecznym oraz środowiskowym w swoich społecznościach.

W ostatnich latach Polska poczyniła znaczne postępy w promowaniu przedsiębiorczości społecznej. Rząd uruchomił różne inicjatywy wspierające rozwój ekonomii społecznej, takie jak Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, którego celem jest tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Ponadto w Polsce istnieje kilka organizacji, które zapewniają wsparcie i środki dla przedsiębiorców społecznych, takich jak Fundacja Innowatorzy Społeczni i Fundacja Ashoka Polska. W porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, Polska wciąż znajduje się na wczesnym etapie rozwoju sektora przedsiębiorczości społecznej.

Z kolei inne państwa członkowskie Unii Europejskiej, takie jak na przykład Włochy, Francja i Niemcy, mają bardziej dojrzałe sektory przedsiębiorczości społecznej. Chociaż Polska może wciąż znajdować się na wczesnym etapie rozwoju sektora przedsiębiorczości społecznej, wykazała znaczny potencjał wzrostu i rozwoju w nadchodzących latach.

Według raportu ESEM „The State of Social Enterprise in Europe - European Social Enterprise Monitor 2021-2022” rok 2022 był rokiem globalnego wzrostu w zakresie ekonomii społecznej dzięki porozumieniu w przyjęciu rezolucji Międzynarodowej Organizacji Pracy i zaleceń OECD, przy uwzględnieniu tego programu w raporcie Światowego Forum Ekonomicznego w sprawie odblokowania ekonomii społecznej²⁵⁹. W pierwszym roku Monitor Europejski prowadzony był w ośmiu krajach, w najnowszym badaniu udział wzięło już 21 krajów jednak ze względu na niski poziom udzielonych odpowiedzi w raporcie uwzględniono wyniki tylko z wybranych krajów. Według raportu dla każdego etapu rozwoju przedsiębiorstwa społecznego odnotowane zostały inne wartości w poszczególnych krajach. W tabeli 31 wskazano różnice pod względem odsetka przedsiębiorstw społecznych przypadających na każdy etap rozwoju (jako odsetek każdej próby krajowej).

Tabela 31. Ilość przedsiębiorstw społecznych na każdym etapie rozwoju jako % prób krajowych ESEM

	Wstępna faza	Start-up	Wczesna implementacja i rozwój	Późna implementacja i wzrost	Stabilny
Średnia ESEM	6,7%	16,7%	39,2%	22,4%	15,1%
Austria	2,7%	13,2%	23,6%	19,0%	41,5%
Bułgaria	3,2%	19,4%	48,4%	22,6%	6,5%
Chorwacja	9,1%	13,0%	53,2%	10,4%	14,3%
Dania	2,3%	2,3%	32,6%	44,2%	18,6%
Estonia	5,9%	13,7%	39,2%	31,4%	9,8%
Francja	0,0%	30,8%	33,3%	28,2%	7,7%
Hiszpania	2,5%	11,3%	45,0%	26,3%	15,0%
Łotwa	13,4%	14,6%	41,5%	19,5%	11,0%
Niderlandy	2,6%	11,0%	47,4%	27,9%	11,0%
Niemcy	7,8%	23,1%	40,7%	22,0%	6,4%
Polska	4,2%	3,1%	40,6%	25,0%	27,1%
Portugalia	9,1%	12,1%	27,3%	36,4%	15,2%
Szwajcaria	1,6%	14,1%	41,4%	31,3%	11,7%
Szwecja	2,2%	15,2%	34,8%	32,6%	15,2%
Węgry	4,3%	2,1%	63,8%	17,0%	12,8%
Włochy	8,0%	27,3%	45,5%	11,4%	8,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dupain, K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith, N. Bosma (2022). *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022*, Euclid Network, s. 32.

²⁵⁹ W. Dupain, K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith, N. Bosma (2022). *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022*, Euclid Network, s. 15.

Z podanych danych wynika, że we Francji nie odnotowano żadnego przedsiębiorstwa w fazie wstępnej (0,00%), natomiast Łotwa miała największy odsetek tych podmiotów w tej fazie (13,4%). Polska uplasowała się w tym obszarze na dziewiątym miejscu z wynikiem 4,2% co jest poniżej średniej ESEM. W fazie start-up najlepszy wynik osiągnęła Francja (30,8%), najniższy Węgry (2,1%), a Polska z wynikiem na poziomie 3,1% uplasowała się na 14 miejscu (również poniżej średniej ESEM – 16,7%). Najlepszy wynik w fazie wczesnej implementacji i rozwoju osiągnęły Węgry – 63,8%, najniższy zaś Austria - 23,6%. Polska w tym obszarze osiągnęła wynik na poziomie 40,6% czyli powyżej średniej ESEM – 39,2% i była na 10 miejscu. W fazie późnej implementacji i wzroście na pierwszym miejscu z wynikiem 44,2% uplasowała się Dania, na ostatnim z wynikiem 10,4% Chorwacja. Polska z wynikiem 25% (również powyżej średniej ESEM – 22,4%) osiągnęła 9 miejsce. W ostatnim fazie stabilizacji najwięcej przedsiębiorstw społecznych odnotowano w Austrii – 41,5%, najmniej w Niemczech – 6,4%. Polska była na wysokim drugim miejscu z wynikiem 27,1% (średnia ESEM 15,1%).

W tabeli 32 pokazano w jakich branżach gospodarki najczęściej działają przedsiębiorstwa społeczne w poszczególnych krajach.

Tabela 32. Branże gospodarki, w których działają przedsiębiorstwa społeczne w wybranych krajach europejskich

Państwo	Najczęściej wybierane przez PS branże gospodarki w danym kraju		
Średnia ESEM	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (23,3%)	Edukacja (22,2%)	Pozostała działalność usługowa (organizacje członkowskie; pozostała działalność usługowa) (12,0%)
Austria	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (42,2%)	Edukacja (17,1%)	Informacja i komunikacja / Gdzie indziej niesklasyfikowane (po 12,4%)
Bułgaria	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (29,0%)	Produkcja (29,0%)	Edukacja / Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (po 17,1%)
Chorwacja	Edukacja (22,7%)	Produkcja (18,2%)	Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo / Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna / Pozostała działalność usługowa (organizacje członkowskie; pozostała działalność usługowa dla osób prywatnych) (po 14,3%)

Dania	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (41,9%)	Edukacja (23,3%)	Produkcja (16,3%)
Estonia	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (37,3%)	Edukacja (27,5%)	Sztuka, rozrywka i rekreacja (15,7%)
Francja	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (28,2%)	Edukacja (17,9%)	Działalność związana z obsługą nieruchomości / Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna / Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca / Pozostała działalność usługowa (członkostwo w organizacjach; pozostała działalność w zakresie usług osobistych) (po 7,7%)
Hiszpania	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (32,5%)	Edukacja (18,8%)	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (16,3%)
Łotwa	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (30,5%)	Edukacja (28,0%)	Sztuka, rozrywka i rekreacja / Produkcja (po 12,2%)
Niderlandy	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (22,7%)	Produkcja (13,6%)	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli (11,7%)
Niemcy	Edukacja (24,8%)	Informacja i komunikacja (19,2%)	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (18,9%)
Polska	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (28,1%)	Edukacja (21,9%)	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (21,9%)
Portugalia	Edukacja (48,5%)	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (36,4%)	Pozostała działalność usługowa (organizacje członkowskie; pozostała działalność usługowa dla osób prywatnych) (30,3%)
Szwajcaria	Produkcja (14,8%)	Działalność usługowa administracyjna i wspierająca (12,5%)	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli (11,7%)
Szwecja	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (23,9%)	Edukacja (19,6%)	Niesklasyfikowane gdzie indziej (19,6%)
Węgry	Edukacja (29,8%)	Działalność związana z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (27,7%)	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (21,3%)

Włochy	Informacja i komunikacja (22,7%)	Edukacja (20,5%)	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (18,2%)
--------	----------------------------------	------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Dupain, K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith, N. Bosma (2022). The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022, Euclid Network, s. 36.

Jak można zauważyć Polska jest jedynym wśród wskazanych krajów, gdzie przedsiębiorstwa społeczne wybierają działalność związaną z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi jako najczęstszą branżę gospodarki (28,1%). W większości krajów najczęściej wybieraną do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego była branża związana z działalnością związaną z opieką zdrowotną i pomocą społeczną (Austria 42,2%, Dania - 41,9%, Estonia - 37,3%, Hiszpania - 32,5%, Łotwa - 30,5%, Bułgaria – 29,0%, Francja - 28,2%, Szwecja - 23,9%, Niderlandy - 22,7%).

Wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw społecznych ma ogromne znaczenie i odgrywa kluczową rolę w ich funkcjonowaniu oraz rozwoju szczególnie w obszarach:

- 1) zachęcanie do założenia i rozwoju przedsiębiorstw społecznych - przedsiębiorstwa społeczne często mają trudności z uzyskaniem tradycyjnego finansowania ze względu na swoją specyficzną strukturę i misję społeczną. Wsparcie finansowe może przekonać potencjalnych przedsiębiorców do założenia takiego przedsiębiorstwa lub pomóc istniejącym przedsiębiorstwom społecznym w ich rozwoju i ekspansji;
- 2) umożliwienie inwestycji w społeczne cele - wsparcie finansowe umożliwia przedsiębiorstwom społecznym realizację ich misji społecznych. Daje im środki finansowe na inwestowanie w projekty społeczne, rozwijanie programów pomocowych i wpływanie na pozytywne zmiany społeczne;
- 3) zapewnienie stabilności i zrównoważonego rozwoju - przedsiębiorstwa społeczne często borykają się z problemami związanymi z finansowaniem swojej działalności. Wsparcie finansowe może zapewnić im stabilność finansową, umożliwiając utrzymanie i rozwój ich działań na dłuższą metę. To pomaga w budowaniu zrównoważonego modelu biznesowego, który nie tylko generuje dochody, ale również przyczynia się do dobra społecznego;
- 4) skalowanie i ekspansja - wsparcie finansowe jest kluczowe dla skalowania i ekspansji przedsiębiorstw społecznych. Dostęp do dodatkowych środków finansowych pozwala im zwiększać swoją skalę działania, rozszerzać zasięg geograficzny, wprowadzać innowacje i wdrażać nowe projekty. To z kolei przyczynia się do większego wpływu społecznego i rozwiązywania większych problemów społecznych;
- 5) kreowanie pozytywnych efektów społeczno-gospodarczych - przedsiębiorstwa społeczne mają potencjał do generowania pozytywnych efektów społeczno-gospodarczych, takich jak

tworzenie miejsc pracy, podnoszenie kompetencji społeczności lokalnych, redukcja ubóstwa czy ochrona środowiska. Wsparcie finansowe umożliwia im efektywne działanie i osiągnięcie tych celów, przyczyniając się do tworzenia bardziej zrównoważonej i sprawiedliwej gospodarki.

Wsparcie finansowe jest kluczowym czynnikiem dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych i ich zdolności do realizacji misji społecznych. Daje im możliwość inwestowania, skalowania i przyczyniania się do pozytywnych zmian społecznych. Dlatego wsparcie finansowe ma ogromne znaczenie dla budowania społecznej gospodarki i tworzenia bardziej zrównoważonego i sprawiedliwego społeczeństwa.

Wspomniane formy wsparcia - zarówno systemowe, jak i finansowe - są niezbędne dla budowania społecznej gospodarki, która opiera się na wartościach społecznych, zrównoważonym rozwoju i sprawiedliwości społecznej. Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają istotną rolę w tworzeniu pozytywnych zmian społecznych i ekonomicznych, a odpowiednie wsparcie jest kluczowe dla ich wzrostu, wpływu społecznego oraz trwałej transformacji społeczno-gospodarczej.

Rozdział 3. Metodyka badań własnych

3.1. Problem badawczy, cel i hipotezy

W Polsce istnieje sektor przedsiębiorstw społecznych, które stanowią połączenie celów biznesowych z misją społeczną lub środowiskową. Są one obecne w różnych branżach i angażują się w różnorodne inicjatywy społeczne, wspierając często marginalizowane grupy społeczne i podejmując działania mające na celu walkę z ubóstwem, bezrobociem, wykluczeniem społecznym lub ochronę środowiska. Według dostępnych danych z 2021 roku przedsiębiorstwa społeczne zatrudniały łącznie 5,8 tysiąca osób, co średnio stanowiło 10 pracowników na przedsiębiorstwo. Spośród tych zatrudnionych osób, 3,4 tysiąca należało do grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, co stanowiło 58,0% ogółu zatrudnionych w podmiotach ekonomii społecznej. W 2021 roku 1,1% podmiotów ekonomii społecznej zatrudniło niespełna 0,5 tysiąca osób, które wcześniej uczestniczyły w programach reintegracji społeczno-zawodowej, takich jak centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, warsztaty terapii zajęciowej lub zakłady aktywności zawodowej. Przedsiębiorstwa społeczne wyróżniały się w tej kwestii, ponieważ 7,1% z nich zatrudniło w 2021 roku 0,1 tysiąca osób po zakończeniu takich programów reintegracji. W 2021 roku podmioty ekonomii społecznej wygenerowały dla gospodarki przychody o łącznej wartości 40,1 miliarda złotych, z czego podmioty posiadające status przedsiębiorstwa społecznego osiągnęły przychody o łącznej wartości 0,5 miliarda złotych. Przychody przedsiębiorstw społecznych pochodziły w 49,0% ze źródeł rynkowych i w 48,9% ze źródeł nierynkowych²⁶⁰.

Jak można zauważyć przedsiębiorstwa społeczne stanowią istotny element wśród podmiotów ekonomii społecznej i ich liczba systematycznie rośnie. Według archiwalnych danych bazy przedsiębiorstw społecznych prowadzonej przez Departament Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej w 2018 roku zarejestrowanych było 644 podmiotów posiadających status przedsiębiorstwa społecznego²⁶¹. Według stanu na 2022 rok w bazie zarejestrowanych było 2.147 przedsiębiorstw społecznych co stanowi wzrost o ponad 300% i sektor ten ma tendencję wzrostową. Przedsiębiorstwa społeczne mają potencjał w zakresie generowania pozytywnych zmian społecznych i gospodarczych a przedsiębiorcy

²⁶⁰ Główny Urząd Statystyczny (2023). *Podmioty gospodarki społecznej w 2021 r. – wyniki wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/podmioty-gospodarki-spoecznej-w-2021-r-wyniki-wstepne,23,1.html#> dostęp: 23.03.2023 r.

²⁶¹ Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Listy,PS,4069.html>, dostęp: 13.03.2022 r.

społeczni niejednokrotnie poszukują innowacyjnych rozwiązań na rzecz eliminowania istniejących problemów społecznych. Ponadto przedsiębiorczość społeczna może służyć jako narzędzie do zmiany postaw społecznych i kreowania większej świadomości społecznej wokół istniejących problemów społecznych.

Przeprowadzone dotychczas w Polsce oraz na świecie badania dotyczące przedsiębiorczości społecznej mają fragmentaryczny charakter i były skoncentrowane głównie na:

- 1) definiowaniu przedsiębiorczości społecznej, przedsiębiorców społecznych oraz sposobu działania przedsiębiorstw społecznych;
- 2) porównywaniu przedsiębiorstw społecznych z innymi formami organizacyjnymi – podmiotami non-profit oraz przedsiębiorstwami komercyjnymi;
- 3) analizie procesu przedsiębiorczego, ujmującej jego powstawanie, przebieg, wykorzystanie szans oraz ocenę wpływu społecznego;
- 4) ocenie instytucjonalnego wsparcia rozwoju przedsiębiorczości społecznej.

Na podstawie ustaleń literaturowych, przeglądu dotychczasowych badań oraz dostępnych raportów zidentyfikowane zostały następujące luki badawcze uzasadniające podjęcie tematu badawczego dysertacji:

- 1) luka teoretyczna – przegląd dotychczasowych opracowań literaturowych wskazuje na brak holistycznego podejścia, które uwzględnia stymulatory oraz bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Brak jest również klasyfikacji jakiego rodzaju są to stymulatory i bariery rozwoju, brak katalogu zewnętrznych i wewnętrznych czynników mających znaczenie dla rozwoju tych podmiotów;
- 2) luka empiryczna – dotychczasowe badania w obszarze rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce były fragmentaryczne i dotyczyły definiowania przedsiębiorczości społecznej, porównywania przedsiębiorstw społecznych z innymi podmiotami działającymi na rynku, analizie procesu przedsiębiorczego, ujmującej jego powstawanie, przebieg, wykorzystanie szans oraz ocenę wpływu społecznego oraz ocenie instytucjonalnego wsparcia rozwoju przedsiębiorstw społecznych; luka empiryczna wynika z braku aktualnych i wyczerpujących danych empirycznych dotyczących determinantów rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce, szczególnie analizujących czynniki wpływające na rozwój tego sektora, takie jak motywy prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, stymulatory oraz bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Brak pełnego obrazu na temat tych determinantów może utrudniać skuteczne podejmowanie decyzji i opracowywanie odpowiednich strategii rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce;

3) luka praktyczna – wynikająca z braku skutecznych praktyk i narzędzi wspierających rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce, takich jak na przykład innowacyjnych modeli biznesowych, programów wsparcia oraz szkoleń, które byłyby dostosowane do specyficznych potrzeb oraz wyzwań przedsiębiorców społecznych w Polsce. Brak odpowiednich mechanizmów wspierających może ograniczać potencjał rozwoju przedsiębiorstw społecznych i utrudniać osiągnięcie pozytywnych społecznych oraz ekonomicznych rezultatów.

Podjętą próbę wypełnienia powyżej zdiagnozowanych luk badawczych sformułowano problemy badawcze wyrażone w postaci poniższych pytań badawczych:

P1: Jakie są motywy rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego w Polsce?

P2: Jakie są stymulatory (wewnętrzne i zewnętrzne) kształtujące rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce?

P3: Jakie są bariery (wewnętrzne i zewnętrzne) rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce?

P4: Jakie znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce ma wsparcie publiczne (systemowe i finansowe)?

P5: Z jakich form wsparcia publicznego korzystają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce?

Biorąc pod uwagę tak określone problemy badawcze jako cel główny dysertacji przyjęto, identyfikację i charakterystykę czynników kształtujących przedsiębiorczość społeczną w Polsce.

Dla realizacji celu głównego przyjęte zostały następujące cele szczegółowe:

C1: Usystematyzowanie oraz poszerzenie dorobku naukowego dotyczącego przedsiębiorstw społecznych.

C2: Rozpoznanie motywów rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego.

C3: Identyfikacja i usystematyzowanie stymulatorów oraz barier rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

C4: Identyfikacja i charakterystyka wsparcia przedsiębiorstw społecznych w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej.

C5: Sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorstw społecznych oraz decydentów odpowiedzialnych za kształtowanie polityki rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce.

Na podstawie analizy literatury, mając na uwadze cele pracy, zarówno główny jak i szczegółowe, a także postawione pytania badawcze sformułowano **hipotezę główną** dysertacji:

Rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest kształtowany przez determinanty wewnętrzne oraz zewnętrzne zarówno pozytywne, jak i negatywne

oraz następujące hipotezy szczegółowe:

- H1:** Istnieje związek pomiędzy motywami rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego a poziomem jego przewagi konkurencyjnej.
- H2:** Stymulatory wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego przyczyniają się do wzrostu poziomu jego przewagi konkurencyjnej.
- H3:** Bariery wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ograniczają poziom jego przewagi konkurencyjnej.

W celu weryfikacji hipotez oraz uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze przeprowadzono badania własne, których procedura szczegółowo została opisana w kolejnym podrozdziale.

3.2. Procedura badawcza

Podjęte dla realizacji celów dysertacji postępowanie badawcze zostało rozłożone na trzy etapy. W pierwszym etapie przeprowadzono analizę literatury polskiej, jak i zagranicznej, raportów tematycznych oraz wyników badań wtórnych dotyczących istoty przedsiębiorczości społecznej i uwarunkowań jej rozwoju, motywów rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstw społecznych i ich wsparcia publicznego. Na tej podstawie zidentyfikowano luki poznawcze stanowiące uzasadnienie podjęcia badań dotyczących identyfikacji czynników kształtujących przedsiębiorczość społeczną w Polsce.

W drugim etapie skupiono się na doborze metod i narzędzi badawczych oraz przeprowadzono badania pilotażowe i właściwe. W przyjętym postępowaniu badawczym zaprojektowano badania ilościowe, które zrealizowano za pomocą badań ankietowych. Etap ten rozpoczęto od zaprojektowania kwestionariusza ankiety do przeprowadzenia badania ilościowego i dokonano jego walidacji podczas badania pilotażowego. Badanie pilotażowe zrealizowano wśród przedstawicieli 10 przedsiębiorstw społecznych prowadzonych w formie spółdzielni socjalnych, z uwagi na największą liczbę takich podmiotów w Polsce (patrz Tabela 25). Po zakończeniu badania pilotażowego opracowano ostateczną wersję kwestionariusza ankiety (Załącznik 1).

W kwestionariuszu ankiety konkretne pytania adresowane są do docelowych respondentów i mogą przyjmować różne formy w zależności od²⁶²:

- 1) rodzaju gromadzonych danych – pytania otwarte, zamknięte (w tym pytania alternatywne, dysjunktywne, koniunktywne) oraz półotwarte;
- 2) przedmiotu pomiaru – pytania o różnice oraz o związek;
- 3) zależności konstruktów – pytania kierunkowe i niekierunkowe;
- 4) rodzaju pomiaru – pytania o fakty (pomiar obiektywny) i o opinie (pomiar subiektywny);
- 5) funkcji – pytania ukierunkowane na pomiar właściwy, sprawdzające (kontrolne), filtrujące, warunkowe (alternatywne) oraz metryczkowe;
- 6) formy przekazu – pytania słowne, tabelaryczne, graficzne, audio.

Badania ilościowe przeprowadzono z wykorzystaniem techniki CAWI (*ang. Computer-Assisted Web Interview*) polegającej na zbieraniu informacji od respondentów poprzez samodzielne wypełnienie kwestionariusza ankiety w formie elektronicznej.

Technika CAWI przynosi liczne korzyści, takie jak szybsze zbieranie danych, eliminacja ograniczeń geograficznych i językowych, wyższa jakość zebranych informacji, możliwość śledzenia wyników w czasie rzeczywistym, duża elastyczność, opcje multimedialne, docieranie do konkretnych grup respondentów, zagwarantowanie prawdziwej anonimowości i bezpieczeństwa w badaniach oraz wysoki poziom personalizacji narzędzi pomiarowych. Niemniej jednak, istnieją pewne wady tej metody, które należy wziąć pod uwagę, takie jak trudność w generalizacji ogólnych wniosków na podstawie wyników (kwestia reprezentatywności), niższy odsetek odpowiedzi, większe ryzyko porzucenia ankiet niż w tradycyjnych metodach, niepewność co do tożsamości osób odpowiadających, brak kontroli nad czynnikami zewnętrznymi wpływającymi na badanie, trudności w interpretacji zachowania respondentów podczas badania online, skrócenie czasu koncentracji respondentów w badaniach online oraz brak możliwości kontrolowania źródeł informacji, z których respondenci korzystają podczas badania²⁶³.

Głównymi zaletami techniki CAWI, które zadecydowały o jej wyborze przy przeprowadzaniu badań własnych były: możliwość dotarcia do dużej grupy respondentów (kwestionariusz został wysłany do wszystkich przedsiębiorstw społecznych), krótki czas

²⁶² P. Klimas (2021). *Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, s. 124-125.

²⁶³ P. Morawski ((2021). *Internet w metodykach badań ilościowych*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź, s. 218-223.

zbierania danych oraz anonimowość badań. Natomiast za główne wady uznano: problemy z brakiem możliwości bezpośredniego kontaktu z respondentem oraz identyfikację tożsamości respondenta.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety (Załącznik 1), który składał się z metryki i części głównej. W metryce zawarto siedem pytań, w którym jedno dotyczyło nazwy badanego przedsiębiorstwa społecznego wyłącznie do uporządkowania zebranych danych. Pozostałe pytania miały umożliwić charakterystykę badanych przedsiębiorstw społecznych i dotyczyły:

- 1) lokalizacji;
- 2) formy prawnej;
- 3) wieku;
- 4) dominującego pod względem obrotów sektora prowadzonej działalności;
- 5) dominującego zasięgu działalności rynkowej;
- 6) fazy rozwoju – zgodnie z poniższą klasyfikacją:
 - faza uruchomienia (okres początkowych działań organizacyjnych, poszukiwania okazji rynkowych),
 - faza wzrostu (przedsiębiorstwo poszerza swoją działalność, zasięg swojego działania, powiększa zespół pracowników oraz podopiecznych, osiąga coraz lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe),
 - faza stabilizacji (przedsiębiorstwo ma ugruntowaną pozycję na rynku, przedsiębiorstwo ma stały zespół pracowników oraz grupę podopiecznych objętych wsparciem);
 - faza schyłku (przedsiębiorstwo ogranicza swoją działalność oraz zasięg prowadzonej działalności, występuje zmniejszenie dochodów, ograniczenie kadry oraz liczby podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego, brak planu naprawczego, brak podejmowanych działań zmierzających do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa społecznego).

Część główna kwestionariusza została podzielona na sześć bloków tematycznych. Pierwszy z nich dotyczył motywów rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego. Mówiąc o rozpoczynaniu działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego brane są pod uwagę zarówno podmioty, które dopiero uruchamiają działalność gospodarczą w tej formie, jak również istniejące już podmioty, które po uruchomieniu podejmują decyzję o przekształceniu swojego podmiotu w przedsiębiorstwo społeczne.

W drugim bloku respondenci poproszeni zostali o wskazanie obecnych kierunków działań przedsiębiorstwa społecznego z określeniem stopnia koncentracji na wyszczególnionych działaniach. W bloku trzecim respondenci mieli ocenić poziom konkurencyjności prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego względem innych firm funkcjonujących na rynku. Blok czwarty dotyczył charakterystyki otoczenia prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oraz postrzegania przez społeczeństwo/otoczenie badanego podmiotu. Blok piąty dotyczył ocenienia czynników stymulujących oraz ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego. W bloku szóstym poproszono respondentów o wypowiedzenie się w zakresie wsparcia publicznego przedsiębiorstw społecznych.

W kwestionariuszu dominowały pytania ze skalą porządkową. Za każdym razem, gdy w kwestionariuszu ankiety jest mowa o pracownikach przedsiębiorstwa społecznego dotyczy to pozostałych pracowników poza kadrami zarządzającą, którzy nie są objęci oferowanym przez przedsiębiorstwo społeczne wsparciem. Natomiast, gdy jest mowa o podopiecznych dotyczy to osób, które są beneficjentami wsparcia oferowanego przez zatrudniające je przedsiębiorstwo społeczne. Respondentami w badaniu byli przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych zarejestrowanych w bazie Departamentu Ekonomii Społecznej MRiPS na dzień 18.11.2022 r.

Etap ten zakończył się doborem próby i przeprowadzeniem badań właściwych.

W trzecim etapie przeprowadzono analizę danych zgromadzonych podczas badania, wykorzystując zaawansowane metody statystyczne opisane w rozdziale 3.3.1 dysertacji. To pozwoliło na dokonanie wnioskowania dotyczącego przyjęcia lub odrzucenia hipotez badawczych oraz na formułowanie uogólnień. Ta analiza danych odbywała się w kontekście badań jakościowych.

Po przeprowadzeniu analizy statystycznej wyników badań osiągniętych podczas badania ilościowego został opracowany scenariusz wywiadu pogłębionego w celu przeprowadzenia badania jakościowego metodą IDI (ang. *Individual In-depth Interview*). Wywiady pogłębione IDI to bezpośrednia rozmowa pomiędzy badaczem, a badanym. Taki wywiad jest ustrukturyzowany (scenariusz) i posiada cele (zdobyć odpowiedzi na pytania), które badacz chce osiągnąć. Jest to podstawowa, jakościowa metoda badawcza, niekiedy nazywana rekonesansem terenowym w celu przeprowadzenia badania jakościowego²⁶⁴.

Na potrzeby dysertacji badanie jakościowe przeprowadzone zostało w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami 7 przedsiębiorstw społecznych, którzy wyrazili zgodę podczas wypełniania kwestionariusza ankietowego i po nawiązaniu

²⁶⁴ R. Miński (2017). *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, Przegląd Socjologii Jakościowej Tom XIII, Numer 3, Łódź, s. 32-33.

pierwszego kontaktu nadal byli zainteresowani udzieleniem wywiadu. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów opracowano studia przypadków, które umożliwiły zgłębienie tematu determinantów rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce w szerszej perspektywie.

Działania przeprowadzone w omówionych etapach badań własnych pozwoliły na syntezę wyników badań i sformułowanie wniosków oraz rekomendacji dla sektora przedsiębiorstw społecznych, jak również wskazaniem ograniczeń badawczych i kierunku dalszych badań. Wykorzystanie różnorodnych metod badawczych pozwoliło na zastosowanie triangulacji metodologicznej, która polegała na łączeniu i porównywaniu wyników badań ilościowych oraz jakościowych. Taka strategia badawcza przyczyniła się do zwiększenia wiarygodności i trafności wnioskowania.

3.3. Wykorzystane metody badań

Realizacja celu przyjętego w rozprawie doktorskiej wymagała wykorzystania w trakcie przeprowadzanych badań własnych metody ilościowej oraz jakościowej.

Badania ilościowe to naukowe badania, w których zmienne są mierzone w sposób ilościowy przy użyciu odpowiednich narzędzi i skal pomiarowych. Następnie, na podstawie analizy matematycznej i statystycznej, formułowane są wnioski, które mogą mieć charakter praw deterministycznych lub stochastycznych. Badania ilościowe są często traktowane jako "liczby" ze względu na swoją charakterystykę i są wykorzystywane do badania oraz wyjaśniania zjawisk, które są słabo zrozumiane, a także do analizy relacji między tymi zjawiskami²⁶⁵.

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że badania ilościowe skupiają się na weryfikacji neutralnych teorii poprzez analizowanie zależności między zmiennymi, które są mierzone przy użyciu odpowiednich narzędzi. Analiza statystyczna jest stosowana do przetwarzania uzyskanych wyników. Końcowe sprawozdanie z badań ma swoją strukturę, obejmującą wstęp, teoretyczne podstawy oparte na literaturze, metody badania, prezentację wyników oraz wnioski wyciągnięte na ich podstawie²⁶⁶.

Celem badań ilościowych jest potwierdzenie lub odrzucenie sformułowanych hipotez. Jest to osiągnięte poprzez przeprowadzenie badań na grupie osób związanych z badanym tematem,

²⁶⁵ M. Matejun (2021). *Metodyka badań ilościowych*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolańska-Morawska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 169.

²⁶⁶ J. W. Creswell (2013). *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 261.

nazywanej próbą statystyczną. Ważne jest odpowiednie dobranie próby statystycznej, aby była ona reprezentatywna dla całej populacji. W tym celu preferowany jest dobór losowy. Warto również pamiętać o właściwym doborze narzędzi badawczych, które powinny dawać te same wyniki przy powtórzeniu obliczeń. Analizę danych w badaniach ilościowych wykonuje się za pomocą statystyki, która opisuje dane w sposób liczbowy i ocenia ryzyko wystąpienia błędu²⁶⁷. Mimo wielu kontrowersji w kontekście hipotezy istnieją również kwestie, w których naukowcy zgadzają się, że jest ona fundamentalnym twierdzeniem, które podlega testowaniu w trakcie badań. Hipotezy różnią się stopniem asercji, czyli przekonaniem (przed rozpoczęciem badań), że hipoteza jest prawdziwa. Wiedza naukowa powinna również spełniać tzw. mocną zasadę racjonalności, co oznacza, że stopień przekonania, z jakim akceptujemy dane twierdzenie (hipotezę), powinien odpowiadać stopniowi jego uzasadnienia (potwierdzenia empirycznego). Innymi słowy, nie powinien być ani większy (dogmatyzm), ani mniejszy (sceptycyzm)²⁶⁸.

Hipotezy można podzielić na dwie grupy²⁶⁹:

- 1) parametryczne - odnoszą się do oceny przypuszczeń dotyczących wartości parametrów rozkładu. Przykłady takich testów to test wartości średniej, test równości dwóch średnich wartości oraz test wariancji. Testy te dotyczą parametrów rozkładów zmiennych losowych, takich jak wartość oczekiwana, wariancja, wskaźnik struktury itp. Hipoteza zerowa H_0 w tych testach zakłada "równość", podczas gdy hipoteza alternatywna H_1 może być jej zaprzeczeniem lub sugerować, że jest większa lub mniejsza od H_0 ;
- 2) nieparametryczne – odnoszą się do hipotez dotyczących rozkładu zmiennej losowej. Wśród testów nieparametrycznych można wymienić testy zgodności, testy niezależności i testy losowości próby. W przypadku tych testów, hipoteza H_0 jest sformułowana jako założenie, że badana próba losowa (o rozmiarze n) pochodzi z pewnej populacji o określonym rozkładzie. Może to być rozkład dwumianowy, normalny, Poissona itp. Hipoteza alternatywna H_1 jest sformułowana jako zaprzeczenie hipotezy zerowej H_0 .

Każdą z powyższych hipotez trzeba zbadać w celu potwierdzenia prawdziwości założeń dotyczących populacji ogólnej. Do tego celu służy test statystyczny, który jest określoną regułą działania umożliwiającą podjęcie odpowiedniej decyzji. Testy mogą być również podzielone pod względem parametryczności. Następnie formułowana jest hipoteza statystyczna, gdzie

²⁶⁷ H. Grabowski (2013). *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, s. 25.

²⁶⁸ A. M. Jeszka (2013). *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*. Organizacja i Kierowanie Nr 5/2013 (158), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie, s. 36.

²⁶⁹ M. Kolupa, J. Plebaniak (2010). *Wykłady z metod ilościowych dla ekonomistów*, Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o., Warszawa, s. 416.

istnieją dwie możliwości. Pierwszą z nich jest hipoteza zerowa H_0 , która jest poddana weryfikacji. Drugą jest hipoteza alternatywna H_1 , którą jesteśmy gotowi przyjąć w przypadku odrzucenia hipotezy H_0 ²⁷⁰.

Badania jakościowe to badania, które umożliwiają dogłębną analizę danego zjawiska w celu jego dokładniejszego zrozumienia²⁷¹. Badania jakościowe mają potencjał dostarczania głębszego zrozumienia badanych zjawisk niż metody ilościowe. W wyniku badań jakościowych otrzymujemy opis danego zjawiska, podczas gdy badania ilościowe generują tabele, wykresy i zestawienia. Badacze jakościowi preferują dane jakościowe, takie jak analiza słów i obrazów, częściej stosują wywiad nieustrukturyzowany, wybierają obserwacje terenowe zamiast eksperymentu. Wykorzystują również badania indukcyjne, które pozwalają na tworzenie hipotez na podstawie zgromadzonych danych, unikając jednocześnie testowania tych hipotez²⁷².

J. Gubrim i J. Holstein wyróżniają cztery idiomy (zespół cech) badań jakościowych²⁷³:

- 1) naturalizm – badania polegają na wyjściu na zewnątrz i obserwowanie terenu, badacz może obserwować i opisywać rzeczywistość dążąc do jej zrozumienia tak jak rozumieją je jego uczestnicy, badania są skoncentrowane na całościowym opisie stanu niż na wyjaśnianiu (etnografii), preferowane są obserwacje i wywiady;
- 2) etnometodologia – ludzie opisują swoje otoczenie takim, jakie oni nadają mu znaczenie, a nie takim jakie ono jest w rzeczywistości, badacz nie powinien koncentrować się na postrzeganiu świata przez badanych, lecz powinien dostrzegać szczegóły w rozmowach i na tej podstawie budować obraz rzeczywistości, preferowane są nagrania audio lub wideo;
- 3) emocjonalizm – badacz bazuje na emocjach, poszukuje bliższego kontaktu z badanym obiektem, preferowane są wywiady;
- 4) postmodernizm – usiłuje dokonać dekonstrukcji koncepcji „przedmiotu badan” i „terenu”.

E. Babbie bazując na wspomnianych idiomach do badań jakościowych zaliczył oprócz naturalizmu i etnometodologii teorię ugruntowaną, studium przypadku i metodę rozszerzonych przypadków, etnografię instytucjonalną oraz badania uczestniczące²⁷⁴:

- 1) teoria ugruntowana – to próba wyprowadzania teorii poprzez analizę wzorców, tematów i wspólnych kategorii, które ujawnione są w danych obserwacyjnych, jest to podejście,

²⁷⁰ Ibidem, s. 416.

²⁷¹ Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Badania_jakościowe, dostęp 21.05.2022 r.

²⁷² F. Mroczo (2014). *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 26 (1), Wydawnictwo WWSZiP w Wałbrzychu, s. 67.

²⁷³ Ibidem, s. 67-68.

²⁷⁴ E. Babbie (2004). *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 323-328.

które łączy naturalistyczny charakter badania z pozytywistyczną troską o „systematyczny zestaw procedur” w badaniach jakościowych, teoria ugruntowana umożliwia badaczowi jednocześnie bycie naukowcem i twórcą, pod warunkiem przestrzegania pewnych wskazówek:

- okresowo cofnie się o krok i zapyta: O co tu chodzi? Czy moje interpretacje zgadzają się z rzeczywistością odzwierciedloną w danych?,
 - zachowa sceptyczne podejście zakładając, że wszystkie wyjaśnienia teoretyczne, kategorie, hipotezy i pytania dotyczące danych, niezależnie od ich źródła (porównań, literatury czy doświadczenia), są tymczasowe i zawsze powinny być poddawane weryfikacji na podstawie konkretnych danych,
 - stosuje procedury badawcze – procedury zbierania i analizy danych są zaprojektowane w taki sposób, aby nadać badaniom rygor, jednocześnie pomagając eliminować uprzedzenia badacza i prowadząc do weryfikacji przynajmniej niektórych założeń, które mogłyby prowadzić do nierealistycznego interpretowania danych, w ten sposób teoria ugruntowana umożliwia tworzenie nowej wiedzy na podstawie danych empirycznych, jednocześnie przestrzegając naukowych standardów i dbając o kreatywność badacza;
- 2) studium przypadku i metoda rozszerzonych przypadków – to podejścia badawcze, których zasadniczą cechą jest skoncentrowanie uwagi na konkretnym przykładzie, w przypadku studium przypadku głównym celem może być opis badanego przypadku, natomiast dogłębne badanie konkretnego przypadku może prowadzić do konkretnych wyjaśnień, badacze wykorzystujący studium przypadku mogą dążyć do idiograficznego zrozumienia badanego przypadku, a także studia przypadków mogą stanowić podstawę do budowy bardziej ogólnych teorii nomotetycznych, natomiast metoda rozszerzonych przypadków ma na celu identyfikację słabych punktów i modyfikację istniejących teorii społecznych;
 - 3) etnografia instytucjonalna – to podejście badawcze, w którym badacz rozpoczyna badanie od osobistych doświadczeń jednostek, ale dąży do odkrycia instytucjonalnych relacji władzy, które strukturyzują te doświadczenia i wpływają na nie, w trakcie tego procesu badacz może odkrywać aspekty społeczeństwa, które mogłyby zostać pominięte przez badania, które skupiają się wyłącznie na oficjalnych celach instytucji, to podejście łączy "poziom mikro" codziennych osobistych doświadczeń z "poziomem makro" instytucji, aby uzyskać pełniejsze zrozumienie badanych zagadnień;
 - 4) badania uczestniczące – zadaniem badacza jest służyć badanym jednostkom jako środek skutecznego działania w ich własnym interesie, funkcją badań jest nie tylko wytwarzanie

wiedzy, ale są one również „narzędziem edukacji i rozwoju świadomości oraz mobilizowania do działania”.

Metody jakościowe często są porównywane z metodami ilościowymi, które są bardziej rozwinięte i powszechnie zrozumiane. Obie te metody badawcze różnią się w wielu aspektach, od pytań badawczych po sposób interpretacji wyników. Metody ilościowe skupiają się na numerycznym zaprezentowaniu rzeczywistości, takich jak rozkład demograficzny czy liczba zwolenników różnych poglądów w danej grupie badanej. Z kolei metody jakościowe opisują zjawiska w kategoriach jakościowych, ukazując ich złożoność, a nie jedynie ich częstość. Różnica istnieje również w doborze uczestników badania: w metodach ilościowych stosuje się próbę losową i reprezentatywną (liczącą od 200 do 1000 osób), podczas gdy metody jakościowe polegają na celowym doborze próby, zazwyczaj obejmującej od 20 do 50 osób. Istnieje również różnica w interpretacji wyników. Metody ilościowe wykorzystują analizy statystyczne i badają liczbowe wskaźniki, takie jak procenty czy średnie, co ma bardziej obiektywny charakter w porównaniu do badań jakościowych. Subiektywność w badaniach jakościowych wynika z braku jednoznacznych kryteriów analizy oraz istnieją możliwości różnej interpretacji wyników. Badania jakościowe mogą być niedoceniane z dwóch powodów: trudności z uogólnieniem wniosków z małej grupy badanych na całą populację (np. wszystkich konsumentów) oraz subiektywnej interpretacji i analizy wyników. Jednak jest to nieuzasadnione, ponieważ metody jakościowe z założenia mają inną funkcję niż metody ilościowe. Służą one nie tylko do pomiaru zjawisk, ale także pomagają badaczowi w lepszym zrozumieniu rzeczywistości. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że jedna metoda jest lepsza od drugiej, ponieważ każda z nich pomaga osiągnąć określone cele, uzupełniając się wzajemnie²⁷⁵.

Tabela 33. Porównanie metody ilościowej i jakościowej badań

Metody ilościowe	Metody jakościowe
<ul style="list-style-type: none"> – odpowiada na pytanie „ile?”, – narzędziem pomiaru jest kwestionariusz (pytania o niezmienną, ustaloną formie, przeważają pytania zamknięte), – większość pytań ma charakter rozstrzygający, – dobór próby: losowy, kwotowy, – większe próby, – mniejszy wpływ osoby prowadzącej badania na jego przebieg, 	<ul style="list-style-type: none"> – odpowiadają na pytania: „co?”, „gdzie?”, „jak?”, „dlaczego?”, – swobodny sposób uzyskania informacji (scenariusz i pytania są jedynie zarysem wywiadu, pytania otwarte), – większość pytań ma charakter eksploracyjny, – dobór próby: celowy, – mniejsze próby, – większy wpływ osoby prowadzącej badania na jego przebieg,

²⁷⁵ D. Maison (2005). *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, s. 4-5.

<ul style="list-style-type: none"> - możliwość ilościowego uogólnienia wyników na populację, - metoda interpretacji: wykorzystywanie statystyki - bardziej obiektywna. 	<ul style="list-style-type: none"> - brak możliwości ilościowego uogólnienia wyników na populację, możliwość jakościowej generacji wyników, - metoda interpretacji: brak wykorzystania statystyki - bardziej swobodna i subiektywna.
--	--

Źródło: Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Badania_jakościowe, dostęp 21.05.2022 r.; I. Olejnik, M. Kaczmarek, A. Springer (2018). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*, Wyd. II, CEDEWU, s. 256; G. Bryda (2014). *CAQDAS a badania jakościowe w praktyce, Przegląd Socjologii Jakościowej, Tom X (Numer 2)*, s. 21-23; K. Czernek-Marszałek (2014). *Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania. Przykład badania współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie turystycznym, Problemy Zarządzania – Management Issues, Vol. 12, nr 3 (47)*, s. 167.

Podejścia jakościowe i ilościowe różnią się w sposobie rozumienia procesu badawczego. W podejściu jakościowym celem nie jest wyjaśnienie i kontrola, jak ma to miejsce w podejściu ilościowym, ale raczej zrozumienie badanego zjawiska poprzez odtworzenie perspektywy wewnętrznej osób w nim uczestniczących. Jednak podejście jakościowe ma jedną istotną słabość w porównaniu z podejściem ilościowym - nie prowadzi do uzyskania pewnej i jednocześnie uniwersalnej wiedzy. Wiedzę pewną można rozumieć nie jako zawsze i wszędzie prawdziwą, ale raczej taką, której warunki stosowalności oraz ryzyko błędu są znane. Podejście ilościowe również może gromadzić tego rodzaju wiedzę, ale kosztem znacznego ograniczenia swoich pytań i bolesnej redukcji znaczeń, co wielu osobom może przysparzać trudności²⁷⁶.

3.3.1. Projekt badania ilościowego

Populację badania ilościowego stanowiły przedsiębiorstwa społeczne zarejestrowane w bazie danych zamieszczonej na stronie internetowej Departamentu Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej według stanu na dzień 18.11.2022 roku. W momencie pobierania bazy zarejestrowanych w niej było 2.147 podmiotów posiadających status przedsiębiorstwa społecznego. Baza zawierała następujące dane zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych: - nazwę, - NIP, - REGON, - formę prawną, - data obowiązywania statusu przedsiębiorstwa społecznego, - branżę, - dane teleadresowe, - adres strony internetowej, - opis działalności, - OWES odpowiadający za przedsiębiorstwo społeczne, - informację czy podmiot był nagrodzony Znakiem Jakości Ekonomii Społecznej i Solidarnej.

Metodą badania ilościowego było badanie ankietowe przeprowadzone techniką ankiety internetowej w środowisku Google Forms. Kwestionariusz ankiety składał się z metryczki oraz części głównej, która dotyczyła badanego przedsiębiorstwa społecznego (Załącznik 1).

W metryce kwestionariusza ankiety respondenci byli poproszeni o podanie:

1) nazwy przedsiębiorstwa społecznego (w celu uporządkowania danych);

²⁷⁶ K. Stemplewska-Żakowicz (2010). *Metody jakościowe, metody ilościowe: Hamletowski dylemat czy różnorodność do wyboru?*, Towarzystwo Naukowe KUL w Lublinie, Roczniki Psychologiczne Tom XIII, numer 1, Lublin, s. 88-89.

- 2) lokalizacji przedsiębiorstwa społecznego (według województwa, zgodnie z danymi w rejestrze) – pytanie jednokrotnego wyboru;
- 3) formy prawnej prowadzonej działalności (według formy prawnej odnotowanej w rejestrze) – pytanie jednokrotnego wyboru;
- 4) wieku przedsiębiorstwa społecznego (w podanych przedziałach wiekowych) – pytanie jednokrotnego wyboru;
- 5) dominującego pod względem obrotów sektora prowadzonej działalności (w podanych sektorach) – pytanie jednokrotnego wyboru;
- 6) dominującego zasięgu działalności rynkowej prowadzonej działalności gospodarczej – pytanie jednokrotnego wyboru;
- 7) ocenę w jakiej fazie rozwoju znajduje się obecnie prowadzone przedsiębiorstwo społeczne (w podanych i opisanych fazach) – pytanie jednokrotnego wyboru.

W części głównej kwestionariusza ankiety dotyczącej badanego przedsiębiorstwa społecznego poproszono respondentów o odpowiedź na pytania dotyczące motywów rozpoczęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, zainteresowania określonymi kierunkami działań, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej, otoczenia badanego podmiotu i jego postrzegania przez społeczeństwo/otoczenie, czynników stymulujących oraz ograniczających rozwój badanego przedsiębiorstwa, wsparcia publicznego.

W kwestionariuszu ankiety poproszono również respondentów o wyrażenie zgody na przeprowadzenie wywiadu pogłębionego w celu uzyskania szerszego spojrzenia w kontekście czynników kształtujących rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce. W przypadku wyrażenia zgody proszono o podanie danych kontaktowych (adresu e-mail lub numeru telefonu) w celu umówienia terminu udzielenia wywiadu.

W badaniu ilościowym podjęto próbę badania pełnego, dlatego kwestionariusz ankiety został przesłany do wszystkich przedsiębiorstw społecznych widniejących w bazie danych tj. 2.147 podmiotów. Dystrybucja elektronicznego kwestionariusza ankiety odbywała się w formie wysyłanych wiadomości na podane w bazie adresy e-mail. W przypadku braku takich danych lub otrzymaniu informacji zwrotnej o braku możliwości dostarczenia wiadomości na konkretny adres e-mail podany w bazie nawiązywano kontakt telefoniczny z danym przedsiębiorstwem społecznym i proszono o podanie adresu e-mail w celu przesłania formularza. Otrzymano zwrotnie wypełnionych 173 formularze, na podstawie których przeprowadzono analizę. Do analizy uzyskanych podczas badań danych zastosowano metody analizy statystycznej dobrane do rodzaju próby badawczej oraz sposobu pomiaru zmiennych.

Do wstępnej analizy pozyskanych w procesie badawczym danych zastosowano wskaźniki struktury, statystyki opisowe pozwalające określić rozkład odpowiedzi dla wszystkich zmiennych.

W przypadku analizy porównawczej zastosowano test H Kruskala-Wallisa z uwagi na konieczność porównania więcej niż trzech grup pod względem zmiennych ilościowych. Test H Kruskala-Wallisa jest nieparametrycznym odpowiednikiem jednoczynnikowej analizy wariancji i można go wykorzystać w przypadku, gdy niespełnione są założenia dotyczące stosowania testów parametrycznych lub gdy zmienna zależna ma charakter porządkowy. Układ hipotez w teście H Kruskala-Wallisa przyjmuje postać²⁷⁷:

- 1) H_0 : wszystkie niezależne próbki pochodzą z populacji o takim samym rozkładzie;
- 2) H_1 : nieprawda, że wszystkie próbki pochodzą z populacji o takim samym rozkładzie.

Stosując bardziej formalny zapis, hipotezy te możemy ująć w postaci²⁷⁸:

$$H_0: F_1 = F_2 = \dots = F_k$$

$$H_1: \neg H_0;$$

gdzie F oznacza dystrybuantę rozkładu zmiennej zależnej.

W teście H Kruskala-Wallisa wartości zmiennej zależnej zastępowane są rangami, dzięki czemu można porównać średnie rang, a nie średnie arytmetyczne wartości zmiennej. W przypadku gdy w teście Kruskala-Wallisa $p < \alpha$, odrzucona zostaje H_0 , za prawdziwą uznaje się H_1 . Na tej podstawie można uznać, że rozkład zmiennej zależnej w przynajmniej jednej z porównywanej podpopulacji istotnie się różni (próbki nie pochodzą z populacji o takim samym rozkładzie). W przeciwnym wypadku ($p > \alpha$) nie ma podstaw do odrzucenia H_0 – nie ma istotnych różnic między porównywanymi podpopulacjami z punktu widzenia badanego zjawiska (próbki pochodzą z populacji o podobnym rozkładzie)²⁷⁹.

W przypadku gdy wynik testu H Kruskala-Wallisa wskazywał na zaistnienie istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami wykonano dodatkowo testy post-hoc (Dunn z poprawką Bonferroniego), w celu sprawdzenia, pomiędzy którymi grupami istnieją różnice istotne statystycznie.

Analiza porównawcza miała na celu identyfikację różnic w odpowiedziach respondentów dotyczących na przykład motywów prowadzenia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego lub zainteresowania określonymi działaniami względem charakterystyk przedsiębiorstwa takich jak wiek, lokalizacja, formy prawna.

²⁷⁷ Ibidem, s. 111.

²⁷⁸ Ibidem, s. 112.

²⁷⁹ Ibidem, s. 112.

W przypadku analizowania zmiennych zależnych (analiza zależności) na poziomie nominalnym zastosowano test niezależności zmiennych χ^2 (chi-kwadrat), który bazuje na porównaniu ze sobą wartości obserwowanych (otrzymanych w badaniu) z wartościami teoretycznymi (obliczonymi przy założeniu, że pomiędzy zmiennymi nie ma żadnego związku). Duże różnice wskazują na istnienie zależności pomiędzy zmiennymi. Test niezależności zmiennych χ^2 (chi-kwadrat) jest statystycznym testem używanym do sprawdzenia, czy istnieje zależność między dwiema zmiennymi kategorycznymi. Jest to powszechnie stosowany test w analizie danych w dziedzinach takich jak nauki społeczne, medycyna, marketing i inne. Test χ^2 opiera się na porównaniu rzeczywistej liczby obserwacji w poszczególnych kombinacjach zmiennych kategorycznych (tzw. tablica kontyngencji) z oczekiwaną liczbą obserwacji, które wynikałyby z założenia, że te dwie zmienne są niezależne²⁸⁰. Idea testu polega na obliczeniu statystyki χ^2 , która mierzy odchylenie rzeczywistej liczby obserwacji od oczekiwanej liczby. Im większa różnica, tym większa jest statystyka χ^2 i większe prawdopodobieństwo, że zmienne nie są niezależne. Po obliczeniu statystyki χ^2 , porównuje się ją z odpowiednią wartością krytyczną z rozkładu chi-kwadrat. Jeśli obliczona wartość statystyki χ^2 jest większa od wartości krytycznej, to odrzucamy hipotezę zerową, czyli stwierdzamy, że zmienne są zależne. W przeciwnym przypadku nie mamy podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej i stwierdzamy, że zmienne są niezależne. Test χ^2 ma swoje założenia, takie jak niezależność obserwacji, brak oczekiwanych wartości mniejszych niż 5 oraz odpowiednią wielkość próby. Jeśli te założenia są spełnione, test χ^2 może być używany do badania zależności między zmiennymi kategorycznymi²⁸¹.

W celu sprawdzenia związków wskazanych w szczegółowych hipotezach, użyto analizy korelacji Spearmana, która służy do określenia, czy dwie zmienne są znacząco statystycznie powiązane²⁸². Współczynnik korelacji rang Spearmana (ρ) jest statystyką nieparametryczną. Ważną cechą współczynnika korelacji rang Spearmana jest możliwość oceny zależności monotonicznej. Zależność ta może być rosnąca, co oznacza, że wraz ze wzrostem wartości jednej cechy, wartości drugiej cechy również rosną. Może być także malejąca, co oznacza, że wraz ze wzrostem wartości jednej cechy, wartości drugiej cechy maleją. Zależność monotoniczna może przyjmować postać zarówno zależności liniowej, gdzie średni przyrost

²⁸⁰ M. Słowińska (2019). *Wykorzystanie testu chi-kwadrat w badaniach preferencji żywieniowych konsumentów*, Nauki Inżynierskie i Technologie 1(32), s. 25-26.

²⁸¹ P. J. Kwasiborski, M. Sobol (2011). *Test niezależności chi-kwadrat i jego zastosowanie w interpretacji wyników badań klinicznych*, Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Kardiochirurgia i Torakochirurgia Polska 8 (4), s. 550.

²⁸² A. Zakrzewska-Bielawska (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 135.

wartości drugiej cechy jest stały niezależnie od wartości pierwszej cechy (czyli małe wartości X mają podobny przyrost jak duże wartości X), jak i krzywoliniowej monotonicznej, gdzie średni przyrost wartości drugiej cechy może być mały dla niskich wartości pierwszej cechy, a zwiększać się wraz ze wzrostem tej cechy. Warto zauważyć, że jeśli cechy są liniowo powiązane, to współczynniki korelacji r i r_s będą podobne. Jeżeli jednak cechy mają związek krzywoliniowy, ale zachowują się monotonicznie, to współczynnik r_s będzie większy niż r ²⁸³.

Do oceny siły korelacji zastosowano następującą skalę²⁸⁴:

- 1) $<0,7 - 1$ – bardzo silna;
- 2) $<0,5 - 0,7$ – znacząca (silna);
- 3) $<0,3 - 0,5$ – umiarkowanie silna;
- 4) $<0,3$ – słaba.

W analizie czynnikowej zastosowane zostały: kryterium osypiska Cattella w przypadku, którego na wykresie liniowym szuka się miejsca, od którego na prawo wystąpi łagodny spadek wartości własnych i kryterium Kaisera, w którym wykorzystuje się tylko te czynniki, którym odpowiadają wartości własne większe od 1²⁸⁵.

Ocena macierzy korelacji odbyła się na podstawie współczynnika Kaisera-Mayera-Olkina (K-M-O). Współczynnik K-M-O przyjmuje wartości z przedziału (0,1). Im wyższa wartość współczynnika, tym mocniejsze są podstawy do zastosowania analizy czynnikowej w ocenie związków między obserwowalnymi zmiennymi. H. F. Kaiser proponuje następujący podział czynnika K-M-O: 0,9 – bardzo wysoki, 0,8 – wysoki, 0,7 – średni, 0,6 – umiarkowany, 0,5 – bardzo niski²⁸⁶.

Wskaźnik α Cronbacha służy do mierzenia spójności wewnętrznej narzędzia i określa, w jakim stopniu zestaw wskaźników opisuje ukryty konstrukt. Przyjmuje on wartości od 0 do 1, przy czym zaleca się, aby mieścił się w zakresie od 0,7 do 0,94. Niska wartość współczynnika (poniżej 0,7) może wynikać z niewielkiej liczby pytań, słabych powiązań między wskaźnikami lub różnorodności konstruktów. Zbyt wysoka wartość współczynnika (powyżej 0,94) może sugerować, że niektóre wskaźniki są zbędne, ponieważ testują to samo pytanie, co wskazuje na możliwe problemy z redundancją w skali²⁸⁷.

²⁸³ J. Wiktorowicz, M. M. Grzelak, K. Grzeszkiewicz-Radulska (2020). *Analiza statystyczna z IBM SPSS Statistics*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 156.

²⁸⁴ A. Zakrzewska-Bielawska (2018). *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa s. 139.

²⁸⁵ M. Kowalska-Musiał (2013). *Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym*, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie nr 27, Kraków

²⁸⁶ M. Kowalska-Musiał (2013). *Analiza czynnikowa w badaniach struktury relacji w marketingu relacyjnym*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Zeszyty Naukowe nr 27, s. 16-17.

²⁸⁷ Ibidem, s. 136.

Test sferyczności Bartletta zakłada, że macierz czynników korelacji jest macierzą jednostkową, a co za tym idzie, że nie ma istotnych korelacji między zmiennymi. Odrzucenie hipotezy zerowej jest potwierdzeniem, że analiza redukcji danych przyniesie pozytywny rezultat²⁸⁸.

Na podstawie otrzymanych odpowiedzi przeprowadzono analizę ilościową badań własnych z wykorzystaniem oprogramowania IBM SPSS Statistics v.28.

Pomiar zmiennych był głównie na skali porządkowej.

3.3.2. Projekt badania jakościowego

Celem badania jakościowego było pozyskanie szczegółowej opinii w zakresie motywów rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, stymulatorów oraz barier ich rozwoju, jak również oferowanego wsparcia publicznego, które może być istotnym aspektem dla przyszłości tych podmiotów w Polsce. Skontaktowano się ze wszystkimi przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych (w formie telefonicznej lub mailowej), którzy w kwestionariuszu ankiety wyrazili chęć udziału w wywiadzie, czyli 32 osobami. Ostatecznie swój akces w tej części badań potwierdziło siedmiu przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych. Przed przeprowadzeniem wywiadu poinformowano respondentów o czasie trwania wywiadu (założono maksymalnie jedną godzinę), jego zasadach, tematyce oraz ustalono jego termin. Przed przeprowadzeniem wywiadu przypomniano przedstawicielom przedsiębiorstw społecznych o następujących regułach: - rejestracja spotkania (dyktafon lub rejestracja spotkania online) jest konieczna ze względu na brak możliwości zapisywania wypowiedzi w trakcie rozmowy, - zapis spotkania posłuży do sporządzenia transkrypcji oraz dalszej analizy, - dane osobowe respondenta nie zostaną upublicznione, - fragmenty wypowiedzi respondenta będą mogły zostać wykorzystane w formie cytowania w samej rozprawie doktorskiej bez podawania danych respondenta ani reprezentowanego przedsiębiorstwa społecznego, - zaprezentowanie własnego punktu widzenia, - nie ma złych ani dobrych odpowiedzi, chodzi o poznanie opinii i doświadczeń, - każda wypowiedź jest ważna i cenna; przede wszystkim chodzi o jasne i szczerze wyrażenie własnych poglądów, - respondent może również zadawać pytania w dowolnym momencie wywiadu.

Narzędziem badawczym był scenariusz wywiadu pogłębionego (Załącznik 2) składający się z dwóch części:

²⁸⁸ M. Płaszczyca (2022), *PCA - Założenia oraz kryteria wyboru*, <https://www.statystyka.az.pl/pca-zalozenia-oraz-kryteria-wyboru.php>, dostęp: 01.06.2022 r.

- 1) części wprowadzającej, w której proszono badane osoby o podanie ogólnych informacji o reprezentowanym przedsiębiorstwie społecznym oraz jego działalności;
- 2) części zasadniczej, w której zawarte były pytania otwarte z następujących obszarów:
 - motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego w Polsce,
 - bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce,
 - stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce,
 - wsparcie publiczne przedsiębiorstw społecznych w Polsce

Wywiady zostały opisane w dalszej części opracowania w formie studium przypadku.

W celu zachowania w rozprawie anonimowości co do danych respondenta oraz reprezentowanego przedsiębiorstwa społecznego oznaczono poszczególne podmioty literami A, B, C, D, E, F, G.

Rozdział 4. Stymulatory i bariery kształtujące rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce - badania ilościowe

4.1. Charakterystyka badanej populacji

Badaną populację stanowiły przedsiębiorstwa społeczne zarejestrowane w bazie Departamentu Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej według stanu na dzień 18.11.2022 r., czyli 2.147 podmiotów.

W badanej populacji badania ilościowego odnotowano odpowiedzi od przedsiębiorstw społecznych zlokalizowanych w każdym z województw (Tabela 34).

Tabela 34. Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych

Województwo	% odpowiedzi
dolnośląskie	3,5
kujawsko-pomorskie	2,9
lubelskie	5,2
lubuskie	5,8
łódzkie	5,8
małopolskie	4,0
mazowieckie	4,6
opolskie	4,0
podkarpackie	17,3
podlaskie	4,0
pomorskie	7,5
śląskie	11,0
świętokrzyskie	4,6
warmińsko-mazurskie	4,6
wielkopolskie	9,8
zachodniopomorskie	5,2
Ogółem	100,0

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Wśród badanych przedsiębiorstw społecznych najliczniej były reprezentowane podmioty z województwa podkarpackiego – 17,3% odpowiedzi. W dalszej kolejności najwięcej informacji zwrotnych uzyskano od podmiotów z województw śląskiego – 11% oraz wielkopolskiego – 9,8%. Najmniej odpowiedzi wpłynęło od przedsiębiorstw społecznych z województwa kujawsko-pomorskiego – 2,9% badanej populacji.

W dalszej części badania proszono respondentów o podanie formy prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego (Tabela 35).

Tabela 35. Forma prawna przedsiębiorstw społecznych

Formy prawne występujące w Polsce	% odpowiedzi
Fundacja	30,1
Kościelna osoba prawna	0
Spółdzielnia inwalidów i niewidomych	0
Spółka non-profit (europejska)	0,6
Spółka non-profit (sp. z o.o., sp. akcyjna)	27,2
Spółdzielnia socjalna	35,3
Stowarzyszenie	6,9
Związek stowarzyszeń	0
Ogółem	100

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W tabeli 35 uwzględnione zostały wszystkie formy prawne prowadzonych przedsiębiorstw społecznych, które widniały w bazie. Jak można zauważyć w badaniu nie wpłynęły odpowiedzi od podmiotów zarejestrowanych jako kościelne osoby prawne, spółdzielnie inwalidów i niewidomych oraz związek stowarzyszeń. W badanej populacji najliczniej były reprezentowane podmioty prowadzące swoją działalność w formie spółdzielni socjalnych – 35,3%. Najmniejszą reprezentację odnotowano w przypadku podmiotów prowadzących działalność w formie spółki non-profit (europejska) – 0,6% odpowiedzi.

Istotną dla prowadzonego badania informacją był również wiek przedsiębiorstwa społecznego (Tabela 36).

Tabela 36. Wiek przedsiębiorstw społecznych

Wiek	% odpowiedzi
do 1 roku	17,9
od 2 do 5 lat	53,8
od 6 do 10 lat	19,1
od 11 do 15 lat	5,2
powyżej 15 lat	4,0
Ogółem	100,0

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Wśród badanej populacji najwięcej było przedsiębiorstw społecznych w wieku od 2 do 5 lat – 53,8%, a najmniejszą reprezentację odnotowano wśród przedsiębiorstw działających powyżej 15 lat – 4% badanej populacji.

Kolejnym elementem charakterystyki badanej populacji było podanie przez respondentów jaki jest dominujący pod względem obrotów sektor prowadzonej działalności (Tabela 37).

Tabela 37. Dominujący pod względem obrotów sektor prowadzonej działalności przedsiębiorstw społecznych

Sektor	% odpowiedzi
Sektor usługowy	89,6
Sektor handlowy	8,1
Sektor produkcyjny	2,3
Ogółem	100,0

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Ponad 89% badanych przedsiębiorstw społecznych największe obroty generuje prowadząc swoją działalność w sektorze usługowym. Najmniej, bo tylko 2,3% w sektorze produkcyjnym.

Analogicznie poproszono również o podanie dominującego zasięgu działalności rynkowej badanych przedsiębiorstw społecznych (Tabela 38).

Tabela 38. Dominujący zasięg działalności rynkowej przedsiębiorstw społecznych

Zasięg rynkowy	% odpowiedzi
Lokalny	62,4
Regionalny	18,5
Krajowy	17,3
Międzynarodowy	1,7
Ogółem	100,0

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Ponad 60% badanych podmiotów wskazało, że swoim zasięgiem działalności rynkowej obejmuje rynek lokalny ze wskazaniem na poziomie 62,4%. Tylko 1,7% badanej populacji podało, że swoje działania prowadzi również na rynku międzynarodowym.

W kwestionariuszu ankiety zawarta była również prośba o wskazanie w jakiej fazie rozwoju znajduje się przedsiębiorstwo społeczne (Tabela 39).

Tabela 39. Faza rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Faza rozwoju	% odpowiedzi
Faza uruchomienia	12,7
Faza wzrostu	54,9
Faza stabilizacji	27,2
Faza schyłku	5,2
Ogółem	100,0

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Prawie 55% respondentów uznało, że prowadzone przez nich przedsiębiorstwo społeczne jest w fazie wzrostu. Natomiast ponad 5% przedsiębiorstw z badanej populacji oceniło, że znajduje się w fazie schyłku.

4.2. Wyniki badań ilościowych – statystyki opisowe

W pierwszym etapie przeanalizowano motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego. W pytaniu poproszono respondentów o ocenę istotności każdego ze wskazanych motywów rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego według następującej skali: 1 - nieistotny motyw, 2 – mało istotny motyw, 3 – średnio istotny motyw, 4 – istotny motyw, 5 – bardzo istotny motyw (Tabela 40).

Tabela 40. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego

Motywy rozpoczynania działalności	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Realizacja celu społecznego	1,2	6,9	9,2	24,9	57,8
Autonomia w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa społecznego	1,2	5,8	15	31,2	46,8
Zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska	0,6	1,2	15,6	38,2	44,5
Osobiste spełnienie, zadowolenie	1,2	4	12,1	31,8	50,9
Uznanie wśród lokalnej społeczności	8,1	9,2	22	38,7	22
Filantropia, wolontariat	6,4	8,7	18,5	20,8	45,7
Chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów	1,2	2,3	12,1	27,2	57,2
Aspekt finansowy	7,5	18,5	38,2	27,2	8,7

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Jak wskazują wyniki badań najbardziej istotnym motywem rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego jest „chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów” (84,4% wskazań jako „istotny motyw” oraz „bardzo istotny motyw”). W dalszej kolejności wskazane zostały motywy: „realizacja celu społecznego” (82,7% wskazań jako „istotny motyw” oraz „bardzo istotny motyw”), „zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska” (82,7% wskazań jako „istotny motyw” oraz „bardzo istotny motyw”), oraz „osobiste spełnienie, zadowolenie” (82,7% wskazań jako „istotny motyw” oraz „bardzo istotny motyw”).

Natomiast najmniej istotnym motywem według respondentów jest „aspekt finansowy” (26% wskazań jako „nieistotny motyw” oraz „mało istotny motyw”). Również za mało istotne uznane zostały następujące motywy: „uznanie wśród lokalnej społeczności” (17,3% wskazań jako „nieistotny motyw” oraz „mało istotny motyw”), „filantropia, wolontariat” (15,1% wskazań jako „nieistotny motyw” oraz „mało istotny motyw”) oraz „realizacja celu społecznego” (8,1% wskazań jako „nieistotny motyw” oraz „mało istotny motyw”).

Następnie poproszono respondentów o ocenę w jakim stopniu koncentruje się badane przedsiębiorstwo społeczne na wskazanych kierunkach działań według następującej skali: 1 - wcale, 2 – w bardzo małym stopniu, 3 – w małym stopniu, 4 – w dużym stopniu, 5 – w bardzo dużym stopniu (Tabela 41).

Tabela 41. Kierunki działań, na których koncentruje się przedsiębiorstwo społeczne

Działanie	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Realizacja obecnego celu/ów społecznego/ych	0,0	1,7	10,4	20,8	67,1
Rozszerzenie prowadzonej działalności	7,5	5,2	15,6	37,0	34,7
Nastawienie na osiąganie zysku	5,8	5,8	16,2	39,3	32,9
Ukierunkowanie na poszukiwanie okazji rynkowych np. samodzielne poszukiwanie okazji rynkowych, zlecenie analiz rynkowych, kontakty biznesowe itp.	5,8	6,9	17,9	34,7	34,7
Nastawienie na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym np. wdrażanie nowych technologii, modeli biznesowych, wdrażanie nowości organizacyjnych lub produktowych	6,9	13,3	26,6	28,9	24,3
Nastawienie na pozyskiwanie i rozwijanie kompetencji	4,0	4,0	25,4	37,6	28,9
Włączanie podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego na rynek pracy	6,4	7,5	27,2	41,0	17,9
Nastawienie na nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz partnerami biznesowymi np. innymi komercyjnymi podmiotami, organizacjami itp.	5,2	9,2	31,2	32,4	22,0
Nastawienie na aktywizację lokalnej społeczności	2,3	9,8	23,7	42,2	22,0
Nastawienie na promocję przedsiębiorczości społecznej wśród społeczeństwa	2,9	5,2	23,7	37,6	30,6
Podejmowanie współpracy z jednostkami administracji publicznej	2,9	4,6	19,1	38,7	34,7

*(n=173)

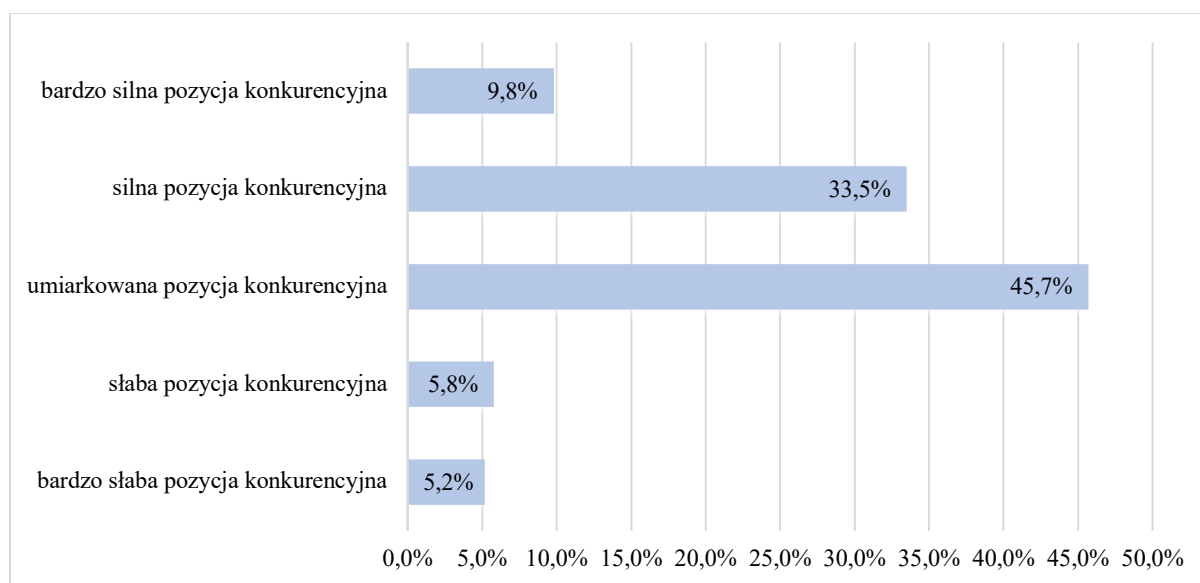
Źródło: badanie empiryczne.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że badane przedsiębiorstwa społeczne najbardziej są zainteresowane działaniem „realizacja obecnego celu/ów społecznego/ych” (87,9% wskazań jako „w dużym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu”). Wysoki udział odpowiedzi odnotowano również przy działaniach: „podejmowanie współpracy z jednostkami administracji publicznej” (73,4% wskazań jako „w dużym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu”), „nastawienie na osiąganie zysku” (72,2% wskazań jako „w dużym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu”), „rozszerzenie prowadzonej działalności” (71,1% wskazań jako „w dużym stopniu” oraz „w bardzo dużym stopniu”).

Badane przedsiębiorstwa społeczne wskazały, że najmniej koncentrują się na działaniu „nastawienie na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym np. wdrażanie nowych technologii, modeli biznesowych, wdrażanie nowości organizacyjnych lub produktowych” (20,2% wskazań „wcale” oraz „w bardzo małym stopniu”). Dużą liczbę odpowiedzi otrzymały również działania: „nastawienie na nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz partnerami biznesowymi np. innymi komercyjnymi podmiotami,

organizacjami itp.” (14,4% wskazań „wcale” oraz „w bardzo małym stopniu”), „włączanie podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego na rynek pracy” (13,9% wskazań „wcale” oraz „w bardzo małym stopniu”) oraz „rozszerzenie prowadzonej działalności” i „ukierunkowanie na poszukiwanie okazji rynkowych np. samodzielne poszukiwanie okazji rynkowych, zlecenie analiz rynkowych, kontakty biznesowe itp.” (oba działania ze wskazaniem na tym samym poziomie - 12,7% wskazań „wcale” oraz „w bardzo małym stopniu”).

W kolejnym etapie przeprowadzonego badania skoncentrowano się na ocenie poziomu przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw społecznych. Zdecydowana większość respondentów uznała, że prowadzone przedsiębiorstwo społeczne ma umiarkowaną pozycję konkurencyjną względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku ze wskazaniem na poziomie 45,7%. Ponad 33% respondentów określiło tę pozycję jako silną. Tylko 5,2% stwierdziło, że ma bardzo słabą pozycję konkurencyjną względem innych podmiotów funkcjonujących na rynku (Rysunek 16).



Rysunek 16. Poziom przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Następnie poproszono respondentów o ocenę obecnego poziomu przewagi konkurencyjnej badanego przedsiębiorstwa społecznego w zakresie poszczególnych czynników względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku według następującej skali: 1 – bardzo niski

poziom, 2 – niski poziom, 3 – przeciętny poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom (Tabela 42).

Tabela 42. Obecny poziom przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego w zakresie poszczególnych czynników względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku

Czynniki przewagi konkurencyjnej	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Wysoka jakość produktów/usług	2,3	3,5	13,3	36,4	44,5
Zróżnicowana oferta produktów/usług	2,3	5,2	17,9	41,0	33,5
Elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe	1,2	5,2	25,4	34,1	34,1
Innowacyjność	13,3	15,6	23,1	31,8	16,2
Posiadane zasoby	1,7	12,7	31,8	34,1	19,7
Dopasowanie oferty do potrzeb klientów	1,7	6,4	25,4	34,7	31,8
Poziom stosowanych technologii	17,9	16,2	21,4	28,9	15,6
Wizerunek przedsiębiorstwa społecznego	2,9	2,9	17,9	32,4	43,9
Współpraca z podmiotami otoczenia biznesu np. dostawcami, kontrahentami, ośrodkami badawczymi itp.	6,4	10,4	32,9	28,9	21,4
Aktywne korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych	3,5	6,4	15,0	20,8	54,3
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników	1,7	2,9	24,9	33,5	37,0

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Badane przedsiębiorstwa społeczne wskazały, że najbardziej znaczącym czynnikiem oddziałującym na poziom przewagi konkurencyjnej jest „wysoka jakość produktów/usług” (80,9% wskazań „wysoki poziom” oraz „bardzo wysoki poziom”). Następne czynniki to: „wizerunek przedsiębiorstwa społecznego” (76,3% wskazań „wysoki poziom” oraz „bardzo wysoki poziom”), „aktywne korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych” (75,1% wskazań „wysoki poziom” oraz „bardzo wysoki poziom”) oraz „zróżnicowana oferta produktów/usług” (74,5% wskazań „wysoki poziom” oraz „bardzo wysoki poziom”).

Jako czynniki o najmniejszym znaczeniu dla poziomu przewagi konkurencyjnej respondenci wskazali: „poziom stosowanych technologii” (34,1% wskazań „bardzo niski poziom” i „niski poziom”), „innowacyjność” (28,9% wskazań „bardzo niski poziom” i „niski poziom”), „współpraca z podmiotami otoczenia biznesu np. dostawcami, kontrahentami, ośrodkami badawczymi itp.” (16,8% wskazań „bardzo niski poziom” i „niski poziom”) oraz „posiadane zasoby” (14,4% wskazań „bardzo niski poziom” i „niski poziom”).

W badaniu poproszono respondentów o odpowiedź w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniami odnoszącymi się do charakterystyki otoczenia prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego według następującej skali: 1 - całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie

zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam (Tabela 43).

Tabela 43. Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa społecznego

Warianty odpowiedzi	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje podobne produkty/usługi w tych samych lub niższych cenach	9,8	21,4	31,8	22,5	14,5
Konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje nowsze produkty/usługi	8,1	23,7	37,0	23,7	7,5
Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w branży, w której funkcjonuje prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest dużym lub niemożliwym do osiągnięcia wyzwaniem	9,8	13,9	35,8	24,3	16,2
Zachowanie konkurencji jest nieprzewidywalne	8,7	22,5	36,4	21,4	11,0
Preferencje klientów są trudne do zidentyfikowania	11,6	24,3	34,1	24,9	5,2
Otoczenie prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego jest niestabilne np. zachodzące zmiany w gospodarce, zmiany technologiczne, zmiany postaw w społeczeństwie itp.	5,2	4,6	32,4	38,2	19,7

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Z uzyskanych wyników można wywnioskować, że respondenci zgodzili się ze stwierdzeniem, że „otoczenie prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego jest niestabilne np. zachodzące zmiany w gospodarce, zmiany technologiczne, zmiany postaw w społeczeństwie itp.” (57,9% wskazań „całkowicie się zgadzam” oraz „raczej się zgadzam”). Osoby udzielające odpowiedzi zgodziły się również ze stwierdzeniem, że „utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w branży, w której funkcjonuje prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest dużym lub niemożliwym do osiągnięcia wyzwaniem” (40,5% wskazań „całkowicie się zgadzam” oraz „raczej się zgadzam”), „konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje podobne produkty/usługi w tych samych lub niższych cenach” (37% wskazań „całkowicie się zgadzam” oraz „raczej się zgadzam”) oraz „zachowanie konkurencji jest nieprzewidywalne” (32,4% wskazań „całkowicie się zgadzam” oraz „raczej się zgadzam”).

Respondenci jako najmniej ważne odniesienie do otoczenia uznali „preferencje klientów są trudne do zidentyfikowania” (35,9% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” oraz „raczej się nie zgadzam”). W dalszej kolejności uznali: „konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje nowsze produkty/usługi” (31,8% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” oraz „raczej się nie zgadzam”), „konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje podobne produkty/usługi w tych samych lub niższych cenach” (31,2% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” oraz „raczej się nie zgadzam”), oraz „zachowanie konkurencji jest nieprzewidywalne” (31,2% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” oraz „raczej się nie zgadzam”).

Analogicznie poproszono przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych biorących udział w badaniu o ocenę w jakim stopniu zgadzają się z podanymi stwierdzeniami w odniesieniu do postrzegania przez społeczeństwo/otoczenie prowadzonego podmiotu, według następującej skali: 1 - całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam (Tabela 44).

Tabela 44. Postrzeganie przez społeczeństwo/otoczenie przedsiębiorstwa społecznego

Warianty odpowiedzi	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo	0,0	3,5	12,7	38,2	45,7
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez społeczeństwo	54,3	26	13,9	2,9	2,9
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.	0,0	6,9	32,9	37,0	23,1
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.	38,7	26,0	28,9	4,0	2,3
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako oferujące produkty/usługi niskiej jakości	31,2	32,4	27,7	5,2	3,5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako nowoczesne, oferujące produkty/usługi wysokiej jakości	1,7	13,3	44,5	29,5	11,0
Prowadzone przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pomagające podopiecznym w powrocie na rynek pracy	2,3	6,4	22,0	50,3	19,1
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako istotny element w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych	1,2	5,8	22,0	43,4	27,7

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W kontekście postrzegania przez społeczeństwo/otoczenie badanego przedsiębiorstwa społecznego największe znaczenie przypisano stwierdzeniu „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo” (83,9% wskazań „raczej się zgadzam” oraz „całkowicie się zgadzam”). W dalszej kolejności najwyższy poziom odpowiedzi podano przy „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako istotny element w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych” (71,1% wskazań „raczej się zgadzam” i „całkowicie się zgadzam”), „prowadzone przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pomagające podopiecznym w powrocie na rynek pracy” (69,4% wskazań „raczej się zgadzam” i „całkowicie się zgadzam”) oraz „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.” (60,1% wskazań „raczej się zgadzam” i „całkowicie się zgadzam”).

W przypadku stwierdzenia „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez społeczeństwo” respondenci wskazali, że jest ono najmniej istotne (80,3% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” i „raczej się nie zgadzam”). W dalszej kolejności

„prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.” (64,7% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” i „raczej się nie zgadzam”), „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako oferujące produkty/usługi niskiej jakości” (63,6% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” i „raczej się nie zgadzam”) oraz „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako nowoczesne, oferujące produkty/usługi wysokiej jakości” (15,0% wskazań „całkowicie się nie zgadzam” i „raczej się nie zgadzam”).

W badaniu zapytano również o znaczenie poszczególnych czynników stymulujących rozwój badanego przedsiębiorstwa społecznego. W pytaniu poproszono o ocenę znaczenia poszczególnych czynników stymulujących rozwój badanego przedsiębiorstwa społecznego według następującej skali: 1 - brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – umiarkowane znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie (Tabela 45).

Tabela 45. Znaczenie poszczególnych czynników stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego

Czynniki stymulujące rozwój	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Stymulatory wewnętrzne:					
Nastawienie na realizację celu społecznego	1,2	6,9	9,2	36,4	46,2
Wysoka jakość produktów/usług	1,2	2,3	12,7	34,1	49,7
Zróżnicowana oferta produktowa/usługowa	1,2	6,9	16,2	35,8	39,9
Elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową	1,2	3,5	19,7	38,2	37,6
Niższe ceny produktów/usług	2,3	8,7	19,7	33,5	35,8
Innowacyjność	8,7	16,2	25,4	28,9	20,8
Posiadane zasoby	1,7	5,8	29,5	37,6	25,4
Dopasowanie ofert do potrzeb klienta	2,3	1,2	15,6	37,6	43,4
Stosowanie nowoczesnych technologii	12,7	24,3	19,7	26,0	17,3
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego	1,2	1,7	20,2	34,7	42,2
Doświadczenie kadry zarządzającej	0,6	1,2	9,8	39,3	49,1
Samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia	1,7	2,3	13,3	39,9	42,8
Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym	0,6	1,7	11,0	41,6	45,1
Stymulatory zewnętrzne:					
Współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami, uczenie się od partnerów biznesowych	8,7	6,4	31,8	27,2	26,0
Dostęp do zamówień publicznych	4,0	5,8	12,7	32,4	45,1
Pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych	1,7	3,5	12,1	15,6	67,1
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	2,3	6,4	21,4	34,1	35,8
Wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki	1,7	4,0	19,7	26,6	48,0

Wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	5,8	7,5	17,9	26,6	42,2
Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	5,2	8,1	20,8	28,3	37,6

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W zakresie stymulatorów wewnętrznych respondenci za najważniejszy uznali „doświadczenie kadry zarządzającej” (88,4% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), a w dalszej kolejności „efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym” (86,7% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), „wysoka jakość produktów/usług” (83,8% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”) oraz „samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia” (82,7% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”).

Respondenci wskazali „stosowanie nowoczesnych technologii” za najmniej znaczący stymulator wewnętrzny (37% wskazań jako „brak znaczenia” i „małe znaczenie”). Za mało znaczące stymulatory wewnętrzne uznano również „innovacyjność” (24,9% wskazań jako „brak znaczenia” i „małe znaczenie”), „niższe ceny produktów/usług” (11% wskazań jako „brak znaczenia” i „małe znaczenie”) oraz na tym samym poziomie „nastawienie na realizację celu społecznego” i „zróżnicowana oferta produktowa/usługowa” (oba ze wskazaniem na poziomie 8,1% jako „brak znaczenia” i „małe znaczenie”).

Natomiast w przypadku stymulatorów zewnętrznych za najważniejszy uznano „pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych” (82,7% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), a następnie „dostęp do zamówień publicznych” (77,5% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), „wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki” (74,6% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”) oraz „dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania” (69,9% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”).

Za najmniej istotny stymulator zewnętrzny uznano „współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami, uczenie się od partnerów biznesowych” (15,1% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”), a w dalszej kolejności z tym samym poziomem wskazań „wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych” i „współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej” (oba stymulatory 13,3% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”) oraz „dostęp do zamówień publicznych” (9,8% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”).

Analogicznie poproszono respondentów o ocenę znaczenia poszczególnych barier ograniczających rozwój badanych przedsiębiorstw społecznych. W pytaniu poproszono o ocenę znaczenia barier rozwoju prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego według skali: 1 - brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – umiarkowane znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie (Tabela 46).

Tabela 46. Znaczenie poszczególnych barier rozwoju przedsiębiorstwa społecznego

Bariery rozwoju	% odpowiedzi				
	1	2	3	4	5
Bariery wewnętrzne:					
Problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym	8,7	12,1	28,9	34,7	15,6
Problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego	12,1	23,1	38,7	16,8	9,2
Problemy z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego	16,8	22,5	31,8	22,0	6,9
Problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego	5,8	11,6	38,7	26,6	17,3
Brak szkoleń wewnętrznych	15,6	23,1	37,0	17,9	6,4
Brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego	18,5	16,2	31,8	24,3	9,2
Niedostateczne kwalifikacje/kompetencje pracowników przedsiębiorstwa społecznego	16,8	24,3	37,6	13,3	8,1
Brak umiejętności pozyskiwania informacji	17,3	28,3	26,6	20,2	7,5
Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi	20,8	28,3	33,5	11,0	6,4
Brak umiejętności budowania strategii działania przedsiębiorstwa społecznego	16,2	19,1	23,7	27,2	13,9
Niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego	18,5	30,6	29,5	13,3	8,1
Niska skłonność do innowacyjności	22,0	24,9	27,2	17,3	8,7
Niski potencjał technologiczny	31,2	32,9	19,1	12,1	4,6
Niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego	11,0	14,5	33,5	26,0	15,0
Bariery zewnętrzne:					
Prowadzona polityka państwa względem przedsiębiorstw społecznych	1,7	5,8	23,7	34,7	34,1
Brak zainteresowania przedsiębiorczością społeczną przez instytucje otoczenia biznesu	2,9	6,4	22,5	32,4	35,8
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego	1,2	6,9	24,3	34,7	32,9
Brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami społecznymi	1,2	7,5	24,9	35,3	31,2
Brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych	5,8	11,0	34,7	30,1	18,5
Brak polityki państwa w zakresie promocji przedsiębiorczości społecznej	1,2	8,1	14,5	39,9	36,4
Brak preferencyjnych warunków do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego	1,7	3,5	14,5	32,4	48,0
Brak centrów współpracy, doradztwa pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, innymi podmiotami komercyjnymi działającymi na rynku,	4,0	8,7	26,6	38,2	22,5

ośrodkami naukowymi, organizacjami pozarządowymi					
Silna konkurencja na rynku	4,0	6,4	20,2	32,4	37,0
Niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego	4,6	14,5	32,9	27,7	20,2
Skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc	1,2	4,6	21,4	49,1	23,7
Niestabilność przepisów prawnych	1,7	2,9	16,2	39,9	39,3

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W zakresie barier wewnętrznych respondenci za najważniejszą uznali „problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym” (50,3% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), a następnie „problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego” (43,9% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), „brak umiejętności budowania strategii działania przedsiębiorstwa społecznego” (41,1% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”) oraz „niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego” (41,0% wskazań jako „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”).

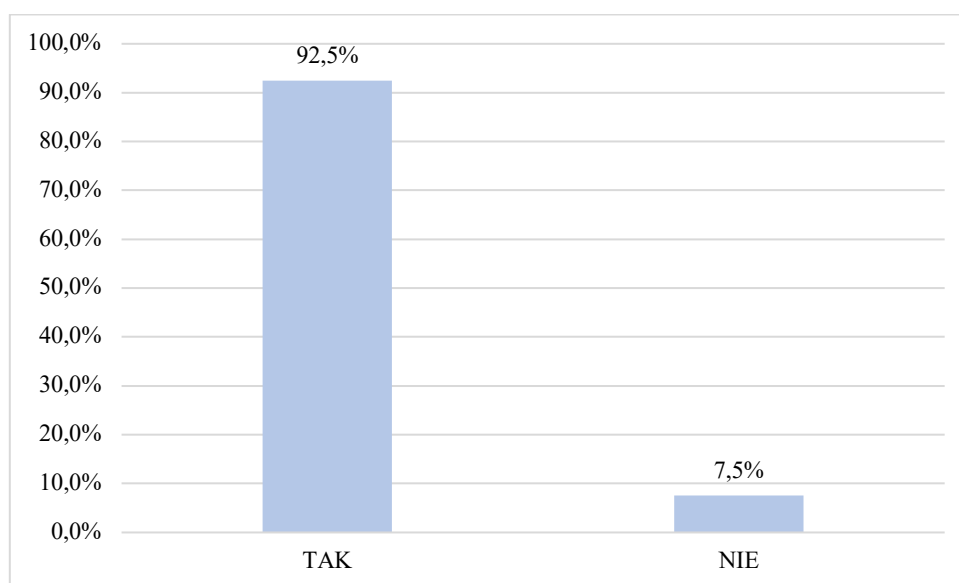
Za najmniej znaczącą barierę wewnętrzną podano „niski potencjał technologiczny” (64,1% wskazań jako „brak znaczenia” oraz „małe znaczenie”). Kolejnymi mało istotnymi barierami wewnętrznymi według respondentów są: „brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi” (49,1% wskazań jako „brak znaczenia” oraz „małe znaczenie”), „niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego” (również 49,1% wskazań jako „brak znaczenia” oraz „małe znaczenie”) oraz „niska skłonność do innowacyjności” (46,9% wskazań jako „brak znaczenia” oraz „małe znaczenie”).

W odniesieniu do barier zewnętrznych za najważniejszą respondenci uznali barierę „brak preferencyjnych warunków do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego” (80,4% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”) oraz „niestabilność przepisów prawnych” (79,2% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), „brak polityki państwa w zakresie promocji przedsiębiorczości społecznej” (76,3% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”), „skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc” (72,8% wskazań „duże znaczenie” i „bardzo duże znaczenie”).

Za najmniej ważną barierę zewnętrzną uznano „niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego” (19,1% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”), a w dalszej kolejności „brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych” (16,8% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”), „brak centrów współpracy, doradztwa pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, innymi podmiotami komercyjnymi działającymi na rynku, ośrodkami

naukowymi, organizacjami pozarządowymi” (12,7% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”) i „silna konkurencja na rynku” (10,4% wskazań „brak znaczenia” i „małe znaczenie”).

W kolejnym pytaniu proszono respondentów o podanie informacji czy reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo społeczne korzystało lub nie ze wsparcia publicznego. Większość badanej populacji (prawie 93%) wskazało, że korzystało z takiego wsparcia, 7,5% populacji podało, że nie korzystało z tego rodzaju wsparcia publicznego (Rysunek 17).



Rysunek 17. Korzystanie przez przedsiębiorstwa społeczne ze wsparcia publicznego

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W celu pozyskania szczegółowych informacji w zakresie korzystania przez przedsiębiorstwa społeczne ze wsparcia publicznego poproszono respondentów o wskazanie, z których form najczęściej korzystali (Tabela 47).

Tabela 47. Formy systemowego wsparcia publicznego, z których najczęściej korzystały przedsiębiorstwa społeczne

Rodzaj wsparcia systemowego	% wskazań
Szkolenia, programy edukacyjne oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej	85,8
Wsparcie oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej przy pozyskiwaniu funduszy unijnych w ramach dedykowanych dla przedsiębiorstw społecznych programów	10,8
Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	3,4

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Prawie 86% respondentów wskazało, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo społeczne korzystało ze wsparcia „szkolenia, programy edukacyjne oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej”. „Wsparcie oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej przy pozyskiwaniu funduszy unijnych w ramach dedykowanych dla przedsiębiorstw społecznych programów” zostało wskazane przez prawie 11% respondentów. W obszarze wsparcia systemowego najmniej wskazań uzyskało wsparcie „współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej” – 3,4%. Osoby biorące udział w badaniu podały również inne formy wsparcia systemowego, z których korzystało reprezentowane przez nich przedsiębiorstwo społeczne takie jak: - „realizacja projektów na rzecz wsparcia osób bezrobotnych i zagrożonych marginalizacją”; - „wsparcie firm zewnętrznych przy pozyskiwaniu środków z funduszy unijnych”; - „wsparcie w ramach tarczy antykryzysowej”.

Również poproszono respondentów o analogiczną informację w zakresie wsparcia finansowego (Tabela 48).

Tabela 48. Formy finansowego wsparcia publicznego, z których najczęściej korzystały przedsiębiorstwa społeczne

Rodzaj wsparcia finansowego	% wskazań
Dotacje bezpośrednie (oferowane przez jednostki administracji publicznej)	57,8
Zwrotne instrumenty finansowe (pożyczki, kredyty)	0,6
Gwarancje (pomoc de minimis)	1,7
Reporeczenia	1,2
Programy wsparcia współfinansowane ze środków publicznych	28,9
Dofinansowanie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	9,8

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W obszarze najczęściej pozyskiwanego wsparcia finansowego najwięcej wskazań uzyskało wsparcie finansowe „dotacje bezpośrednie (oferowane przez jednostki administracji publicznej)” – prawie 58% wskazań. W dalszej kolejności najwięcej wskazań uzyskało wsparcie „programy wsparcia współfinansowane ze środków publicznych” – prawie 29% odpowiedzi. Najmniejszym zainteresowaniem według respondentów cieszyło się wsparcie „zwrotne instrumenty finansowe (pożyczki, kredyty)” ze wskazaniem na poziomie 0,6%. Respondenci wskazali również, że korzystali z innych form wsparcia finansowego, takich jak: - „finansowanie stanowiska pracy z UE, dotacje – sprzęt”; - „środki na działalność NGO (odpłatną i nieodpłatną pożytku publicznego) umożliwiającą świadczenie usług nieodpłatnych co pomaga w marketingu i budowaniu relacji z otoczeniem, klientami i JST”; - „utworzenie miejsc pracy”, - „dotacja

z JST Miasto Leżajsk; - „PFRON, urząd pracy”; - „środki z KFS²⁸⁹, pożyczka w ramach instrumentów UE, dofinansowania do doradztwa i szkoleń”; - „preferencyjne pożyczki”; - „wsparcie finansowe inwestycji w uruchomienie stanowisk pracy”; - „finansowanie składek z urzędu pracy”.

4.3. Wyniki badań ilościowych – analiza zależności

Celem tej części pracy jest identyfikacja i weryfikacja zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi opisującymi motywami rozpoczęcia działalności badanych przedsiębiorstw społecznych, kierunki obecnych działań, na których koncentruje się przedsiębiorstwo społeczne, obecny poziom przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego w zakresie czynników konkurencyjności względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, charakterystyki otoczenia, postrzegania przez społeczeństwo/otoczenie badanego przedsiębiorstwa społecznego, czynniki stymulujące rozwój oraz bariery ograniczające rozwój badanego przedsiębiorstwa społecznego, wsparcie z jakiego korzystało przedsiębiorstwo społeczne, a wybranymi cechami tych podmiotów takimi jak: wiek przedsiębiorstwa, dominujący pod względem obrotów sektor prowadzonej działalności, dominujący zasięg działalności rynkowej, faza rozwoju.

W pierwszym etapie analizy podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy poszczególnymi motywami rozpoczęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, a wiekiem.

Do oceny tej zależności zastosowano test nieparametryczny H Kruskala-Wallisa²⁹⁰, gdyż nie zostały spełnione założenia dotyczące stosowania jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA – *Analysis Of Variance*)²⁹¹ tzn. rozkład zmiennych każdej populacji odbiegał od rozkładu normalnego (potwierdziły to wyniki testu Shapiro-Wilka²⁹²) oraz brak było jednorodności wariancji we wszystkich podpopulacjach (grupach).

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do wieku firmy w przypadku motywu „chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów” $H=9,562$, $p=0,048$. Przeprowadzone testy post hoc wykazały, że przedsiębiorstwa do 1 roku ($M_{rang}=101,37$) istotnie częściej wskazywały ten

²⁸⁹ KFS – Krajowy Fundusz Szkoleniowy pozwala na dofinansowanie kształcenia pracowników i pracodawców, źródło: <https://www.gov.pl/web/rodzina/krajowy-fundusz-szkoleniowy> dostęp: 22.04.2023 r.

²⁹⁰ Szerzej opisany w rozdziale 3.

²⁹¹ Szerzej opisana w rozdziale 3.

²⁹² Szerzej opisany w rozdziale 3.

motyw jako bardziej istotny niż przedsiębiorstwa w wieku od 6 do 10 lat ($M_{rang}=69,64$) $D=31,735$, $p=0,004$ (Tabela 49).

Tabela 49. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor prowadzonej działalności		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Realizacja celu społecznego	5,631	0,228	0,673	0,714	0,957	0,812	8,831	0,032
Autonomia w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa społecznego	8,377	0,079	0,958	0,619	4,987	0,173	1,190	0,755
Zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska	2,126	0,713	0,763	0,683	1,274	0,735	3,530	0,317
Osobiste spełnienie, zadowolenie	8,718	0,069	0,547	0,761	2,216	0,529	2,601	0,457
Uznanie wśród lokalnej społeczności	4,920	0,296	0,297	0,862	5,116	0,163	4,038	0,257
Filantropia, wolontariat	8,359	0,079	0,909	0,635	5,453	0,141	12,169	0,007
Chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów	9,562	0,048	1,391	0,499	1,143	0,767	2,815	0,421
Aspekt finansowy	6,818	0,146	0,103	0,950	0,572	0,903	17,356	<0,001

*($n=173$)

Źródło: badanie empiryczne.

Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa w bardzo młodym wieku (do 1 roku) są dopiero na początku swojej drogi w prowadzeniu działalności i od doświadczenia osób inicjujących przedsięwzięcie zależy jego powodzenie lub też nie.

Istotne różnice wykazano też w zakresie:

- motywu „realizacja celu społecznego” $H=8,831$, $p=0,032$ przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=91,85$) istotnie częściej deklarują ten motyw jako istotniejszy niż przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie uruchomienia ($M_{rang}=61,16$) $D=-30,694$, $p=0,021$,
- motywu „filantropia, wolontariat” $H=12,169$, $p=0,007$ przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=96,97$) istotnie częściej wskazują ten motyw jako istotniejszy niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=60,82$) $D=-36,150$, $p=0,007$,
- motywu „aspekt finansowy” $H=17,356$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=108,82$) istotnie częściej wskazywały ten motyw przedsiębiorstwa niż w fazie wzrostu ($M_{rang}=75,12$) $D=-33,703$, $p<0,001$).

W przypadku pozostałych motywów nie stwierdzono istotnych różnic.

Jak można zauważyć przedsiębiorstwa społeczne w fazie wzrostu, czyli poszerzania swojej działalności, zasięgu swojego działania, powiększania zespołu pracowników oraz podopiecznych, osiągające coraz lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe są bardziej zainteresowane aspektem społecznym w swojej działalności co może być efektem podejmowanych w tej fazie rozwoju działań zmierzających do rozwoju firmy i możliwości zwiększenia swojego oddziaływania na społeczeństwo, na rzecz którego działają. Przekłada się to również na postrzeganie przez nie aspektu finansowego, który jest mniej istotny niż dla przedsiębiorstw w fazie stabilizacji, czyli o ugruntowanej pozycji na rynku, ze stałym zespołem pracowników i podopiecznych.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do sektora przedsiębiorstwa w przypadku działania „nastawienie na osiągnięcie zysku” $H=11,030$; $p=0,004$. Przeprowadzone testy post hoc wykazały, że przedsiębiorstwa z sektora handlowego ($M_{rang}=123,71$) istotnie częściej wskazywały to działanie za istotniejszy niż przedsiębiorstwa produkcyjne ($M_{rang}=51,25$) $D=72,464$, $p=0,021$ czy usługowe ($M_{rang}=84,61$) $D=-39,108$, $p=0,009$ (Tabela 50).

Tabela 50. Stopień koncentracji przedsiębiorstwa społecznego na wyszczególnionych kierunkach działań względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Realizacja obecnego celu/ów społecznego/ych	5,086	0,279	2,742	0,254	4,103	0,251	9,210	0,027
Rozszerzenie prowadzonej działalności	4,094	0,393	1,064	0,587	3,055	0,383	9,561	0,023
Nastawienie na osiągnięcie zysku	6,495	0,165	11,030	0,004	2,156	0,541	9,009	0,029
Ukierunkowanie na poszukiwanie okazji rynkowych np. samodzielne poszukiwanie okazji rynkowych, zlecenie analiz rynkowych, kontakty biznesowe itp.	8,304	0,081	0,508	0,776	6,724	0,081	11,015	0,012
Nastawienie na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym np. wdrażanie nowych technologii, modeli biznesowych, wdrażanie nowości organizacyjnych lub produktowych	6,234	0,182	0,654	0,721	7,553	0,056	15,909	0,001
Nastawienie na pozyskiwanie i rozwijanie kompetencji	2,573	0,632	0,567	0,753	3,026	0,388	18,065	<0,001

Włączanie podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego na rynek pracy	1,327	0,857	0,082	0,960	0,592	0,898	22,972	<0,001
Nastawienie na nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz partnerami biznesowymi np. innymi komercyjnymi podmiotami, organizacjami itp.	2,065	0,724	0,206	0,902	2,231	0,526	16,020	0,001
Nastawienie na aktywizację lokalnej społeczności	3,165	0,531	0,025	0,988	1,542	0,673	10,819	0,013
Nastawienie na promocję przedsiębiorczości społecznej wśród społeczeństwa	6,446	0,168	0,547	0,761	3,868	0,276	18,117	<0,001
Podejmowanie współpracy z jednostkami administracji publicznej	6,323	0,176	0,173	0,917	3,575	0,311	2,378	0,498

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Takie podejście może wynikać ze specyfiki prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwa społeczne. Prawdopodobnie przedsiębiorstwa z sektora handlowego uznają zysk jako główny wyznacznik swojego sukcesu. Dla przedsiębiorstw produkcyjnych czy usługowych tym wyznacznikiem może być zapewnienie pracy osobom wykluczonym społecznie.

Istotne różnice wykazano również w przypadku działań:

- „realizacja obecnego celu/ów społecznego/yh” $H=9,210$, $p=0,027^{293}$,
- „rozszerzenie prowadzonej działalności” $H=9,561$, $p=0,023$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=103,65$) istotnie częściej wskazują to działanie za istotniejsze niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=69,00$) $D=-34,649$, $p=0,029$;
- „ukierunkowanie na poszukiwanie okazji rynkowych np. samodzielne poszukiwanie okazji rynkowych, zlecenie analiz rynkowych, kontakty biznesowe itp.” $H=11,015$, $p=0,012$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=103,29$) istotnie częściej wskazują to działanie za istotniejsze niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=65,89$) $D=-37,401$, $p=0,015$);
- „nastawienie na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym np. wdrażanie nowych technologii, modeli biznesowych, wdrażanie nowości organizacyjnych lub produktowych” $H=15,909$, $p=0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=106,71$) istotnie częściej

²⁹³ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały, pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

wskazują to działania jako istotniejsze niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=58,39$) $D=-48,326$, $p=0,001$;

- „nastawienie na pozyskiwanie i rozwijanie kompetencji” $H=18,065$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie stabilizacji ($M_{rang}=106,71$) istotnie częściej wskazywały to działanie jako istotniejsze niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=84,19$) $D=-22,518$, $p=0,049$ czy uruchomienia ($M_{rang}=55,43$) $D=-51,281$, $p<0,001$;
- „włączanie podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego na rynek pracy” $H=22,972$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=43,45$) istotnie częściej wskazywali to działanie jako mniej istotne niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=91,75$) $D=-48,293$, $p<0,001$ czy stabilizacji ($M_{rang}=99,60$) $D=-56,141$, $p<0,001$;
- „nastawienie na nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz partnerami biznesowymi np. innymi komercyjnymi podmiotami, organizacjami itp.” $H=16,020$, $p=0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=107,03$) wskazują to działanie za istotniejsze niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=83,43$) $D=-23,606$, $p=0,036$ czy uruchomienia ($M_{rang}=59,16$) $D=-47,873$, $p=0,001$;
- „nastawienie na aktywizację lokalnej społeczności” $H=10,819$, $p=0,013$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=101,81$) istotnie częściej wskazują to działanie za istotniejsze niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=62,52$) $D=-39,296$, $p=0,008$;
- „nastawienie na promocję przedsiębiorczości społecznej wśród społeczeństwa” $H=18,117$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=48,86$) istotnie częściej wskazują to działanie jako mniej istotne niż przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=100,64$) $D=-51,775$, $p<0,001$ czy wzrostu ($M_{rang}=88,85$) $D=-39,989$, $p=0,002$;

W przypadku pozostałych działań nie zidentyfikowano istotnych różnic.

Na podstawie powyższego można zauważyć, że przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji są w większym zakresie zainteresowane niektórymi działaniami niż pozostałe. Może to wynikać z faktu, że posiadana już, ugruntowana pozycja na rynku daje im poczucie stabilizacji działalności i mogą spokojnie patrzeć w przyszłość. Dlatego też mogą opracowywać strategię dalszego funkcjonowania w oparciu o takie działania jak: rozszerzenie prowadzonej działalności o kolejne cele społeczne, ukierunkowanie na poszukiwanie okazji rynkowych, nastawienie na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym, nastawienie na pozyskiwanie i rozwijanie kompetencji, nastawienie na nawiązywanie współpracy z innymi podmiotami z otoczenia biznesu czy na aktywizację lokalnej społeczności.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do konkurencyjności przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku w zakresie wieku przedsiębiorstwa $H=10,277$, $p=0,036^{294}$, rynku $H=9,020$, $p=0,029^{295}$, fazy przedsiębiorstwa $H=31,611$, $p<0,001$. Przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=117,18$) istotnie częściej wskazują konkurencyjność jako bardziej znaczący czynnik niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=56,22$) $D=60,959$, $p=0,002$, fazie wzrostu ($M_{rang}=80,74$) $D=-36,439$, $p<0,001$ czy fazie uruchomienia ($M_{rang}=62,14$) $D=-55,044$, $p<0,001$ (Tabela 51).

Tabela 51. Konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku	10,277	0,036	1,056	0,590	9,020	0,029	31,611	<0,001

**(n=173)*

Źródło: badanie empiryczne.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do czynnika „wysoka jakość produktów/usług” w zakresie rynku $H=8,730$, $p=0,033^{296}$.

Istotne różnice znaleziono również w przypadku czynnika „poziom stosowanych technologii” w zakresie rynku $H=10,730$, $p=0,013$ przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym ($M_{rang}=105,03$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym ($M_{rang}=78,13$) $D=-26,897$, $p=0,038$ (Tabela 52).

²⁹⁴ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały, pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

²⁹⁵ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały, pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

²⁹⁶ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały, pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

Tabela 52. Znaczenie poszczególnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku względem jego cech

Czynnik konkurencyjności	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Wysoka jakość produktów/usług	4,336	0,362	3,917	0,141	8,730	0,033	29,014	<0,001
Zróżnicowana oferta produktów/usług	2,325	0,676	4,706	0,095	4,444	0,217	23,990	<0,001
Elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe	2,925	0,570	1,427	0,490	5,627	0,131	22,961	<0,001
Innowacyjność	6,102	0,192	0,700	0,705	7,251	0,064	26,443	<0,001
Posiadane zasoby	7,209	0,125	0,117	0,943	3,765	0,288	23,566	<0,001
Dopasowanie oferty do potrzeb klientów	4,807	0,308	2,513	0,285	5,153	0,161	22,424	<0,001
Poziom stosowanych technologii	5,518	0,238	3,415	0,181	10,730	0,013	21,971	<0,001
Wizerunek przedsiębiorstwa społecznego	4,129	0,389	5,100	0,078	0,754	0,860	14,174	0,003
Współpraca z podmiotami otoczenia biznesu np. dostawcami, kontrahentami, ośrodkami badawczymi itp.	4,642	0,326	0,851	0,653	6,386	0,094	20,802	<0,001
Aktywne korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych	3,106	0,540	0,822	0,663	6,238	0,101	12,743	0,005
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników	1,802	0,772	1,640	0,440	1,374	0,712	10,240	0,017

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

W zakresie fazy rozwoju przedsiębiorstwa istotne różnice występują w przypadku wszystkich analizowanych czynników:

- „wysoka jakość produktów/usług” H=29,014, p<0,001 przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=116,79$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=79,04$) D=-37,750, p<0,001 czy uruchomienia ($M_{rang}=61,66$) D=-55,128, p<0,001;
- „zróżnicowana oferta produktów/usług” H=23,990, p<0,001 przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=112,01$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=45,06$) D=66,955, p=0,001, fazie wzrostu ($M_{rang}=82,50$) D=-29,511, p=0,003 czy fazie uruchomienia ($M_{rang}=70,16$) D=-41,852, p=0,004;
- „elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe” H=22,961, p<0,001 przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=106,78$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=42,06$) D=64,721,

- $p=0,001$ czy uruchomienia ($M_{rang}=60,48$) $D=-46,299$, $p=0,001$ oraz przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=87,62$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku $D=45,560$, $p=0,037$;
- „innovacyjność” $H=26,443$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=114,13$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=81,31$) $D=-32,817$, $p=0,001$ czy uruchomienia ($M_{rang}=53,27$) $D=-60,855$, $p<0,001$;
 - „posiadane zasoby” $H=23,566$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=115,26$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=63,61$) $D=51,644$, $p=0,019$, fazie wzrostu ($M_{rang}=78,98$) $D=-36,276$, $p<0,001$ czy fazie uruchomienia ($M_{rang}=70,84$) $D=-44,414$, $p=0,002$;
 - „dopasowanie oferty do potrzeb klientów” $H=22,424$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=111,83$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=59,11$) $D=52,719$, $p=0,015$, fazie wzrostu ($M_{rang}=83,15$) $D=-28,677$, $p=0,005$ czy fazie uruchomienia ($M_{rang}=70,84$) $D=-44,414$, $p=0,002$;
 - „poziom stosowanych technologii” $H=21,971$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=111,86$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=81,74$) $D=-30,120$, $p=0,003$ czy uruchomienia ($M_{rang}=56,25$) $D=-55,612$, $p<0,001$;
 - „wizerunek przedsiębiorstwa społecznego” $H=14,174$, $p=0,003$ przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie uruchomienia ($M_{rang}=57,09$) istotnie częściej wskazywały ten czynnik za mniej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=95,84$) $D=-38,750$, $p=0,008$ czy wzrostu ($M_{rang}=91,89$) $D=-34,804$ $p=0,010$;
 - „współpraca z podmiotami otoczenia biznesu np. dostawcami, kontrahentami, ośrodkami badawczymi itp.” $H=20,802$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=107,91$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=53,22$) $D=54,693$, $p=0,011$ czy uruchomienia ($M_{rang}=58,70$) $D=-49,210$, $p<0,001$;
 - „aktywne korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych” $H=12,743$, $p=0,005$ przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie wzrostu ($M_{rang}=93,96$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=49,89$) $D=44,074$, $p=0,033$;

– „kompetencje kadry zarządzającej i pracowników” $H=10,240$, $p=0,017$ ²⁹⁷.

W kontekście poziomu przewagi konkurencyjnej, wyniki wskazują na pewne zmiany priorytetów przedsiębiorstw w różnych fazach rozwoju. Przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji uznają wysoką jakość produktów/usług, zróżnicowaną ofertę, elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe, innowacyjność, dopasowanie oferty do potrzeb klientów oraz poziom stosowanych technologii za kluczowe czynniki sukcesu. W tej fazie przedsiębiorstwa mają już ustaloną pozycję na rynku, stabilną strukturę i zaufanie klientów, dlatego koncentrują się na utrzymaniu tej stabilności i dalszym rozwoju. Skupienie na wysokiej jakości, elastyczności i innowacyjności pozwala im utrzymać poziom przewagi konkurencyjnej na rynku. Przedsiębiorstwa w fazie wzrostu i uruchomienia mogą skupiać się bardziej na aspektach operacyjnych, takich jak budowanie struktur, zdobywanie nowych klientów i rozwijanie rynku. W tej fazie mogą istnieć inne priorytety, takie jak skalowalność, zdolność do pozyskiwania kapitału i rozwijanie nowych kanałów dystrybucji. W przypadku przedsiębiorstw w fazie schyłku istnieje większe prawdopodobieństwo, że skoncentrują się na utrzymaniu obecnych struktur i zasobów, a mniej na innowacyjności. Mogą przygotowywać się do wycofania się z rynku lub restrukturyzacji swojej działalności, dlatego zachowanie stabilności i utrzymanie poziomu przewagi konkurencyjnej może być dla nich ważniejsze niż wprowadzanie innowacji. W fazie uruchomienia, kiedy przedsiębiorstwa koncentrują się na rozpoczęciu działalności i pozyskaniu pierwszych klientów, wizerunek przedsiębiorstwa społecznego może nie być jeszcze priorytetem. To może wynikać z potrzeby skoncentrowania się na nawiązywaniu kontaktów i zdobywaniu klientów, a niekoniecznie na budowaniu wizerunku z perspektywy społecznej. Natomiast przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji i wzrostu, które zdobyły już pewne miejsce na rynku, kładą większy nacisk na budowanie pozytywnego wizerunku i wartości społecznych. To może wynikać z większej konkurencji i potrzeby wyróżnienia się na rynku poprzez wartości dodane dla społeczności, co może wpływać na ich poziom przewagi konkurencyjnej. Współpraca z podmiotami otoczenia biznesu, takimi jak dostawcy, kontrahenci czy ośrodki badawcze, jest istotna szczególnie dla przedsiębiorstw w fazie stabilizacji. Posiadanie już ustalonych relacji w tej fazie może przynosić korzyści, umożliwiając wykorzystanie sprawdzonych partnerów i zasobów. Jeśli chodzi o aktywne korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych, przedsiębiorstwa w fazie

²⁹⁷ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały, pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

wzrostu mają większe możliwości rozwoju i zwiększania skali swojej działalności. Dlatego dla nich korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych może być bardziej znaczące, ponieważ mogą wykorzystać te środki do dalszego wzrostu i zwiększenia poziomu przewagi konkurencyjnej. Natomiast przedsiębiorstwa w fazie schyłku mogą mieć mniejsze zainteresowanie takimi programami, skupiając się na innych aspektach rozwoju, takich jak restrukturyzacja lub wycofywanie się z rynku.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do czynnika „utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w branży, w której funkcjonuje prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest dużym lub niemożliwym do osiągnięcia wyzwaniem” w zakresie rynku $H=10,257$, $p=0,017$ - przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym ($M_{rang}=93,71$) istotnie częściej ocenia ten czynnik pozytywniej niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym ($M_{rang}=62,63$) $D=31,088$, $p=0,008$. Istotne różnice wykazano również w przypadku stwierdzenia „zachowanie konkurencji jest nieprzewidywalne” w zakresie fazy przedsiębiorstwa $H=8,298$, $p=0,040$ (Tabela 53)²⁹⁸.

W przypadku pozostałych opinii nie stwierdzono istotnych różnic.

Tabela 53. Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje podobne produkty/usługi w tych samych lub niższych cenach	8,984	0,061	0,873	0,646	6,712	0,082	0,680	0,878
Konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje nowsze produkty/usługi	7,310	0,120	0,465	0,793	7,766	0,051	1,403	0,705
Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w branży, w której funkcjonuje prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest dużym lub niemożliwym do osiągnięcia wyzwaniem	5,602	0,231	1,760	0,415	10,257	0,017	6,406	0,093
Zachowanie konkurencji jest nieprzewidywalne	1,338	0,855	1,167	0,558	3,075	0,380	8,298	0,040
Preferencje klientów są trudne do zidentyfikowania	1,241	0,871	1,121	0,571	3,075	0,380	5,390	0,145

²⁹⁸ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały, pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

Otoczenie prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego jest niestabilne np. zachodzące zmiany w gospodarce, zmiany technologiczne, zmiany postaw w społeczeństwie itp.	0,856	0,931	1,685	0,431	0,716	0,870	0,735	0,865
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym, które funkcjonują na węższym obszarze geograficznym, widzą większe możliwości utrzymania lub zwiększenia swojego udziału w rynku w porównaniu do przedsiębiorstw o zasięgu regionalnym, które operują na większym obszarze. Może to być efektem różnic w konkurencji i dynamice rynku na poziomie lokalnym i regionalnym. Przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym mogą mieć lepszą znajomość miejscowych warunków i potrzeb klientów, co umożliwia im bardziej skuteczną strategię utrzymania i wzrostu swojego udziału w rynku.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do stwierdzenia „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo” w zakresie fazy przedsiębiorstwa $H=11,202$, $p=0,011$ przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=96,65$) istotnie częściej są bardziej zgodni z tym stwierdzeniem niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=47,17$) $D=46,486$, $p=0,023$ (Tabela 54).

Tabela 54. Postrzeganie przez społeczeństwo/otoczenie przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo	2,282	0,684	5,176	0,075	0,158	0,984	11,202	0,011
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez społeczeństwo	8,172	0,085	3,625	0,163	1,739	0,628	4,225	0,238
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.	1,866	0,760	0,823	0,663	0,883	0,830	5,461	0,141
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów,	5,255	0,262	0,802	0,670	2,172	0,537	1,640	0,650

dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.								
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako oferujące produkty/usługi niskiej jakości	8,840	0,065	1,702	0,427	0,531	0,912	4,821	0,185
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako nowoczesne, oferujące produkty/usługi wysokiej jakości	3,939	0,414	0,484	0,785	2,501	0,475	23,689	<0,001
Prowadzone przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pomagające podopiecznym w powrocie na rynek pracy	2,958	0,565	0,223	0,894	0,274	0,965	5,225	0,156
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako istotny element w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych	6,255	0,181	0,331	0,848	1,528	0,676	8,177	0,042

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Na podstawie powyższego można wnioskować, że istnieją istotne różnice w postrzeganiu przez społeczeństwo/otoczenie przedsiębiorstw społecznych w zależności od ich fazy rozwoju. Przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie wzrostu istotnie częściej są postrzegane pozytywnie przez społeczeństwo/otoczenie niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku co może oznaczać, że przedsiębiorstwa społeczne w fazie wzrostu rozwijające swoją działalność, budujące markę i zdobywające większą widoczność na rynku, są bardziej doceniane przez społeczeństwo/otoczenie. Może to wynikać z pozytywnego wpływu tych przedsiębiorstw na społeczność, ich zaangażowania w działania społeczne, tworzenie miejsc pracy, wpływu na środowisko itp. W rezultacie społeczeństwo bardziej pozytywnie postrzega te przedsiębiorstwa i ich działania. Przedsiębiorstwa społeczne w fazie schyłku, które mogą doświadczać pewnych trudności, ograniczeń lub zmniejszonej aktywności, mogą mieć mniejszy pozytywny wpływ na społeczeństwo, co może prowadzić do mniej korzystnego postrzegania przez społeczeństwo.

Istotne różnice w zakresie fazy przedsiębiorstwa wykazano również w przypadku stwierdzeń:

- „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako nowoczesne, oferujące produkty/usługi wysokiej jakości” $H=22,689$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=114,66$) istotnie częściej są bardziej zgodni z tym stwierdzeniem niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=78,15$) $D=-36,507$, $p<0,001$ czy uruchomienia ($M_{rang}=66,89$) $D=-47,773$, $p<0,001$;

– „prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako istotny element w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych” $H=8,177$, $p=0,042$ ²⁹⁹.

W przypadku pozostałych opinii nie stwierdzono istotnych różnic.

Istnieją istotne różnice w postrzeganiu przedsiębiorstw społecznych w zależności od ich fazy rozwoju, jeśli chodzi o postrzeganie jako nowoczesne i oferujące produkty/usługi wysokiej jakości. Przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji istotnie częściej są postrzegane jako nowoczesne i oferujące produkty/usługi wysokiej jakości niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu lub uruchomienia. To sugeruje, że przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji, które już zdobyły pewne miejsce na rynku i mają stabilną strukturę, są postrzegane jako bardziej nowoczesne i oferujące produkty/usługi wysokiej jakości. Może to wynikać z ich zdolności do utrzymania wysokich standardów jakości, stałego doskonalenia swojej oferty, inwestowania w nowoczesne technologie i dostosowywania się do zmieniających się potrzeb klientów. Społeczeństwo może widzieć te przedsiębiorstwa jako liderów w branży, którzy oferują innowacyjne i wysokiej jakości rozwiązania. Z kolei przedsiębiorstwa społeczne w fazie wzrostu lub uruchomienia, które mogą skupiać się bardziej na operacyjnych aspektach rozwoju, zdobywaniu klientów i rozwijaniu swojego rynku, mogą być mniej postrzegane jako nowoczesne i oferujące produkty/usługi wysokiej jakości. Może to wynikać z mniejszej widoczności na rynku, mniejszej świadomości marki czy ograniczonych zasobów, które mogą wpływać na ich zdolność do dostarczania wysokiej jakości produktów/usług.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w odniesieniu do stymulatora „innowacyjność” w zakresie zasięgu działalności rynkowej $H=9,492$, $p=0,023$ (Tabela 55)³⁰⁰.

²⁹⁹ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

³⁰⁰ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

Tabela 55. Znaczenie poszczególnych czynników stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Stymulatory wewnętrzne:								
Nastawienie na realizację celu społecznego	2,568	0,633	3,430	0,180	0,981	0,806	14,681	0,002
Wysoka jakość produktów/usług	5,213	0,266	4,480	0,106	0,582	0,900	12,275	0,006
Zróżnicowana oferta produktowa/usługowa	3,722	0,445	5,630	0,060	0,982	0,806	24,634	<0,001
Elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową	5,634	0,228	0,106	0,949	6,688	0,083	10,544	0,014
Niższe ceny produktów/usług	3,539	0,472	0,861	0,650	1,788	0,618	16,053	0,001
Innowacyjność	5,630	0,229	2,601	0,272	9,492	0,023	12,432	0,006
Posiadane zasoby	1,159	0,885	1,739	0,419	3,775	0,287	18,966	<0,001
Dopasowanie ofert do potrzeb klienta	1,234	0,873	3,251	0,197	0,592	0,898	13,615	0,003
Stosowanie nowoczesnych technologii	0,783	0,941	3,168	0,205	4,750	0,191	8,137	0,043
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego	4,251	0,373	4,515	0,105	3,545	0,315	8,605	0,035
Doświadczenie kadry zarządzającej	2,644	0,619	3,321	0,190	2,216	0,529	10,062	0,018
Samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia	8,477	0,076	3,497	0,174	9,777	0,021	0,915	0,822
Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym	2,370	0,668	3,867	0,145	2,914	0,405	8,737	0,033
Stymulatory zewnętrzne:								
Współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami; uczenie się od partnerów biznesowych	2,013	0,733	0,827	0,661	11,584	0,009	11,294	0,010
Dostęp do zamówień publicznych	6,422	0,170	1,207	0,547	3,939	0,268	4,489	0,213
Pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych	4,224	0,377	0,220	0,896	8,933	0,030	12,142	0,007
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	3,630	0,458	0,816	0,665	18,857	<0,001	13,903	0,003
Wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki	3,787	0,436	4,652	0,098	4,019	0,259	7,597	0,055
Wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	1,900	0,754	3,044	0,218	7,672	0,053	4,045	0,257

Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	1,206	0,877	1,771	0,413	9,136	0,028	11,146	0,011
--	-------	-------	-------	-------	--------------	--------------	---------------	--------------

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Istotne różnice w zakresie zasięgu działalności rynkowej wykazano również w odniesieniu do stymulatorów:

- „samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia” H=9777, p=0,021³⁰¹;
- „współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami; uczenie się od partnerów biznesowych” H=11,584, p=0,009³⁰²;
- „pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych” H=8,933, p=0,030 przedsiębiorstwa obejmujące rynek regionalny (M_{rang}=99,09) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowy (M_{rang}=28,00) D=71,094, p=0,028;
- „dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania” H=18,857, p<0,001 przedsiębiorstwa obejmujące rynek regionalny (M_{rang}=115,53) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowy (M_{rang}=75,85) D=-39,679, p<0,001;
- „współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej” H=9,136, p=0,028³⁰³.

Interpretacja wyników wskazuje na istotne różnice w znaczeniu poszczególnych czynników stymulujących rozwój przedsiębiorstw społecznych w zależności od ich zasięgu rynkowego. Jeśli chodzi o czynnik "pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych", przedsiębiorstwa społeczne o zasięgu regionalnym istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa regionalne częściej korzystają z programów finansowanych ze środków publicznych i mają większe możliwości uzyskania wsparcia finansowego oraz dostępu do różnych programów i projektów

³⁰¹ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

³⁰² Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

³⁰³ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

realizowanych na szczeblu regionalnym. Dla tych przedsiębiorstw wsparcie publiczne może być kluczowe dla rozwoju ich działalności, rozszerzania rynku i wprowadzania innowacji. W przypadku czynnika "dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania", również przedsiębiorstwa społeczne o zasięgu regionalnym istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa regionalne mogą mieć mniejszy dostęp do kapitału lub innych zasobów finansowych w porównaniu do przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym, które mogą mieć większe możliwości pozyskiwania finansowania z różnych źródeł na globalnym rynku. Dla przedsiębiorstw regionalnych, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania może być kluczowym czynnikiem dla rozwoju ich działalności, inwestycji w infrastrukturę, rozbudowy zespołu i ekspansji na nowe rynki.

W przypadku fazy przedsiębiorstwa istotne różnice występują w zakresie stymulatorów takich jak:

- „nastawienie na realizację celu społecznego” $H=14,681$, $p=0,002$ przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=95,59$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=60,32$) $D=-35,277$, $p=0,008$;
- „wysoka jakość produktów/usług” $H=12,275$, $p=0,006$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=105,80$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=82,42$) $D=-23,377$, $p=0,025$;
- „zróżnicowana oferta produktowa/usługowa” $H=24,634$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=111,66$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=45,89$) $D=65,771$, $p=0,001$, fazie wzrostu ($M_{rang}=83,56$) $D=-28,096$, $p=0,005$) czy uruchomienia ($M_{rang}=65,98$) $D=-45,682$, $p=0,001$;
- „elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową” $H=10,544$, $p=0,014$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=101,10$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=51,56$) $D=49,540$, $p=0,023$;
- „niższe ceny produktów/usług” $H=16,053$, $p=0,001$ 001 przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=96,22$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=41,11$) $D=55,110$, $p=0,006$ czy uruchomienia ($M_{rang}=66,20$) $D=-30,017$, $p=0,047$;

- „innowacyjność” $H=12,432$, $p=0,006$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=106,34$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=68,41$) $D=-37,931$, $p=0,015$;
- „posiadane zasoby” $H=18,966$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=112,19$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=79,81$) $D=-32,386$, $p=0,001$ czy uruchomienia ($M_{rang}=69,00$) $D=-43,191$, $p=0,003$;
- „dopasowanie ofert do potrzeb klienta” $H=13,615$, $p=0,003$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=105,54$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=81,98$) $D=-23,558$, $p=0,027$ czy schyłku ($M_{rang}=52,61$) $D=52,931$, $p=0,011$;
- „stosowanie nowoczesnych technologii” $H=8,137$, $p=0,043$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=104,24$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=81,06$) $D=-23,187$, $p=0,047$;
- „kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego” $H=8,605$, $p=0,035$ ³⁰⁴;
- „doświadczenie kadry zarządzającej” $H=10,062$, $p=0,018$ ³⁰⁵;
- „efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym” $H=8,737$, $p=0,033$ ³⁰⁶;
- „współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami; uczenie się od partnerów biznesowych” $H=11,294$, $p=0,010$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=110,51$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=79,35$) $D=-31,158$, $p=0,002$;
- „pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych” $H=12,142$, $p=0,007$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=93,11$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku

³⁰⁴ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

³⁰⁵ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

³⁰⁶ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

($M_{rang}=45,72$) $D=47,384$, $p=0,011$ oraz przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=90,52$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku $D=44,799$, $p=0,012$;

- „dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania” $H=13,903$, $p=0,003$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=108,89$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=77,72$) $D=-31,178$, $p=0,001$;
- „współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej” $H=11,146$, $p=0,011$ przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=91,17$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=56,20$) $D=-34,966$, $p=0,028$ oraz przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=92,85$) istotnie częściej wskazują ten czynnik jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia $D=-36,648$, $p=0,007$.

W przypadku pozostałych stymulatorów nie stwierdzono istotnych różnic.

Przedsiębiorstwa w fazie wzrostu istotnie częściej wskazują stymulator "nastawienie na realizację celu społecznego" jako bardziej znaczący niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwa w fazie wzrostu osiągnęły już pewien poziom stabilności i rozpoznawalności na rynku, co pozwala im bardziej skoncentrować się na realizacji swojego celu społecznego jako kluczowego aspektu ich działalności. Dla przedsiębiorstw w fazie uruchomienia, priorytetem może być bardziej rozpoczęcie działalności i pozyskanie pierwszych klientów, a dopiero później skupienie się na realizacji celu społecznego. Natomiast przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji istotnie częściej wskazują czynniki stymulujące rozwój "wysoka jakość produktów/usług", "zróżnicowana oferta produktowa/usługowa" i "elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową" jako bardziej znaczące niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku. To sugeruje, że dla przedsiębiorstw w fazie stabilizacji, utrzymanie wysokiej jakości produktów/usług, różnorodność oferty i elastyczność w reagowaniu na zmieniające się warunki są kluczowymi stymulatorami dla dalszego rozwoju i utrzymania swojej pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa w fazie schyłku mogą mieć mniejsze zapotrzebowanie na te czynniki ze względu na swoją sytuację, na przykład ograniczenie działalności lub przygotowywanie się do wycofania się z rynku. W fazie wzrostu, przedsiębiorstwa społeczne przypisują większe znaczenie niższym cenom produktów/usług niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku czy uruchomienia. To sugeruje, że w początkowych etapach rozwoju konkurencyjne ceny są kluczowe dla przyciągnięcia i utrzymania klientów. Przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji przykładają większą wagę do innowacyjności niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia. Wskazuje to, że po

osiągnięciu stabilności i wzrostu, przedsiębiorstwa skupiają się na wprowadzaniu nowych i innowacyjnych rozwiązań, aby utrzymać konkurencyjność na rynku. Posiadane zasoby mają większe znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych w fazie stabilizacji niż dla przedsiębiorstw w fazie wzrostu czy uruchomienia. To sugeruje, że po intensywnym okresie wzrostu, przedsiębiorstwa koncentrują się na zarządzaniu i efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów w celu utrzymania stabilności i dalszego rozwoju. Dopasowanie ofert do potrzeb klienta jest bardziej istotne dla przedsiębiorstw społecznych w fazie stabilizacji niż dla przedsiębiorstw w fazie wzrostu czy schyłku. W fazie stabilizacji przedsiębiorstwa starają się lepiej zrozumieć potrzeby i oczekiwania klientów, dostosowując swoje produkty/usługi w celu zwiększenia satysfakcji klientów. Przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji przywiązują większą wagę do stosowania nowoczesnych technologii niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu. To sugeruje, że po pewnym czasie działalności przedsiębiorstwa koncentrują się na wykorzystaniu zaawansowanych technologii, które pomagają w efektywnym funkcjonowaniu i zapewnieniu konkurencyjności na rynku. Przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji przykładają większą wagę do współpracy z partnerami biznesowymi i nauki od nich w porównaniu do przedsiębiorstw w fazie wzrostu. To wskazuje, że po osiągnięciu pewnego stopnia stabilności, przedsiębiorstwa coraz bardziej uświadamiają sobie korzyści płynące z nawiązywania partnerstw biznesowych i czerpania nauki oraz doświadczeń od innych uczestników rynku. Przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji przypisują większe znaczenie pozyskiwaniu wsparcia z programów finansowanych ze środków publicznych w porównaniu do przedsiębiorstw w fazie schyłku. Dodatkowo, przedsiębiorstwa w fazie wzrostu częściej uznają ten stymulator za bardziej istotny niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku. To sugeruje, że zarówno przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji, jak i wzrostu zdają sobie sprawę z potencjalnych korzyści płynących z pozyskiwania wsparcia finansowego i udziału w programach realizowanych ze środków publicznych, które mogą wspomóc dalszy rozwój i wzrost działalności. Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania jest czynnikiem stymulującym o większym znaczeniu dla przedsiębiorstw społecznych w fazie stabilizacji w porównaniu do przedsiębiorstw w fazie wzrostu. Może to oznaczać, że po osiągnięciu stabilności przedsiębiorstwa społeczne zdają sobie sprawę z konieczności pozyskiwania zewnętrznego finansowania, aby kontynuować rozwój i utrzymanie działalności. Natomiast współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej jest czynnikiem o większym znaczeniu dla przedsiębiorstw społecznych w fazie stabilizacji niż dla przedsiębiorstw w fazie uruchomienia. Dodatkowo, przedsiębiorstwa w fazie wzrostu również wskazują na znaczenie tej współpracy, choć nieco mniej istotne niż dla przedsiębiorstw w fazie stabilizacji. Może to

sugerować, że przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji, które już osiągnęły pewien poziom stabilności, częściej korzystają z Regionalnych Centrów Polityki Społecznej jako ważnego partnera i źródła wsparcia.

Przeprowadzony test H Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych wykazał istotne różnice w zakresie wieku przedsiębiorstwa w przypadku barier takich jak:

- „problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym” $H=10,351$, $p=0,035$ ³⁰⁷;
- „problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego” $H=18,704$, $p<0,001$ przedsiębiorstwa od 2 do 5 lat ($M_{rang}=72,38$) istotnie częściej wskazywały mniejsze znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa do 1 roku ($M_{rang}=104,89$) $D=32,511$, $p=0,011$ czy średnio młode ($M_{rang}=103,50$) $D=-31,124$, $p=0,014$;
- „niedostateczne kwalifikacje/kompetencje pracowników przedsiębiorstwa społecznego” $H=12,489$, $p=0,014$ przedsiębiorstwa od 6 do 10 lat ($M_{rang}=104,15$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa od 2 do 5 lat ($M_{rang}=76,68$) $D=32,511$, $p=0,011$;
- „niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego” $H=11,527$, $p=0,021$ przedsiębiorstwa od 6 do 10 lat ($M_{rang}=108,52$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa od 2 do 5 lat ($M_{rang}=79,04$) $D=-29,478$, $p=0,027$;
- „niska skłonność do innowacyjności” $H=12,247$, $p=0,016$ przedsiębiorstwa od 6 do 10 lat ($M_{rang}=108,53$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa od 2 do 5 lat ($M_{rang}=77,03$) $D=-31,503$, $p=0,014$;
- „niski potencjał technologiczny” $H=13,913$, $p=0,008$ przedsiębiorstwa od 6 do 10 lat ($M_{rang}=109,11$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa od 2 do 5 lat ($M_{rang}=75,84$) $D=-33,267$, $p=0,007$;
- „brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych” $H=13,962$, $p=0,007$ przedsiębiorstwa do 1 roku ($M_{rang}=110,13$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa od 2 do 5 lat ($M_{rang}=79,99$) $D=30,140$, $p=0,025$ czy od 6 do 10 lat ($M_{rang}=58,89$) $D=51,240$, $p=0,049$ (Tabela 56).

³⁰⁷ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

Tabela 56. Znaczenie poszczególnych barier ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza	
	H	p	H	p	H	p	H	p
Bariery wewnętrzne:								
Problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym	10,351	0,035	2,979	0,226	5,783	0,123	6,929	0,074
Problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego	18,704	<0,001	4,145	0,126	9,499	0,023	6,407	0,093
Problemy z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego	9,441	0,051	1,801	0,406	8,196	0,042	6,365	0,095
Problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego	7,931	0,094	3,002	0,223	3,021	0,388	14,208	0,003
Brak szkoleń wewnętrznych	6,442	0,168	1,107	0,575	3,219	0,359	5,443	0,142
Brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego	7,354	0,118	1,460	0,482	3,967	0,265	4,441	0,218
Niedostateczne kwalifikacje/kompetencje pracowników przedsiębiorstwa społecznego	12,489	0,014	2,176	0,337	3,044	0,385	2,744	0,433
Brak umiejętności pozyskiwania informacji	6,689	0,153	2,732	0,255	3,365	0,339	5,114	0,164
Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi	6,873	0,143	5,588	0,061	5,122	0,163	6,508	0,089
Brak umiejętności budowania strategii działania przedsiębiorstwa społecznego	6,322	0,176	0,541	0,763	5,269	0,153	5,593	0,133
Niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego	11,527	0,021	4,250	0,119	3,325	0,344	4,544	0,208
Niska skłonność do innowacyjności	12,247	0,016	4,525	0,104	6,386	0,094	4,774	0,189
Niski potencjał technologiczny	13,913	0,008	10,388	0,006	0,890	0,828	5,396	0,145
Niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego	3,816	0,431	2,044	0,360	12,330	0,006	5,028	0,170
Bariery zewnętrzne:								
Prowadzona polityka państwa względem przedsiębiorstw społecznych	4,822	0,306	0,387	0,824	2,718	0,437	8,882	0,031
Brak zainteresowania przedsiębiorczością społeczną przez instytucje otoczenia biznesu	7,124	0,129	0,092	0,955	0,839	0,840	5,469	0,140
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego	5,059	0,281	1,015	0,602	8,582	0,035	6,470	0,091
Brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a	6,197	0,185	2,470	0,291	3,137	0,371	9,274	0,026

przedsiębiorstwami społecznymi								
Brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych	13,962	0,007	0,002	0,999	0,156	0,984	6,656	0,084
Brak polityki państwa w zakresie promocji przedsiębiorczości społecznej	9,369	0,053	0,065	0,968	1,498	0,683	5,493	0,139
Brak preferencyjnych warunków do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego	2,182	0,702	0,564	0,754	2,310	0,511	5,471	0,140
Brak centrów współpracy, doradztwa pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, innymi podmiotami komercyjnymi działającymi na rynku, ośrodkami naukowymi, organizacjami pozarządowymi	1,660	0,798	0,358	0,836	3,898	0,273	7,119	0,068
Silna konkurencja na rynku	5,628	0,229	2,965	0,227	9,548	0,023	5,973	0,113
Niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego	8,378	0,079	1,079	0,583	2,228	0,526	15,321	0,002
Skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc	8,182	0,085	1,129	0,569	4,289	0,232	5,615	0,132
Niestabilność przepisów prawnych	4,544	0,337	0,639	0,726	2,711	0,438	8,078	0,044

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Przedsiębiorstwa w wieku od 2 do 5 lat znacząco częściej niż przedsiębiorstwa do 1 roku i od 6 do 10 lat wskazywały mniejsze znaczenie problemów z pracownikami jako bariery w przedsiębiorstwie społecznym. To sugeruje, że przedsiębiorstwa w wieku od 11 do 15 lat mogą napotykać większe trudności związane z zarządzaniem pracownikami. Jeśli chodzi o bariery związane z niedostatecznymi kwalifikacjami i kompetencjami pracowników, przedsiębiorstwa w wieku od 6 do 10 lat znacząco częściej niż przedsiębiorstwa w wieku od 2 do 5 lat wskazywały większe znaczenie tej bariery. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa, które funkcjonują od pewnego czasu, bardziej dostrzegają potrzebę posiadania wysoko wykwalifikowanych pracowników. Podobnie jak w przypadku poprzedniej bariery, przedsiębiorstwa w wieku od 6 do 10 lat znacząco częściej niż przedsiębiorstwa w wieku od 2 do 5 lat wskazywały większe znaczenie bariery związanej z niską skłonnością pracowników do uczenia się. Sugeruje to, że przedsiębiorstwa te dostrzegają potrzebę kontynuowania procesu edukacji swoich pracowników. W kontekście otrzymanych wyników można również przypuszczać, że przedsiębiorstwa w wieku od 6 do 10 lat są bardziej świadome potrzeby stymulowania innowacyjności wśród swoich pracowników. Przedsiębiorstwa te znacząco

częściej niż przedsiębiorstwa w wieku od 2 do 5 lat wskazywały większe znaczenie bariery związanej z stosowaniem przestarzałych technologii. To może oznaczać, że starsze przedsiębiorstwa mają większe wyzwanie w dostosowaniu się do nowych technologii i wykorzystaniu ich potencjału. Natomiast jeśli chodzi o brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych, to właśnie przedsiębiorstwa do 1 roku znacząco częściej niż w wieku od 2 do 5 lat i starsze wskazywały większe znaczenie tej bariery. Sugeruje to, że bardzo młode przedsiębiorstwa, które dopiero rozpoczynają działalność, dostrzegają potrzebę dostępu do darmowych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych.

Dodatkowo wykazano istotne różnice w zakresie sektora przedsiębiorstwa w przypadku czynnika „niski potencjał technologiczny” $H=10,388$, $p=0,006$ przedsiębiorstwa z sektora handlowego ($M_{rang}=54,54$) istotnie częściej wskazywały tą barierę jako mniej znaczącą niż przedsiębiorstwa z sektora usługowego ($M_{rang}=88,72$) $D=34,180$, $p=0,033$ czy produkcyjnego ($M_{rang}=134,13$) $D=-79,589$, $p=0,011$. Wyniki wskazują na istotne różnice w zakresie sektora przedsiębiorstwa i ich percepcji bariery związanej z niskim potencjałem technologicznym. Przedsiębiorstwa z sektora handlowego znacząco częściej niż przedsiębiorstwa z sektora usługowego czy produkcyjnego wskazywały tę barierę jako mniej znaczącą. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa handlowe mają mniejszą tendencję do uważania niskiego potencjału technologicznego za istotny problem w porównaniu do przedsiębiorstw z sektorów usługowego i produkcyjnego.

Istotne różnice w zakresie zasięgu działalności rynkowej wykazano również w odniesieniu do barier:

- „problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego” $H=9,499$, $p=0,023$ przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym ($M_{rang}=92,32$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym ($M_{rang}=66,55$) $D=25,777$, $p=0,047$;
- „problemy z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego” $H=8,196$, $p=0,042$ przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym ($M_{rang}=91,80$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym ($M_{rang}=65,83$) $D=25,973$, $p=0,047$;
- „niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego” $H=12,330$, $p=0,006$ przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym ($M_{rang}=92,98$) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym ($M_{rang}=60,98$) $D=31,992$, $p=0,006$;

- „dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego”
H=8,582, p=0,035³⁰⁸;
- „silna konkurencja na rynku” H=9,548, p=0,023 przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym (M_{rang}=92,85) istotnie częściej wskazywały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym (M_{rang}=17,50) D=75,347, p=0,042.

Wyniki badania wskazują na istotne różnice w postrzeganiu barier przez przedsiębiorstwa społeczne, zależnie od zasięgu działalności rynkowej. Przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym częściej niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym przypisują większe znaczenie określonym barierom. Jeśli chodzi o problematykę związaną z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego, przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym istotnie częściej podkreślały większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym. Wydaje się zatem, że przedsiębiorstwa o lokalnym zasięgu stają przed większymi wyzwaniami w zakresie zarządzania pracownikami niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym. Podobnie, w przypadku problemów z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego, przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym istotnie częściej wskazywały na większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa o lokalnym zasięgu mają większe trudności z obsługą i zaspokajaniem potrzeb swoich podopiecznych niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym. W przypadku bariery związanej z niewystarczającymi mocami wytwórczymi przedsiębiorstwa społecznego, również przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym istotnie częściej przypisywały większe znaczenie tej barierze niż przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym. Sugeruje to, że przedsiębiorstwa o lokalnym zasięgu mają ograniczone zasoby produkcyjne, co wpływa na ich zdolność do zaspokojenia popytu na produkty lub usługi. Jeśli chodzi o silną konkurencję na rynku, przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym istotnie częściej wskazywały na większe znaczenie tej bariery niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwa o lokalnym zasięgu bardziej odczuwają presję konkurencji na rynku, co stanowi wyzwanie dla ich rozwoju i utrzymania się na rynku. Na podstawie tych wyników można stwierdzić, że obsługiwany rynek ma istotny wpływ na postrzeganie i doświadczanie różnych barier przez przedsiębiorstwa społeczne. Przedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym często napotykają unikalne wyzwania związane z pracownikami, podopiecznymi, zdolnościami produkcyjnymi i konkurencją na rynku, które

³⁰⁸ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

różnią się od tych, z jakimi muszą się zmierzyć przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym lub międzynarodowym.

W przypadku fazy przedsiębiorstwa istotne różnice występują w zakresie barier takich jak:

- „problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego” $H=14,208$, $p=0,003$ przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=78,40$) istotnie częściej wskazują tą barierę jako mniej znaczącą niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=128,33$) $D=-49,933$, $p=0,017$ czy uruchomienia ($M_{rang}=108,61$) $D=30,214$, $p=0,047$;
- „prowadzona polityka państwa względem przedsiębiorstw społecznych” $H=8,882$, $p=0,031$ przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=111,94$) istotnie częściej wskazują tą barierę jako bardziej znaczącą niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia ($M_{rang}=61,98$) $D=-49,967$, $p=0,048$;
- „brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami społecznymi” $H=9,274$, $p=0,026$ przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=133,72$) istotnie częściej wskazują tą barierę jako bardziej znaczącą niż przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji ($M_{rang}=86,36$) $D=-47,361$, $p=0,039$, fazie uruchomienia ($M_{rang}=80,93$) $D=-52,790$, $p=0,031$ czy wzrostu ($M_{rang}=84,29$) $D=-49,427$, $p=0,018$;
- „niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego” $H=15,321$, $p=0,002$ przedsiębiorstwa w fazie schyłku ($M_{rang}=137,33$) istotnie częściej wskazują tą barierę jako bardziej znaczącą niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu ($M_{rang}=64,50$) $D=-60,312$, $p=0,002$;
- „niestabilność przepisów prawnych” $H=8,078$, $p=0,044$ ³⁰⁹.

W przypadku problemów finansowych przedsiębiorstwa społecznego, przedsiębiorstwa w fazie wzrostu wykazują większą tendencję do uważania tej bariery za mniej istotną w porównaniu do przedsiębiorstw w fazie schyłku lub uruchomienia. Może to być spowodowane tym, że przedsiębiorstwa w fazie wzrostu osiągnęły pewien poziom stabilności finansowej lub mają lepsze możliwości dostępu do źródeł finansowania w porównaniu z innymi fazami. Jeśli chodzi o politykę państwa wobec przedsiębiorstw społecznych, przedsiębiorstwa w fazie schyłku częściej uważają tę barierę za bardziej istotną niż przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia. Może to wskazywać na trudności, z jakimi przedsiębiorstwa w fazie schyłku

³⁰⁹ Przeprowadzone testy porównań wielokrotnych (post hoc) nie wykazały pomiędzy którymi badanymi podgrupami występują istotne różnice. Spowodowane jest to zastosowaną restrykcyjną korektą Bonferroniego na istotność. Wpływ na to może mieć liczebność próby oraz dysproporcje w zakresie liczebności pomiędzy badanymi podgrupami.

stykają się w kontekście polityki państwa, która może nie sprzyjać rozwojowi i działalności przedsiębiorstw społecznych. Jeśli chodzi o brak przepływu informacji między jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami społecznymi, przedsiębiorstwa w fazie schyłku częściej uważają tę barierę za większą niż przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji, uruchomienia lub wzrostu. Sugeruje to, że przedsiębiorstwa w fazie schyłku mają większe trudności w komunikacji i uzyskiwaniu informacji od administracji publicznej, co może ograniczać ich skuteczne funkcjonowanie. Przedsiębiorstwa w fazie schyłku częściej też uważają niedopasowanie programów wsparcia do swoich potrzeb za większą barierę niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu. To sugeruje, że przedsiębiorstwa w fazie schyłku mają większe trudności z dostępem do dedykowanych programów wsparcia, które mogłyby odpowiadać ich konkretnym potrzebom i wyzwaniom. Ogólnie rzecz biorąc, faza, w której znajduje się przedsiębiorstwo, ma znaczący wpływ na sposób postrzegania i doświadczania różnych barier przez przedsiębiorstwa społeczne. Różnice te wynikają z odmiennych warunków i wyzwań związanych z daną fazą, takich jak stabilność finansowa, polityka państwowa, komunikacja z administracją publiczną, aktywność obywatelska oraz dostęp do odpowiednich programów wsparcia.

W przypadku pozostałych barier nie stwierdzono istotnych różnic.

Przeprowadzony test niezależności zmiennych χ^2 wykazał, że w zależności od wieku przedsiębiorstwa korzystały z takich form wsparcia publicznego jak (Tabela 57):

- „współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej” χ^2 (4, 173)=13,301, p=0,010, V=0,277;
- „dofinansowanie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych” χ^2 (4, 173)=18,328, p=0,001, V=0,325.

W zależności od fazy rozwoju przedsiębiorstwa korzystały z takich form wsparcia publicznego jak:

- „programy wsparcia współfinansowane ze środków publicznych” χ^2 (3, 173)=15,773, p=0,001, V=0,302.

Tabela 57. Formy wsparcia publicznego, z których najczęściej korzystało przedsiębiorstwo społeczne względem jego cech

	Cechy przedsiębiorstwa społecznego							
	Wiek		Dominujący pod względem obrotów sektor		Dominujący zasięg działalności rynkowej		Faza rozwoju	
	χ^2	P	χ^2	P	χ^2	P	χ^2	P
Wsparcie systemowe:								
Szkolenia, programy edukacyjne oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej	4,637	0,327	0,508	0,776	0,511	0,917	6,339	0,096
Wsparcie oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej przy pozyskiwaniu funduszy unijnych w ramach dedykowanych dla przedsiębiorstw społecznych programów	2,448	0,654	1,497	0,473	3,515	0,319	1,677	0,642
Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	13,301	0,010	0,235	0,889	1,218	0,749	5,424	0,143
Wsparcie finansowe:								
Dotacje bezpośrednie (oferowane przez jednostki administracji publicznej)	1,690	0,792	1,526	0,466	7,043	0,071	2,793	0,425
Zwrotne instrumenty finansowe (pożyczki, kredyty)	-	-	-	-	-	-	-	-
Gwarancje (pomoc de minimis)	1,364	0,850	0,355	0,838	1,837	0,607	0,667	0,881
Reporeczenia	-	-	-	-	-	-	-	-
Programy wsparcia współfinansowane ze środków publicznych	4,089	0,394	0,527	0,768	2,101	0,552	15,773	0,001
Dofinansowanie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	18,328	0,001	0,117	0,943	4,794	0,187	2,696	0,441

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne.

Różnice w preferencjach dotyczących form wsparcia publicznego dla przedsiębiorstw społecznych w różnych fazach rozwoju mogą wynikać z kilku czynników. Pierwszym czynnikiem są różnice w potrzebach i priorytetach rozwojowych. Przedsiębiorstwa społeczne w różnych fazach rozwoju mają odmienne potrzeby i priorytety. Przykładowo, przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji skupiają się na wzmocnieniu działalności i rozwoju zasobów ludzkich, dlatego preferują szkolenia i programy edukacyjne. Natomiast przedsiębiorstwa w fazie schyłku mogą być bardziej zainteresowane programami współfinansowanymi ze środków unijnych, które pomagają zakończyć działalność w sposób zrównoważony. Kolejnym czynnikiem jest dostępność i dostęp do różnych form wsparcia w zależności od fazy rozwoju. Na przykład, programy edukacyjne oferowane przez Ośrodki

Wsparcia Ekonomii Społecznej są bardziej dostępne i intensywnie promowane dla przedsiębiorstw w fazie stabilizacji. Z kolei programy wsparcia współfinansowane ze środków unijnych mogą być bardziej ukierunkowane na przedsiębiorstwa w fazie schyłku, które poszukują alternatywnych źródeł finansowania. Różnice w preferencjach mogą wynikać także z różnic w poziomie świadomości i informacji dotyczących dostępnych form wsparcia. Przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji są często lepiej poinformowane o opcjach i mają większą świadomość możliwości wsparcia publicznego. Z kolei przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia mogą być mniej świadome lub mieć trudności w znalezieniu odpowiednich programów i źródeł wsparcia. Każda faza rozwoju przedsiębiorstwa społecznego wiąże się z określonymi wymaganiami i wyzwaniem. Przedsiębiorstwa w fazie wzrostu potrzebują większych nakładów finansowych na ekspansję i rozwój, dlatego preferują formy wsparcia finansowego, takie jak dotacje bezpośrednie i zwrotne instrumenty finansowe. Przedsiębiorstwa w fazie uruchomienia skupiają się głównie na zdobyciu kapitału początkowego, dlatego korzystają głównie z dotacji i programów wsparcia dla nowych podmiotów.

4.4. Testowanie hipotez

Dla określenia poziomu przewagi konkurencyjnej stworzony został konstrukt na podstawie eksploracyjnej analizy czynnikowej z wykorzystaniem metody głównych składowych. Wartość wyznacznika macierzy korelacji wyniosła wartość 0,001, co oznacza, że zmienne te silnie ze sobą korelują (wartość tej statystyki powinna być bliska 0³¹⁰). Miara adekwatności doboru próby K-M-O wyniosła 0,891, natomiast test sferyczności Bartletta przyjął następujące wartości: przybliżona wartości $\chi^2 = 1191,924$, liczba stopni swobody (df)=45 oraz poziom istotności $p < 0,001$. Wartości tych statystyk są na bardzo dobrym poziomie i pozwalają na dalsze procedowanie analizy czynnikowej³¹¹. Kolejnym krokiem było określenie wymiarowości tworzonego wskaźnika w oparciu o kryterium Kaisera (Tabela 58).

³¹⁰ S. Bedyńska, M. Cypriańska (2007). *Zaawansowane sposoby tworzenia wskaźników: zastosowanie analizy czynnikowej oraz analizy rzetelności pozycji*, [w:] Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii, S. Bedyńska, A. Brzezicka (red.), Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa, s. 141.

³¹¹ Zaleca się, aby wartości współczynnika K-M-O były większe niż 0,5 – M. Rószkiewicz (2012). *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 196.

Tabela 58. Wartości całkowitej wyjaśnionej wariancji oraz początkowe wartości własne w oparciu o kryterium Kaisera

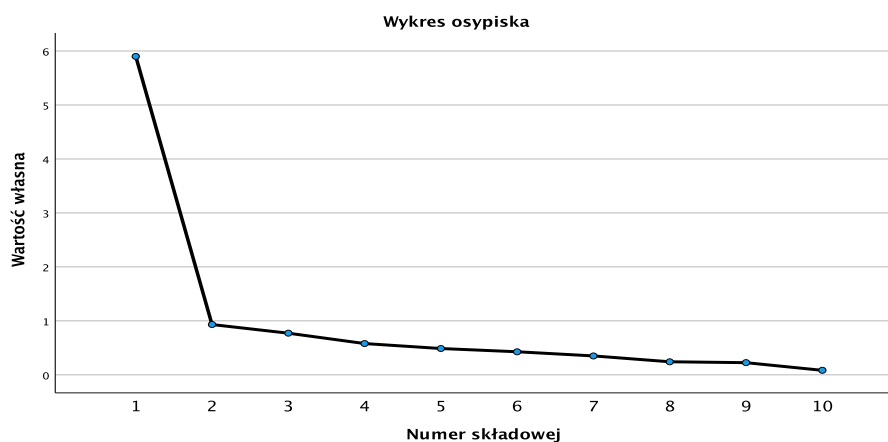
Całkowita wyjaśniona wariancja						
Składowa	Początkowe wartości własne			Sumy kwadratów ładunków po wyodrębnieniu		
	Ogółem	% wariancji	% skumulowany	Ogółem	% wariancji	% skumulowany
1	5,900	58,999	58,999	5,900	58,999	58,999
2	0,932	9,322	68,321			
3	0,772	7,719	76,040			
4	0,580	5,797	81,837			
5	0,488	4,877	86,714			
6	0,427	4,269	90,982			
7	0,350	3,501	94,483			
8	0,242	2,418	96,901			
9	0,226	2,258	99,159			
10	0,084	0,841	100,000			

Metoda wyodrębniania czynników – głównych składowych.

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne

Zgodnie z tym kryterium, wymiarowość (liczbę czynników) określają składowe, w których wartości własne przekraczają wartość 1. Taka sytuacja występuje tylko w przypadku 1 składowej i wyjaśnia łącznie prawie 59% wariancji. Świadczy to o jednowymiarowości badanego konstrukt. W celu potwierdzenia tego wyniku posłużono się również oceną na podstawie kryterium Cattella (Rysunek 18).



Rysunek 18. Wykres osypiska dla oceny wymiarowości badanego konstrukt na podstawie kryterium Cattella

Źródło: badanie empiryczne

Kryterium Cattella również potwierdziło, że badany konstrukt jest jednowymiarowy, tzn. nie ma w nim żadnych innych podskal (świadczy o tym ilość numerów kolejnych składowych – oś OX, na poziomie wartości własnej powyżej 1 – oś OY). Następnie przeanalizowano strukturę badanego wskaźnika pod kątem ładunków czynnikowych. Wartości te zaprezentowano w tabeli 59.

Tabela 59. Wartości ładunków czynnikowych dla poszczególnych czynników konkurencyjności

Czynniki konkurencyjności	Wartość ładunku czynnikowego
Wysoka jakość produktów/usług	0,702
Zróżnicowana oferta produktów/usług	0,757
Elastyczność, szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe	0,779
Innowacyjność	0,828
Posiadane zasoby	0,782
Dopasowanie oferty do potrzeb klientów	0,858
Poziom stosowanych technologii	0,813
Wizerunek przedsiębiorstwa społecznego	0,602
Współpraca z podmiotami otoczenia biznesu np. dostawcami, kontrahentami, ośrodkami badawczymi itp.	0,787
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników	0,741

Początkowo w strukturze wskaźnika występował jeszcze czynnik - aktywne korzystanie z programów finansowanych z funduszy publicznych, jednakże ze względu na ładunek czynnikowy mniejszy niż 0,5 odrzucono go i przeprowadzono ponownie analizę czynnikową.

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne

Wszystkie element badanej skali mają ładunki powyżej wartości 0,5³¹², najniższa wartość ładunku wynosi 0,602 w przypadku czynnika „wizerunek przedsiębiorstwa społecznego”, najwyższe wartości natomiast występują w przypadku czynników „dopasowanie oferty do potrzeb klientów” – 0,858 oraz „innowacyjność” – 0,828.

Ostatnim krokiem tworzenia wskaźnika poziomu przewagi konkurencyjnej było sprawdzenie jego rzetelności na podstawie współczynnika α Cronbacha. Wartość tego współczynnika wynosiła 0,902. Oznacza to, że stworzony konstrukt jest rzetelny i spójny³¹³.

³¹² M. Kaczmarek (2016). *Zastosowanie Analizy Głównych Składowych w Ewaluacji Skali Pomiaru Użyteczności Serwisu Internetowego*, STUDIA OECONOMICA POSNANIENSIA, vol. 4, nr. 1, s. 138. DOI: 10.18559/SOEP.2016.1.9.

³¹³ W przypadku rzetelnych skal wartość współczynnika powinna być większa niż 0,6 – K. Cheba (2011). *Pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości usług transportowych, metody ilościowe w badaniach ekonomicznych*, tom XII, s. 120.

Kolejny etap badań koncentruje się na pogłębionej analizie zidentyfikowanych motywów rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego oraz weryfikacji hipotezy *H1*: *Istnieje związek pomiędzy motywami rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego a poziomem jego przewagi konkurencyjnej*. Do zbadania tej zależności zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana³¹⁴. Uzyskane wyniki potwierdzają, że występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy motywami rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, a poziomem przewagi konkurencyjnej (Tabela 60). Siła zależności dla dwóch motywów rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego jest umiarkowanie silna oraz słaba dla pozostałych motywów.

Tabela 60. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna - korelacja rang Spearmana

	Przewaga konkurencyjna	
	rho	p
Realizacja celu społecznego	0,453	<0,001
Autonomia w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa społecznego	0,288	<0,001
Zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska	0,275	<0,001
Osobiste spełnienie, zadowolenie	0,218	0,004
Uznanie wśród lokalnej społeczności	0,190	0,007
Filantropia, wolontariat	0,174	0,009
Chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów	0,412	<0,001
Aspekt finansowy	0,240	0,001

Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,453$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „realizacja celu społecznego” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne, które koncentrują się na realizacji celów społecznych, mogą odnieść wiele korzyści, które przyczyniają się do wzrostu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo społeczne, które angażuje się w realizację celów społecznych, często buduje silniejsze relacje z klientami, pracownikami, społecznością lokalną i organizacjami pozarządowymi. Działania społecznie odpowiedzialne mogą przyczynić się do większej lojalności klientów, większego zaangażowania pracowników oraz wsparcia i akceptacji ze strony społeczności. Te pozytywne relacje mogą przyczynić się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej poprzez preferowanie produktów lub usług oferowanych przez społecznie zaangażowane przedsiębiorstwo. Skoncentrowanie się na realizacji celów społecznych może

³¹⁴ Szerzej opisany w rozdziale 3.

pomóc przedsiębiorstwu społecznemu w budowaniu pozytywnej reputacji i zaufania klientów. Klienci są coraz bardziej świadomi społecznie i często preferują firmy, które podejmują działania mające na celu rozwiązywanie problemów społecznych lub środowiskowych. Posiadanie pozytywnego wizerunku może przyciągnąć nowych klientów, utrzymać istniejących i przyczynić się do wzrostu przychodów i udziału w rynku. Cele społeczne wymagają przestrzegania określonych przepisów prawnych lub regulacyjnych. Przedsiębiorstwa społeczne, które są w stanie przekraczać te wymogi lub dostosować się do nich, mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną nad konkurentami, którzy nie są w stanie spełnić tych wymagań. Skuteczne zarządzanie ryzykiem i zgodność z przepisami mogą przynieść firmie korzyści finansowe i konkurencyjne. Wielu pracowników poszukuje pracy, która jest zgodna z ich wartościami i oferuje możliwość realizacji celów społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne, które skupiają się na realizacji celów społecznych, mogą przyciągać i zatrzymywać bardziej zaangażowanych i utalentowanych pracowników. Posiadanie wykwalifikowanej i zaangażowanej siły roboczej przyczynia się do przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje, jakość produktów lub usług oraz efektywność operacyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, które skutecznie realizują cele społeczne, mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną nie tylko poprzez zyski finansowe, ale także poprzez pozytywny wpływ na społeczność i środowisko.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,412$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne, które stawiają na wykorzystanie doświadczenia swoich pracowników do realizacji wyższych celów, mogą czerpać wiele korzyści, które przyczyniają się do wzrostu przewagi konkurencyjnej. Silnie zmotywowani pracownicy, którzy wykorzystują swoje doświadczenie do doskonalenia produktów, usług i procesów, mogą przyczynić się do wyższej jakości, większej efektywności operacyjnej i lepszych wyników przedsiębiorstwa. Wykorzystanie wiedzy branżowej, umiejętności technicznych i unikalnych relacji z klientami może prowadzić do tworzenia rozwiązań, które są trudne do zreplikowania przez konkurencję. To z kolei przekłada się na przewagę konkurencyjną na rynku. Doświadczenie pracowników może być kluczowym czynnikiem różnicującym przedsiębiorstwo na rynku. Pracownicy, którzy potrafią wykorzystać swoje unikalne doświadczenie do realizacji wyższych celów, tworzą wartość, która jest trudna do powielania przez konkurencję. Wiedza branżowa, umiejętności techniczne, relacje z klientami i zrozumienie specyficznych potrzeb rynkowych stanowią kombinację czynników, które pozwalają przedsiębiorstwu oferować coś wyjątkowego i wartościowego dla klientów. Silne

relacje oparte na zaufaniu i wysoka jakość obsługi, wynikające z wykorzystania doświadczenia pracowników do realizacji wyższych celów, mogą przyczynić się do większej lojalności klientów. Klienci doceniają przedsiębiorstwo, które ma wykwalifikowanych pracowników z bogatym doświadczeniem, którzy potrafią zaspokoić ich potrzeby i rozwiązać problemy. Lojalność klientów, powtarzalne zakupy i pozytywne rekomendacje przekładają się na przewagę konkurencyjną. Koncentrowanie się na wykorzystaniu doświadczenia pracowników do realizacji wyższych celów może przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa jako lidera w swojej dziedzinie. To może przyciągać uwagę klientów, inwestorów i partnerów biznesowych, co daje firmie przewagę konkurencyjną. Pozytywny wizerunek sprzyja zdobywaniu większego udziału w rynku, przyciąganiu utalentowanych pracowników i budowaniu trwałych relacji z interesariuszami. Przedsiębiorstwa społeczne, które skupiają się na wykorzystaniu doświadczenia swoich pracowników do realizacji wyższych celów, mogą osiągać zrównoważony rozwój i przewagę konkurencyjną, łącząc społeczną odpowiedzialność z efektywnością biznesową.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,288$, $p<0,001$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „autonomia w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa społecznego” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Wzrost wartości motywu "autonomia w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa społecznego" może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne, które mają większą autonomię w prowadzeniu działalności, często mają większą swobodę we wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań. Mogą szybciej dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych i społecznych, testować nowe modele biznesowe, produkty lub usługi, oraz eksperymentować z różnymi strategiami. To pozwala im być bardziej elastycznymi i adaptacyjnymi, co może stanowić przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, które mają większą autonomię, mogą lepiej dopasowywać swoją działalność do konkretnych potrzeb społecznych. Mają również możliwość dostosowywania swoich produktów, usług i działań społecznych do wymagań oraz preferencji swoich interesariuszy społecznych. Dzięki temu mogą tworzyć większą wartość społeczną i zyskiwać większe zaufanie oraz lojalność klientów oraz społeczności lokalnej. Wzrost autonomii pozwala przedsiębiorstwom społecznym na bardziej efektywne zarządzanie swoimi działaniami. Bezpośrednia kontrola nad procesami decyzyjnymi i operacyjnymi umożliwia podejmowanie szybkich decyzji, reagowanie na sytuacje kryzysowe i podejmowanie odpowiednich działań. Szybkość podejmowania decyzji może przynieść przewagę konkurencyjną, zwłaszcza w dynamicznym środowisku biznesowym.

Przedsiębiorstwa społeczne, które cieszą się większą autonomią, mogą budować silną wiarygodność i autentyczność w oczach swoich interesariuszy społecznych. Decyzje i działania podejmowane przez te organizacje są często postrzegane jako bardziej niezależne i wolne od zewnętrznych wpływów. To może przyczynić się do większego zaufania i lojalności klientów oraz społeczności, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Warto jednak zaznaczyć, że wpływ autonomii na przewagę konkurencyjną może być zależny od kontekstu i specyfiki branży. Niektóre branże lub rynki mogą wymagać większej regulacji i współpracy z władzami publicznymi, co może ograniczać autonomię przedsiębiorstw społecznych.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,275$, $p<0,001$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne, które kładą nacisk na zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności i przejawiają aktywność obywatelską, mogą czerpać wiele korzyści, które przyczyniają się do wzrostu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa zaangażowane w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności i przejawiające aktywność obywatelską zyskują pozytywny wizerunek. Działania te są postrzegane jako przejaw zaangażowania społecznego i troski o otaczający świat. Klienci często preferują wspieranie firm, które wykazują troskę o lokalną społeczność, co przekłada się na większą lojalność klientów i przewagę konkurencyjną. Zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności i aktywność obywatelska prowadzą do budowania lepszych relacji z interesariuszami społecznymi, takimi jak klienci, społeczność lokalna, organizacje pozarządowe czy władze lokalne. Większa społeczna odpowiedzialność i pozytywne relacje mogą przyczynić się do większego wsparcia ze strony społeczności, większej akceptacji lokalnej społeczności dla działań firmy oraz korzystnych relacji z władzami lokalnymi, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności otwiera przed przedsiębiorstwem nowe możliwości biznesowe. Identyfikacja i rozwiązanie potrzeb lokalnej społeczności mogą prowadzić do stworzenia innowacyjnych produktów lub usług, które mają popyt na lokalnym rynku. Dodatkowo, takie zaangażowanie może otworzyć drogę do partnerstw strategicznych z organizacjami pozarządowymi lub władzami lokalnymi, co przyczynia się do rozwinięcia nowych kanałów dystrybucji lub zdobycia nowych segmentów rynku. Przedsiębiorstwa zaangażowane w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności i przejawiające aktywność obywatelską są często atrakcyjne dla utalentowanych pracowników. Wiele osób poszukuje pracy, która nie tylko zapewnia wynagrodzenie, ale również daje możliwość przyczyniania się do pozytywnych

zmian w społeczeństwie. Przedsiębiorstwa, które wykazują zaangażowanie społeczne, mogą przyciągać i zatrzymywać utalentowanych pracowników, co stanowi przewagę konkurencyjną w zdobywaniu najlepszej kadry.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,240$, $p=0,001$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „aspekt finansowy” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne, które skupiają się na osiągnięciu silnej rentowności, efektywności kosztowej i stabilności finansowej, mają większe szanse przetrwania na rynku. Stabilność finansowa pozwala przedsiębiorstwu na kontynuację inwestycji, rozwój nowych produktów i usług oraz przyciąganie kapitału, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, które przywiązują dużą wagę do aspektu finansowego, mają większe środki dostępne do inwestycji w rozwój, badania i rozwój, innowacje oraz technologie. Inwestowanie w rozwój i innowacje może prowadzić do przewagi konkurencyjnej poprzez tworzenie wartości dla klientów, zwiększanie efektywności operacyjnej i różnicowanie oferty. Przedsiębiorstwa społeczne, które osiągają dobre wyniki finansowe i mają solidną pozycję finansową, są bardziej atrakcyjne dla inwestorów. Silne wsparcie finansowe pozwala na realizację strategii, ekspansję na nowe rynki, przejęcia czy rozwój infrastruktury. Dodatkowy kapitał umożliwia również szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe i wykorzystanie korzystnych okazji, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa społeczne, które osiągają dobre wyniki finansowe i są finansowo stabilne, budują większą wiarygodność i zaufanie na rynku. Klienci, dostawcy i partnerzy biznesowi często preferują współpracę z podmiotami, które są finansowo stabilne i mają zdolność do terminowej realizacji płatności. To może przyczynić się do budowania długoterminowych relacji biznesowych i przyciągania klientów, którzy poszukują pewności i niezawodności.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,218$, $p=0,004$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „osobiste spełnienie, zadowolenie” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne, które przywiązują dużą wagę do osobistego spełnienia i zadowolenia pracowników, tworzą motywujące środowisko pracy. Zadowoleni pracownicy są bardziej zaangażowani, skłonni do dodatkowego wysiłku i bardziej skoncentrowani na osiągnięciu celów organizacji. To przekłada się na wyższą efektywność i produktywność firmy, co może stanowić przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, które kładą nacisk na osobiste spełnienie i zadowolenie pracowników, często skupiają się na dostarczaniu wysokiej jakości produktów i usług. Pracownicy, którzy czerpią satysfakcję z własnej pracy, są bardziej zaangażowani w dbałość o jakość, innowacje i doskonalenie procesów. To prowadzi do

tworzenia oferty, która przewyższa konkurencję pod względem jakości, funkcjonalności i doświadczenia klienta. Przedsiębiorstwa społeczne, które stawiają na osobiste spełnienie i zadowolenie pracowników, są atrakcyjne dla utalentowanych jednostek. Pracownicy szukający osobistego spełnienia są bardziej skłonni pozostać w organizacji, która zapewnia im takie możliwości. To pozwala przedsiębiorstwom społecznym zatrzymać wartościowych pracowników, którzy posiadają unikalne umiejętności i doświadczenie, co stanowi przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, których pracownicy doświadczają osobistego spełnienia i zadowolenia, mają większą skłonność do budowania pozytywnych relacji z klientami. Zadowoleni pracownicy są bardziej skłonni do zapewniania doskonałej obsługi klienta, rozumienia ich potrzeb i dostosowywania się do nich. To prowadzi do lepszych relacji z klientami, większej lojalności i zadowolenia klientów, co przekłada się na przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,190$, $p=0,007$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „uznanie wśród lokalnej społeczności” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają istotną rolę w społecznościach lokalnych. Gdy przedsiębiorstwo społeczne jest doceniane przez lokalną społeczność, zyskuje pozytywny wizerunek i reputację. To przyciąga klientów, którzy preferują wspieranie lokalnych przedsiębiorstw, co może przekładać się na większą lojalność klientów i przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne angażujące się w lokalną społeczność budują lepsze relacje z jej członkami, organizacjami pozarządowymi i władzami lokalnymi, co może prowadzić do korzystnych relacji biznesowych i nowych możliwości współpracy. Przedsiębiorstwo społeczne, które jest doceniane przez lokalną społeczność, zyskuje większą rozpoznawalność i obecność w świadomości społecznej. To prowadzi do zwiększonej ekspozycji marki i większej świadomości jej produktów i usług. Wysoka świadomość marki może przyciągać nowych klientów i stanowić przewagę konkurencyjną na lokalnym rynku. Dodatkowo, pozytywne rekomendacje od lokalnych społeczności są skutecznym narzędziem w przyciąganiu nowych klientów i budowaniu zaufania. Rekomendacje od zaufanych członków społeczności mogą mieć większą siłę przekonywania niż tradycyjne reklamy. Uznanie przedsiębiorstwa społecznego wśród lokalnej społeczności przyczynia się do większego wsparcia społecznego i korzystnych relacji biznesowych. Przedsiębiorstwa społeczne mogą nawiązywać partnerstwa strategiczne, korzystać z lokalnych zasobów i wspierać rozwój społeczności. To otwiera drzwi do nowych możliwości, takich jak współpraca z organizacjami

pozarządowymi, władzami lokalnymi i innymi przedsiębiorstwami, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,174$, $p=0,009$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia motywu „filantropia, wolontariat” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne, które angażują się w działania filantropijne i wolontariackie, są postrzegane jako odpowiedzialne społecznie. To przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa. Klienci, którzy preferują wspieranie organizacji odpowiedzialnych społecznie, są bardziej skłonni korzystać z usług i produktów takich firm, co może przekładać się na przewagę konkurencyjną. Działania społeczne pomagają przedsiębiorstwom społecznym budować lepsze relacje z różnymi interesariuszami, takimi jak klienci, dostawcy, pracownicy i lokalne społeczności. Działania filantropijne i wolontariackie pokazują zaangażowanie i troskę o dobro wspólne, co buduje więzi, zaufanie i lojalność wśród interesariuszy. To może przynieść przewagę konkurencyjną poprzez większe wsparcie społeczne i większe zaufanie ze strony interesariuszy. Przedsiębiorstwa społeczne mają możliwość tworzenia więzi społecznościowych poprzez angażowanie się w lokalne inicjatywy, współpracę z organizacjami pozarządowymi i organizację akcji charytatywnych. Tworzenie więzi społecznościowych przynosi korzyści w postaci wsparcia społecznego, większego zaufania i lojalności lokalnej społeczności. To może stanowić przewagę konkurencyjną dla przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne, które angażują się w działania społeczne, są atrakcyjne dla pracowników, zwłaszcza dla tych, którzy mają silne wartości społeczne i chcą pracować dla organizacji, które przyczyniają się do dobra wspólnego. Włączanie pracowników w takie działania buduje większe zaangażowanie, motywację i lojalność, co przekłada się na wyższą produktywność oraz przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa społecznego.

Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdziły hipotezę ***H1: o istnieniu związku pomiędzy motywami rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego a poziomem jego przewagi konkurencyjnej.***

W kolejnym etapie zbadano zależność pomiędzy czynnikami stymulującymi rozwój przedsiębiorstwa społecznego oraz dokonano weryfikacji hipotezy *H2: Stymulatory wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego przyczyniają się do wzrostu poziomu jego przewagi konkurencyjnej.* Do zbadania tej zależności zastosowano współczynnik

korelacji rang Spearmana³¹⁵. Uzyskane wyniki potwierdzają, że występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy czynnikami stymulującymi rozwój przedsiębiorstwa społecznego, a poziomem przewagi konkurencyjnej (Tabela 61 i 62).

Siła zależności jest dla trzech stymulatorów wewnętrznych bardzo silna, dla ośmiu stymulatorów wewnętrznych znacząco silna oraz dla trzech stymulatorów wewnętrznych o umiarkowanej sile.

Tabela 61. Znaczenie poszczególnych czynników wewnętrznych stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna - korelacja rang Spearmana

	Przewaga konkurencyjna	
	rho	p
Stymulatory wewnętrzne:		
Nastawienie na realizację celu społecznego	0,285	<0,001
Wysoka jakość produktów/usług	0,561	<0,001
Zróżnicowana oferta produktowa/usługowa	0,592	<0,001
Elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową	0,682	<0,001
Niższe ceny produktów/usług	0,367	<0,001
Innowacyjność	0,727	<0,001
Posiadane zasoby	0,755	<0,001
Dopasowanie ofert do potrzeb klienta	0,729	<0,001
Stosowanie nowoczesnych technologii	0,698	<0,001
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego	0,666	<0,001
Doświadczenie kadry zarządzającej	0,621	<0,001
Samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia	0,477	<0,001
Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym	0,582	<0,001

Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,755$, $p<0,001$ o bardzo dużej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „posiadane zasoby” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne również mogą skorzystać z większych posiadanych zasobów finansowych, materialnych lub ludzkich. Przedsiębiorstwo społeczne, które dysponuje większymi zasobami, może skupić się na inwestowaniu w badania i rozwój oraz innowacyjne rozwiązania społeczne. Dodatkowe środki finansowe mogą wspierać prowadzenie badań społecznych, identyfikowanie problemów społecznych i tworzenie skutecznych rozwiązań. Przedsiębiorstwo społeczne może wykorzystać większe zasoby finansowe, materialne i ludzkie do wprowadzania zmian na większą skalę i osiągnięcia większego wpływu na społeczność. Posiadanie większych zasobów daje przedsiębiorstwu społecznemu możliwość prowadzenia działalności na większą skalę. Może to obejmować zwiększenie produkcji, zdobycie nowych

³¹⁵ Szerzej opisany w rozdziale 3.

rynków, zwiększenie zasięgu działalności i rozszerzenie wpływu społecznego. Skala działalności może przynieść korzyści związane z ekonomią skali, takie jak obniżenie kosztów produkcji i zwiększenie efektywności działań społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne mogą wykorzystać większe zasoby do opracowywania nowych produktów, usprawniania procesów i wprowadzania innowacyjnych technologii, co przyczynia się do zwiększenia wartości przewagi konkurencyjnej w kontekście społecznym. Posiadanie większych zasobów finansowych umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu prowadzenie bardziej skutecznych działań marketingowych. Przedsiębiorstwa społeczne mogą inwestować w kampanie reklamowe, promocje, budowanie marki oraz zwiększanie świadomości i lojalności klientów w obszarze społecznym. Lepsze możliwości marketingowe przyczyniają się do zdobycia większego udziału na rynku, zwiększenia wpływu społecznego i przewagi nad konkurentami w obszarze rozwiązywania problemów społecznych. Większe posiadane zasoby finansowe, materialne lub ludzkie stanowią potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw społecznych. Dzięki nim przedsiębiorstwa społeczne mogą skoncentrować się na inwestycjach w badania i rozwój, rozwijaniu skali działalności społecznej oraz prowadzeniu skuteczniejszych działań marketingowych, co przyczynia się do zwiększenia ich wpływu na społeczność i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w kontekście społecznym.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,729$, $p<0,001$ o bardzo dużej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „dopasowanie ofert do potrzeb klienta” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

W przypadku przedsiębiorstw społecznych, dostosowanie ofert do potrzeb klienta również ma duże znaczenie. Przedsiębiorstwo społeczne, które lepiej rozumie preferencje, oczekiwania i wymagania społeczności, może tworzyć produkty lub usługi, które idealnie odpowiadają ich potrzebom. Dostosowanie ofert do potrzeb klienta w kontekście przedsiębiorstw społecznych oznacza identyfikację problemów społecznych i opracowanie rozwiązań, które są dostosowane do tych problemów. To z kolei prowadzi do większego zadowolenia społeczności, większego wpływu społecznego i większej akceptacji społecznej. Dostosowanie ofert do potrzeb klienta przez przedsiębiorstwa społeczne pomaga w budowaniu silniejszych relacji z klientami społecznymi. Kiedy przedsiębiorstwo społeczne pokazuje, że naprawdę rozumie i dba o potrzeby społeczności, tworzy większe zaufanie i więź. To może prowadzić do długoterminowej współpracy, zaangażowania społeczności i zwiększonego wpływu na zmianę społeczną. Przedsiębiorstwo społeczne, które jest znane z dostosowania ofert do potrzeb społeczności, może budować silną markę społeczną. Jeśli przedsiębiorstwo jest postrzegane jako instytucja, która oferuje rozwiązania idealnie dopasowane do potrzeb społeczności, może

tworzyć pozytywne skojarzenia i wyróżniać się na rynku społecznym. Silna marka społeczna przyczynia się do przewagi konkurencyjnej poprzez zdobywanie większego zaufania społeczności, pozyskiwanie partnerów i współpracowników oraz zwiększanie wpływu na zmianę społeczną. Dla przedsiębiorstw społecznych dostosowanie ofert do potrzeb klienta jest kluczowym czynnikiem. Tworzenie produktów i usług, które spełniają społeczne potrzeby, budowanie zaufania i relacji z klientami oraz kreowanie silnej marki społecznej przyczyniają się do zdobycia przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia większego wpływu na społeczność.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,727$, $p<0,001$ o bardzo dużej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „innowacyjność” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

W kontekście przedsiębiorstw społecznych, innowacyjność odgrywa kluczową rolę. Przedsiębiorstwa społeczne mają za zadanie rozwiązywanie społecznych problemów i przynoszenie wartości społecznej, co może wymagać twórczych oraz unikalnych podejść. Innowacyjność dla przedsiębiorstw społecznych oznacza opracowywanie nowatorskich produktów, usług lub rozwiązań, które adresują konkretne społeczne problemy. Mogą to być innowacyjne modele biznesowe, programy społeczne, produkty o pozytywnym wpływie na środowisko lub narzędzia rozwiązujące problemy społeczne. Unikalne rozwiązania mogą przyciągać uwagę klientów i zapewniać przewagę nad konkurencją. Przedsiębiorstwa społeczne muszą być efektywne w swoich operacjach, aby osiągnąć pozytywne rezultaty społeczne. Innowacyjne podejście do procesów, technologii i zarządzania może zwiększać efektywność, wydajność i kontrolę kosztów. To z kolei pozwala przedsiębiorstwom społecznym osiągnąć lepsze wyniki społeczne i zdobyć przewagę konkurencyjną w realizacji swojej misji. Inwestowanie w badania i rozwój społeczny mogą pozwolić przedsiębiorstwom społecznym tworzyć innowacyjne rozwiązania na rzecz społeczności. Badania mogą prowadzić do odkrywania nowych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, opracowywania lepszych strategii działania i rozwijania efektywnych programów społecznych. Innowacyjność w badaniach społecznych może przyczynić się do zdobycia nowych grantów, partnerstw i wsparcia, co przekłada się na większy wpływ społeczny. Przedsiębiorstwa społeczne, które są znane z innowacyjności i skutecznych rozwiązań społecznych, budują pozytywną reputację jako liderzy społeczni. Klienci, partnerzy i społeczności lokalne często szukają firm społecznych, które są zaangażowane w innowacyjne działania na rzecz zmiany społecznej. Pozytywna reputacja jako lider społeczny może przyczynić się do zdobycia większego wsparcia, współpracy i powodzenia w działaniach społecznych. Innowacyjność jest niezwykle istotna dla przedsiębiorstw społecznych, ponieważ umożliwia im tworzenie unikalnych rozwiązań, zwiększanie efektywności operacyjnej, rozwijanie badań społecznych oraz

budowanie reputacji jako liderów społecznych. To wszystko przyczynia się do zdobycia przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia większego wpływu społecznego.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,698$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „stosowanie nowoczesnych technologii” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii ma również duże znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych. Stosowanie nowoczesnych technologii w tych przedsiębiorstwach może przynieść wiele korzyści. Wykorzystanie nowoczesnych technologii, takich jak systemy zarządzania, narzędzia automatyzacji czy analiza danych, może pomóc przedsiębiorstwom społecznym w usprawnieniu procesów operacyjnych, zarządzaniu projektem oraz efektywnym wykorzystaniu zasobów. Automatyzacja i cyfryzacja działań mogą przyczynić się do ograniczenia kosztów, skrócenia czasu realizacji projektów oraz zwiększenia wydajności. Przedsiębiorstwa społeczne często dążą do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań społecznych. Wykorzystanie nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, blockchain czy Internet rzeczy, może umożliwić tworzenie unikalnych i skutecznych rozwiązań społecznych. Na przykład, wykorzystanie analizy danych może pomóc w identyfikacji problemów społecznych oraz opracowaniu strategii działania opartych na rzetelnych informacjach i danych. Nowoczesne technologie, w tym media społecznościowe, strony internetowe, aplikacje mobilne czy narzędzia e-marketingowe, mogą umożliwić przedsiębiorstwom społecznym skuteczną komunikację z klientami, partnerami i społecznością. Mogą one wykorzystywać te narzędzia do budowania świadomości marki, promowania swojej misji społecznej, angażowania społeczności w swoje działania oraz zdobywania większej liczby zwolenników i klientów. Nowoczesne technologie pozwalają na lepsze monitorowanie i pomiar społecznego wpływu przedsiębiorstw społecznych. Za pomocą narzędzi analitycznych i raportowania, mogą one śledzić efekty swoich działań społecznych, zbierać dane i dowody na to, jak ich działania przyczyniają się do rozwiązywania problemów społecznych. To może umożliwić przedsiębiorstwom społecznym skuteczniejsze zarządzanie i dokumentowanie swojego wpływu społecznego, co jest istotne zarówno dla wewnętrznych działań, jak i dla pozyskiwania wsparcia zewnętrznego. Wykorzystanie nowoczesnych technologii może przyczynić się do wzrostu efektywności, innowacyjności, komunikacji i monitorowania społecznego wpływu przedsiębiorstw społecznych. To z kolei może pozwolić im osiągać większe rezultaty w rozwiązywaniu problemów społecznych i budowaniu lepszego społeczeństwa.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,682$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne muszą być elastyczne i szybko reagować na zmieniające się potrzeby i preferencje społeczności, które obsługują. Zdolność do dostosowania strategii działania w odpowiedzi na nowe trendy społeczne może pozwolić przedsiębiorstwom społecznym na lepsze adresowanie problemów społecznych, identyfikowanie luk na rynku i tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Elastyczność w reakcji na sytuację rynkową może umożliwić przedsiębiorstwom społecznym opracowywanie innowacyjnych produktów lub usług, które skuteczniej adresują społeczne problemy. Szybkie reagowanie na zmieniające się potrzeby społeczne i personalizacja oferty przyczynić się może do zwiększenia wartości społecznej dostarczanych rozwiązań. Elastyczność w dostosowywaniu procesów operacyjnych przedsiębiorstw społecznych do zmieniających się warunków umożliwia skuteczniejsze działanie i lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Szybka reorganizacja działań, zmiana strategii partnerskich czy dostawców mogą przyczynić się do efektywniejszego i bardziej skutecznego rozwiązywania problemów społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne muszą być wrażliwe na zmieniające się społeczne potrzeby i preferencje. Elastyczność w dostosowywaniu oferty, marketingu i komunikacji pozwala im na lepsze zrozumienie i zaspokajanie tych potrzeb. Personalizacja rozwiązań, szybka reakcja na feedback społeczności oraz odpowiednie dostosowanie strategii marketingowej mogą przynieść przewagę konkurencyjną. Szybka reakcja na sytuację rynkową i dostarczanie odpowiednich rozwiązań społecznych buduje zaufanie i lojalność społeczności, którym przedsiębiorstwo społeczne służy. Wiarygodność, elastyczność i skuteczność w rozwiązywaniu społecznych problemów przyczyniają się do budowania pozytywnej reputacji, co z kolei przyciąga nowych klientów i umacnia relacje z istniejącymi. dla przedsiębiorstw społecznych elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe są kluczowe. Pozwalają one na dostosowanie strategii, innowacje, efektywność operacyjną, zaspokajanie społecznych potrzeb oraz budowanie zaufania i lojalności społeczności, co wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,666$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Kompetentna kadra zarządzająca może skutecznie kierować przedsiębiorstwem społecznym, podejmować trafne decyzje strategiczne i skutecznie zarządzać zasobami. Posiadanie umiejętności i wiedzy dotyczących zarządzania biznesem oraz specyfiki sektora

społecznego pozwala na skuteczne wykorzystanie zasobów, planowanie długofalowe i osiągnięcie celów organizacji. Lepsze zarządzanie może prowadzić do większej efektywności operacyjnej, wzrostu rentowności i poprawy jakości usług, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Kompetentna kadra zarządzająca i pracownicy są często bardziej otwarci na nowe pomysły i rozwiązania. Posiadanie odpowiednich kompetencji i umiejętności pozwala na generowanie innowacyjnych pomysłów, eksperymentowanie z nowymi produktami lub usługami oraz wprowadzanie zmian, które mogą przynieść przewagę konkurencyjną. Innowacyjność może prowadzić do tworzenia unikalnych ofert, zaspokajania potrzeb klientów w nowy sposób i rozwijania nowych rynków, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego. Posiadanie kompetentnej kadry zarządzającej i wykwalifikowanych pracowników przekłada się na wysoką jakość świadczonych usług. Dobra znajomość specyfiki sektora społecznego, umiejętność efektywnej komunikacji z beneficjentami i społecznościami oraz umiejętność rozpoznawania i zaspokajania ich potrzeb pozwalają na świadczenie usług na najwyższym poziomie. Wysoka jakość usług może przyciągać klientów, zwiększać ich zaufanie i lojalność, co wpływa na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa społecznego. Kompetentna kadra zarządzająca potrafi tworzyć inspirujące środowisko pracy, wspierać rozwój pracowników i budować silne relacje z zespołem. To przekłada się na większą motywację i zaangażowanie pracowników, co może prowadzić do lepszej wydajności, inicjatywy, kreatywności i elastyczności w działaniu. Motywowani i zaangażowani pracownicy stanowią cenny zasób dla przedsiębiorstwa społecznego i mogą przyczynić się do wzrostu przewagi konkurencyjnej poprzez lepsze wykorzystanie swoich umiejętności i generowanie pozytywnych rezultatów. wzrost wartości znaczenia stymulatora "kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego" przyczynia się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej poprzez lepsze zarządzanie, większą innowacyjność, wysoką jakość usług i zaangażowanie pracowników. To wszystko pozwala przedsiębiorstwu społecznemu skuteczniej reagować na zmiany w otoczeniu, rozwijać się i osiągać sukces na rynku.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,621$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „doświadczenie kadry zarządzającej” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Doświadczeni liderzy przedsiębiorstw społecznych, którzy zdobyli wiedzę i umiejętności w różnych branżach i sytuacjach, mają większą zdolność do oceny sytuacji, rozpoznawania szans i ryzyka oraz podejmowania trafnych decyzji strategicznych. Ich doświadczenie pozwala uniknąć błędów i podejść, które mogłyby być popełnione przez mniej doświadczonych

konkurentów. W ten sposób przedsiębiorstwo społeczne może zyskać przewagę konkurencyjną. Doświadczona kadra zarządzająca przedsiębiorstwa społecznego posiada wiedzę i umiejętności potrzebne do skutecznego radzenia sobie z różnymi wyzwaniami, takimi jak zmienne warunki rynkowe, konkurencja, zmiany technologiczne czy kryzysy. Ich doświadczenie pozwala na szybkie identyfikowanie problemów i skuteczne podejmowanie działań zaradczych, co umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu efektywne dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia i zdobycie przewagi konkurencyjnej. Doświadczona kadra zarządzająca często posiada rozległą sieć kontaktów i relacji biznesowych. To może przyczynić się do nawiązywania partnerstw, pozyskiwania nowych klientów czy otwierania drzwi do nowych rynków. Budowanie relacji biznesowych opartych na zaufaniu i wzajemnej korzyści może przynieść przedsiębiorstwu społecznemu przewagę konkurencyjną poprzez dostęp do zasobów, informacji i możliwości rozwoju. Dzięki doświadczeniu i kontaktom, przedsiębiorstwo społeczne może tworzyć strategiczne partnerstwa i wykorzystywać synergiczne relacje, co przyczynia się do wzrostu i skuteczności działalności. Doświadczona kadra zarządzająca przedsiębiorstwa społecznego może być atrakcyjna dla wykwalifikowanych pracowników, którzy chcą rozwijać się i zdobywać doświadczenie pod ich kierownictwem. Przedsiębiorstwo społeczne z doświadczonymi liderami może przyciągać najlepsze talenty, co przekłada się na wyższą jakość pracy i efektywność działania. To stanowi przewagę konkurencyjną na rynku pracy i pozwala przedsiębiorstwu społecznemu na realizację ambitnych celów. Wzrost wartości znaczenia stymulatora "doświadczenie kadry zarządzającej" przyczynia się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez skuteczne podejmowanie decyzji, radzenie sobie z wyzwaniami, budowanie relacji i sieci kontaktów oraz przyciąganie i utrzymanie talentów. Doświadczenie liderów przekłada się na lepsze wyniki przedsiębiorstwa społecznego i zdolność do skutecznego konkurencyjnego na rynku.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,592$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „zróżnicowana oferta produktowa/usługowa” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Posiadanie zróżnicowanej oferty produktowej/usługowej umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu zaspokojenie szerokiego spektrum potrzeb klientów. Klienci mają różnorodne preferencje, gusty i oczekiwania, dlatego istotne jest, aby przedsiębiorstwo społeczne mogło dostarczyć produkty lub usługi, które odpowiadają różnym segmentom rynku. Zróżnicowana oferta pozwala lepiej zaspokajać potrzeby klientów i przyciągać większą liczbę klientów, co może prowadzić do przewagi konkurencyjnej. Dzięki zróżnicowanej ofercie

produktowej/usługowej przedsiębiorstwo społeczne może dotrzeć do nowych grup klientów i rynków. Jeśli przedsiębiorstwo oferuje szeroki wybór produktów lub usług o różnych cechach i funkcjonalności, może przyciągnąć klientów, którzy poszukują różnych rozwiązań. Poszerzenie grupy docelowej przekłada się na większe możliwości sprzedaży i zwiększenie udziału w rynku. Posiadanie zróżnicowanej oferty produktowej/usługowej może chronić przedsiębiorstwo społeczne przed zmiennością na rynku. Jeśli jedna część rynku jest bardziej narażona na zmiany, np. spadek popytu na dany produkt lub usługę, to zróżnicowana oferta pozwala zrównoważyć te wahania. Przedsiębiorstwo może skoncentrować się na innych produktach lub usługach, które są bardziej stabilne lub cieszą się większym popytem, co przyczynia się do utrzymania konkurencyjności. Zróżnicowana oferta produktowa/usługowa może umożliwić przedsiębiorstwu społecznemu kreowanie większej wartości dodanej dla klientów. Poprzez oferowanie różnorodnych produktów lub usług o unikalnych cechach, przedsiębiorstwo może wyróżnić się na rynku i dostarczać klientom coś więcej niż konkurencja. Wprowadzanie innowacyjnych produktów lub usług, które spełniają konkretne potrzeby lub rozwiązują problemy klientów, przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Warto zaznaczyć, że sukces zróżnicowanej oferty produktowej/usługowej jako stymulatora przewagi konkurencyjnej zależy od efektywnego zarządzania, odpowiedniego dopasowania do oczekiwań klientów oraz umiejętności promocji i marketingu, aby skutecznie dotrzeć do różnych segmentów rynku.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,582$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym oznacza optymalne wykorzystanie dostępnych zasobów, takich jak kapitał, ludzie, technologia i infrastruktura. Efektywne alokowanie i wykorzystywanie zasobów pozwalają przedsiębiorstwu społecznemu osiągać lepsze wyniki operacyjne, efektywność i wydajność, co z kolei może przyczynić się do przewagi konkurencyjnej. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym wymaga umiejętności podejmowania trafnych decyzji strategicznych i operacyjnych. Decyzje dotyczące rozwoju, inwestycji, marketingu, innowacji i zatrudnienia mają istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Efektywne zarządzanie obejmuje analizę danych, monitorowanie trendów rynkowych, przewidywanie zmian i podejmowanie odpowiednich działań w odpowiednim czasie. Trafne decyzje mogą przyczynić się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez lepsze dopasowanie do oczekiwań klientów, wyprzedzenie konkurencji i wykorzystanie korzystnych okazji rynkowych. Efektywne zarządzanie

przedsiębiorstwem społecznym obejmuje dążenie do doskonałości operacyjnej. Oznacza to ciągle doskonalenie procesów, eliminację marnotrawstwa, optymalizację działań i zwiększanie produktywności. Doskonałość operacyjna pozwala przedsiębiorstwu społecznemu osiągać lepsze wyniki finansowe, skrócenie czasu realizacji zamówień, poprawę jakości produktów lub usług, zwiększenie wydajności i zadowolenia klientów. To wszystko przyczynia się do budowy przewagi konkurencyjnej. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym wymaga również innowacyjności i adaptacyjności. Przedsiębiorstwo musi być otwarte na nowe pomysły, technologie i trendy rynkowe. Skuteczne zarządzanie obejmuje zdolność do identyfikowania nowych możliwości, wprowadzania innowacyjnych produktów lub usług, oraz dostosowywania się do zmieniających się preferencji i potrzeb klientów. Innowacyjność i adaptacyjność pozwalają przedsiębiorstwu społecznemu utrzymać krok z konkurencją i zdobyć przewagę konkurencyjną. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym obejmuje również budowanie trwałych relacji z interesariuszami, w tym klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi i społecznością lokalną. Budowanie trwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, uczciwości i współpracy może przynieść przewagę konkurencyjną. Pozytywna reputacja przedsiębiorstwa społecznego może przyciągać klientów, inwestorów i utalentowanych pracowników, co wpływa na konkurencyjność i długoterminowy sukces przedsiębiorstwa.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,561$, $p<0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „wysoka jakość produktów/usług” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Wysoka jakość produktów lub usług przekłada się na większą satysfakcję klientów. Klienci oczekują, że otrzymają wartość za swoje pieniądze i produkty/usługi spełniające ich oczekiwania. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne dostarcza wysoką jakość, klienci są bardziej skłonni do zakupów, polecenia danego produktu/usługi innym oraz powrotu do firmy w przyszłości. Zadowoleni klienci stanowią lojalną bazę klientów, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Wysoka jakość produktów/usług buduje zaufanie klientów. Klienci czują się pewniej, gdy wiedzą, że mogą polegać na jakości oferowanych przez przedsiębiorstwo społeczne produktów/usług. Zaufanie jest kluczowe dla budowania trwałych relacji z klientami i pozyskiwania ich lojalności. Przedsiębiorstwo społeczne z dobrą reputacją pod względem jakości może przewyższyć konkurencję, zwłaszcza jeśli inni dostawcy nie zapewniają równie wysokiej jakości. Wysoka jakość produktów/usług może przyczynić się do wyróżnienia się na rynku. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne oferuje produkty/usługi o wyższej jakości niż konkurencja, może zdobyć przewagę konkurencyjną. Konsumenci często preferują

produkty/usługi o lepszej jakości, nawet jeśli są one nieco droższe. Przedsiębiorstwo społeczne z wysoką jakością może przyciągać nowych klientów i utrzymywać ich przez dłuższy czas, co wpływa na zdolność firmy do konkutowania. Wysoka jakość produktów/usług przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku marki. Przedsiębiorstwo społeczne, które znane jest z oferowania produktów/usług najwyższej jakości, jest postrzegane jako wiarygodne i profesjonalne. Pozytywny wizerunek marki może przyciągać klientów, inwestorów i partnerów biznesowych, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Wysoka jakość produktów/usług może również przyczynić się do redukcji kosztów dla przedsiębiorstwa społecznego. Produkt/usługa o wysokiej jakości ma mniejszą tendencję do generowania reklamacji, zwrotów lub napraw gwarancyjnych. To może prowadzić do niższych kosztów obsługi klienta, zapewnienia jakości oraz utrzymania produktu/usługi na odpowiednim poziomie. Redukcja kosztów może wpływać na konkurencyjność, umożliwiając przedsiębiorstwu społecznemu inwestowanie w innowacje, lepszą obsługę klienta czy atrakcyjniejsze ceny. Wysoka jakość produktów/usług przyczynia się do przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez zadowolenie klientów, budowanie zaufania, wyróżnienie się na rynku, budowanie pozytywnego wizerunku marki oraz redukcję kosztów.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,477$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Samodzielne zdobywanie wiedzy, uczestnictwo w kursach i szkoleniach umożliwia pracownikom przedsiębiorstwa społecznego aktualizowanie swoich umiejętności i kompetencji. Prowadzi to do podnoszenia poziomu wiedzy, doskonalenia umiejętności zawodowych i rozwoju osobistego. Posiadanie pracowników, którzy stale poszerzają swoje umiejętności, może wpływać na przewagę konkurencyjną poprzez wyższą jakość pracy, innowacyjność i efektywność. Samodzielne zdobywanie wiedzy umożliwia pracownikom przedsiębiorstwa społecznego nabywanie nowych umiejętności i wiedzy związanej z ewoluującymi trendami, technologiami i zmieniającymi się warunkami rynkowymi. Pracownicy, którzy są aktywni w samorozwoju, są bardziej elastyczni i łatwiej się adaptują do nowych sytuacji. Mogą szybko reagować na zmieniające się wymagania rynku, dostosowywać się do nowych trendów i wprowadzać innowacje, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Samodzielne zdobywanie wiedzy sprzyja rozwijaniu innowacyjności i kreatywności pracowników. Umożliwia im nabywanie nowych perspektyw, rozszerzanie horyzontów myślowych i znajdowanie nowych rozwiązań. Przedsiębiorstwo społeczne, które promuje

samorozwój i umożliwia pracownikom zdobywanie nowej wiedzy, może generować innowacyjne pomysły, doskonalić produkty/usługi i wprowadzać nowe rozwiązania, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy i szkolenia mogą działać jako motywator dla pracowników przedsiębiorstwa społecznego. Pracownicy, którzy mają możliwość rozwijania się i zdobywania nowych umiejętności, często są bardziej zaangażowani i lojalni wobec firmy. Motywowani pracownicy mogą wykazywać wyższy poziom produktywności, kreatywności i inicjatywy, co wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Rozwój pracowników poprzez samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy i szkolenia może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez aktualizację kompetencji, elastyczność, adaptację do zmian, innowacyjność, motywację i zaangażowanie pracowników.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,367$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „niższe ceny produktów/usług” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Niższe ceny mogą przyciągać klientów, zwłaszcza tych, którzy poszukują bardziej ekonomicznych rozwiązań. Przedsiębiorstwo społeczne, które oferuje produkty/usługi w konkurencyjnych cenach, może zdobyć większą liczbę klientów i zwiększyć swoją bazę klientów. To może prowadzić do większych obrotów i udziału w rynku, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Niższe ceny mogą sprawić, że produkty/usługi przedsiębiorstwa społecznego staną się bardziej dostępne dla szerszej grupy odbiorców, zwłaszcza dla tych o ograniczonych zasobach finansowych. Przedsiębiorstwo, które oferuje atrakcyjne ceny, może dotrzeć do nowych segmentów rynku i zwiększyć swoją popularność. To może przekładać się na większy udział w rynku i wzrost konkurencyjności. Niższe ceny mogą stanowić przewagę konkurencyjną w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami na rynku. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne może utrzymać niższe ceny przy zachowaniu odpowiedniej jakości produktów/usług, może zdobyć przewagę nad konkurentami. Konsumenci często podejmują decyzje zakupowe na podstawie ceny, dlatego konkurencyjność cenowa może wpływać na wybór przedsiębiorstwa przez klientów. Niższe ceny mogą przyczynić się do budowania lojalności klientów. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne oferuje konkurencyjne ceny i jednocześnie zapewnia wysoką jakość produktów/usług, może zdobyć lojalność klientów. Klienci, którzy otrzymują dobrą wartość za swoje pieniądze, są bardziej skłonni wracać do danej firmy i polecać ją innym. Lojalność klientów przekłada się na stabilność działalności i długoterminową przewagę konkurencyjną. Warto jednak zauważyć, że konkurencyjność cenowa może mieć również swoje ograniczenia. Zbyt niskie ceny mogą prowadzić do

ograniczenia zysków i trudności w długoterminowym utrzymaniu działalności. Ważne jest znalezienie równowagi między konkurencyjnymi cenami a zdolnością przedsiębiorstwa do utrzymania odpowiednich marż zysku.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,285$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „nastawienie na realizację celu społecznego” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo społeczne, które wykazuje silne nastawienie na realizację celu społecznego, może budować swoją wiarygodność i zaangażowanie w społeczność. Konsumenci, klienci oraz partnerzy biznesowi są coraz bardziej świadomi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i preferują współpracę z firmami, które dążą do pozytywnych zmian społecznych. Przedsiębiorstwo, które skutecznie realizuje cele społeczne, może budować pozytywny wizerunek i zdobywać zaufanie klientów, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Koncentracja na celach społecznych może pomóc przedsiębiorstwu społecznemu lepiej zrozumieć potrzeby rynku i oczekiwania klientów. Poprzez aktywne zaangażowanie się w społeczność i rozwiązywanie jej problemów, przedsiębiorstwo może zdobyć cenne informacje zwrotne oraz lepsze zrozumienie preferencji i potrzeb konsumentów. To umożliwi dostosowanie oferty produktów/usług do realnych potrzeb, co może prowadzić do przewagi konkurencyjnej. Nastawienie na realizację celu społecznego może pomóc w budowaniu więzi z klientami i społecznością. Klienci, którzy podzielają wartości i cele przedsiębiorstwa społecznego, są bardziej skłonni do wspierania go i lojalności wobec marki. Przedsiębiorstwo może angażować społeczność w procesy decyzyjne, uwzględniać ich opinie i zapewniać przestrzeń do aktywnego uczestnictwa. To buduje więź emocjonalną i zaangażowanie, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo społeczne, które wykazuje silne nastawienie na cel społeczny, może być bardziej atrakcyjne dla wykwalifikowanych pracowników oraz partnerów biznesowych. Osoby poszukujące pracy często oczekują, że ich praca będzie miała większy sens i wpływ na społeczeństwo. Przedsiębiorstwo, które skupia się na celu społecznym, może przyciągać najlepsze talenty, które przekładają się na wysoką jakość pracy i innowacyjność. Partnerzy biznesowi mogą być bardziej skłonni do nawiązania współpracy z przedsiębiorstwem społecznym, które ma wspólne cele i wartości, co może wpływać na przewagę konkurencyjną. Podsumowując, wzrost poziomu przewagi konkurencyjnej wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora "nastawienie na realizację celu społecznego" wynika z budowania wiarygodności, lepszego poznania potrzeb rynku, budowania więzi z klientami i społecznością oraz atrakcyjności dla pracowników i partnerów biznesowych.

Siła zależności jest dla trzech stymulatorów zewnętrznych umiarkowanie silna, dla pozostałych stymulatorów zewnętrznych jest słaba.

Tabela 62. Znaczenie poszczególnych czynników zewnętrznych stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna - korelacja rang Spearmana

	Przewaga konkurencyjna	
	rho	p
Stymulatory zewnętrzne:		
Współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami; uczenie się od partnerów biznesowych	0,473	<0,001
Dostęp do zamówień publicznych	0,285	<0,001
Pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych	0,161	0,035
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	0,484	<0,001
Wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki	0,385	<0,001
Wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	0,292	<0,001
Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	0,290	<0,001

Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

**(n=173)*

Źródło: badanie empiryczne

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,484$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, takich jak inwestorzy, dotacje, kredyty lub partnerstwa strategiczne, może dostarczyć przedsiębiorstwu społecznemu dodatkowy kapitał na rozwój i ekspansję. To umożliwi inwestowanie w rozwój produktów, innowacje, rozszerzenie oferty usługowej, rozszerzenie rynków zbytu, zwiększenie zdolności produkcyjnych lub wzmocnienie infrastruktury. Posiadanie wystarczających środków finansowych daje przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez zdolność do realizacji ambitnych planów i szybsze osiągnięcie celów. Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu przeprowadzenie skutecznych kampanii marketingowych, działań promocyjnych i budowanie wizerunku marki. Może to obejmować inwestycje w reklamę, public relations, marketing internetowy, działania społeczne czy angażowanie influencerów. Przedsiębiorstwo, które ma większe środki finansowe na promocję i budowanie świadomości marki, może zdobyć większą widoczność na rynku i przewagę konkurencyjną nad innymi firmami. Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania pozwala przedsiębiorstwu społecznemu na inwestowanie w badania i rozwój. Może to obejmować rozwijanie nowych technologii, doskonalenie produktów/usług, wprowadzanie innowacji, opracowywanie efektywniejszych procesów czy rozwiązania problemów społecznych.

Przedsiębiorstwo, które prowadzi aktywne badania i rozwój, może tworzyć unikalne rozwiązania, które przynoszą przewagę konkurencyjną na rynku. Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania zapewnia przedsiębiorstwu większą elastyczność finansową. Może to obejmować zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe, inwestowanie w nowe projekty, restrukturyzację, restrukturyzowanie zadłużenia czy przeciwdziałanie nieprzewidzianym wyzwaniom finansowym. Przedsiębiorstwo, które ma dostęp do różnorodnych źródeł finansowania, może lepiej dostosować się do zmieniającego się otoczenia i utrzymać konkurencyjność w trudniejszych okresach. Wszystkie te czynniki przyczyniają się do wzrostu wartości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego. Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania umożliwia realizację ambitnych planów, inwestycje w rozwój, skuteczne działania marketingowe, badania i rozwój, a także elastyczność finansową. To pozwala przedsiębiorstwu społecznemu na lepsze wykorzystanie szans na rynku, osiągnięcie lepszych wyników finansowych i utrzymanie konkurencyjnej pozycji.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,473$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami; uczenie się od partnerów biznesowych” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Współpraca z partnerami biznesowymi, takimi jak klienci, jednostki naukowe, dostawcy, inne przedsiębiorstwa społeczne czy organizacje, może umożliwić przedsiębiorstwu społecznemu dostęp do cennych zasobów i wiedzy. Może to obejmować dostęp do nowych technologii, wiedzy ekspertów, rozwiązań innowacyjnych, informacji rynkowych czy sieci kontaktów. Korzystanie z tych zasobów i wiedzy może dać przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną poprzez lepsze dopasowanie do potrzeb klientów, doskonalenie produktów/usług, skuteczniejsze zarządzanie procesami czy rozwijanie unikalnych rozwiązań. Współpraca z partnerami biznesowymi może stymulować innowacje i tworzenie wartości. Poprzez wymianę wiedzy, doświadczeń i perspektyw, przedsiębiorstwo społeczne może odkrywać nowe pomysły, rozwiązania i możliwości. Partnerstwa biznesowe mogą przyczynić się do opracowania wspólnych projektów badawczych, wprowadzania innowacji produktowych/usługowych, tworzenia nowych modeli biznesowych czy rozwijania unikalnych ofert. Przedsiębiorstwo, które aktywnie współpracuje z partnerami biznesowymi, może zyskać przewagę konkurencyjną dzięki zdolności do tworzenia nowych wartości dla klientów i rynku. Współpraca z partnerami biznesowymi może pomóc przedsiębiorstwu społecznemu w pozyskiwaniu nowych klientów i rynków. Poprzez partnerstwa strategiczne, rekomendacje,

rekomendowany handel, wspólne kampanie marketingowe czy udostępnianie sieci kontaktów, przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją widoczność, dotarcie do nowych grup klientów i otworzyć drzwi do nowych rynków. Partnerzy biznesowi mogą być źródłem nowych klientów, a także dostarczać informacji na temat preferencji i potrzeb rynku, co umożliwia lepsze dostosowanie się do wymagań klientów i zdobycie przewagi konkurencyjnej. Współpraca z partnerami biznesowymi może być także źródłem uczenia się i rozwoju organizacyjnego. Przedsiębiorstwo społeczne może czerpać korzyści z doświadczeń, wiedzy i praktyk swoich partnerów, które mogą pomóc w doskonaleniu procesów, zarządzaniu, strategii czy rozwoju umiejętności. Uczenie się od partnerów biznesowych może przyczynić się do szybszego adaptowania się do zmian, unikania błędów popełnianych przez innych czy zdobywania nowych kompetencji. To może prowadzić do efektywniejszego funkcjonowania przedsiębiorstwa, doskonalenia jakości usług/produktów oraz zwiększenia jego zdolności do reagowania na zmieniające się wymagania rynku. W rezultacie, wzrost znaczenia stymulatora "współpraca z partnerami biznesowymi" może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez dostęp do zasobów, wiedzy i innowacji, pozyskiwanie nowych klientów i rynków oraz uczenie się i rozwój organizacyjny.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,385$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne instytucje mają za zadanie wspierać rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych. Działają jako źródło specjalistycznej wiedzy, doświadczenia i wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych. Poprzez udzielanie porad, szkoleń, mentorstwa czy udostępnianie informacji, ośrodki te mogą pomóc przedsiębiorstwu w rozwijaniu umiejętności zarządzania, planowania strategicznego, zdobywaniu finansowania czy rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. Dostęp do takiego wsparcia może przyczynić się do zwiększenia zdolności przedsiębiorstwa do skutecznego funkcjonowania, co może przekładać się na przewagę konkurencyjną. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne instytucje często oferują wsparcie finansowe w postaci dotacji, pożyczek czy grantów dla przedsiębiorstw społecznych. Dostęp do takiego finansowania może umożliwić przedsiębiorstwu realizację swoich celów rozwojowych, inwestycje w nowe produkty/usługi, rozwój infrastruktury czy zwiększenie skali działalności. Ponadto, ośrodki wsparcia mogą pomóc w identyfikacji i pozyskiwaniu innych zasobów, takich jak mentorzy biznesowi, partnerzy strategiczni czy ekspertyzy z danej dziedziny. Posiadanie takiego dostępu do finansowania i zasobów może

przyczynić się do wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa społecznego. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne instytucje pełnią także rolę w budowaniu sieci kontaktów i relacji wśród przedsiębiorstw społecznych oraz z innymi podmiotami, takimi jak organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, partnerzy biznesowi itp. Poprzez organizację spotkań, konferencji, warsztatów czy targów, ośrodki te umożliwiają przedsiębiorstwom społecznym nawiązywanie kontaktów, wymianę doświadczeń i współpracę. Takie relacje biznesowe mogą prowadzić do partnerstw, wzajemnego wspierania się, tworzenia innowacyjnych projektów czy udziału w większych inicjatywach. Budowanie sieci i relacji może przyczynić się do zwiększenia widoczności, wpływu i rozpoznawalności przedsiębiorstwa społecznego, co może przekładać się na przewagę konkurencyjną. Podsumowując, wzrost wartości znaczenia stymulatora "wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki" może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej poprzez dostęp do specjalistycznej wiedzy i wsparcia, pozyskiwanie finansowania i zasobów oraz budowanie sieci i relacji biznesowych. To wszystko może pomóc przedsiębiorstwu społecznemu w skuteczniejszym działaniu, rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań i osiągnięciu lepszych wyników.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,292$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON) oferuje wsparcie finansowe dla przedsiębiorstw społecznych związanych z integracją zawodową osób niepełnosprawnych. Dotacje, pożyczki czy granty udzielane przez PFRON mogą być wykorzystane na różne cele, takie jak dostosowanie miejsca pracy, zakup specjalistycznego sprzętu czy szkolenie pracowników. Dostęp do takiego wsparcia finansowego może umożliwić przedsiębiorstwu społecznemu realizację swoich celów rozwojowych, zwiększenie skali działalności czy podniesienie jakości oferowanych produktów/usług. Posiadanie dodatkowych zasobów finansowych może stanowić przewagę konkurencyjną w stosunku do konkurencji. Wsparcie z PFRON może umożliwić przedsiębiorstwu społecznemu rozwijanie produktów lub usług dedykowanych osobom niepełnosprawnym. Dzięki temu można stworzyć unikalną ofertę, która adresuje specyficzne potrzeby tej grupy klientów. Różnicowanie oferty produktowej/usługowej może przyczynić się do budowania lojalności klientów i zdobycia nowych segmentów rynku. Przedsiębiorstwo społeczne, które skutecznie wykorzystuje wsparcie z PFRON do tworzenia dostosowanych produktów lub usług, może zyskać przewagę

konkurencyjną. Wsparcie z PFRON i działania podejmowane na rzecz integracji zawodowej osób niepełnosprawnych mogą przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa społecznego. Klienci, konsumenci i partnerzy biznesowi coraz bardziej doceniają społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw i preferują współpracę z tymi, które dbają o aspekty społeczne, w tym równouprawnienie i inkluzję. Budowanie pozytywnego wizerunku społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa może przekładać się na zdobycie większego zaufania klientów, lojalności oraz przewagi konkurencyjnej na rynku. Podsumowując, wzrost wartości znaczenia stymulatora "wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych" może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez dostęp do dodatkowych zasobów finansowych, różnicowanie oferty produktowej/usługowej oraz budowanie wizerunku społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa. To wszystko może przyczynić się do osiągnięcia lepszych wyników i skutecznego konkurowania na rynku.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,290$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej może zapewnić przedsiębiorstwu dostęp do istotnych informacji i aktualnych danych dotyczących polityki społecznej, rynku pracy, zmian w przepisach i regulacjach. Centra te często pełnią rolę doradców i ekspertów w zakresie polityki społecznej. Dzięki temu przedsiębiorstwo może lepiej zrozumieć kontekst działania i odpowiednio dostosować swoje strategie i działania. Posiadanie takiego dostępu do informacji i wsparcia może przekładać się na lepsze podejmowanie decyzji, unikanie ryzyka i lepsze wykorzystanie szans, co z kolei wpływa na przewagę konkurencyjną. Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej może otworzyć przedsiębiorstwu drzwi do różnych partnerstw i współpracy z innymi podmiotami społecznymi. Może to obejmować partnerstwa biznesowe, wymianę wiedzy i doświadczeń, udział w projektach wspólnych czy możliwość tworzenia konsorcjów. Tego rodzaju współpraca może przyczynić się do rozszerzenia zasięgu działań przedsiębiorstwa, zdobycia nowych klientów czy dostępu do nowych rynków. Partnerstwa i współpraca mogą przyczynić się do wzrostu przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie synergii, wspólnych zasobów i komplementarnych umiejętności. Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej może wpłynąć na postrzeganie przedsiębiorstwa jako wiarygodnego i zaufanego partnera. Centra te często mają doświadczenie i reputację w obszarze polityki społecznej, dlatego partnerstwo z nimi może pozytywnie wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa społecznego. Zyskanie większego

zaufania może przekładać się na zdobycie lojalnych klientów, wzrost reputacji marki oraz przewagę konkurencyjną w relacjach z partnerami biznesowymi. Wzrost wartości znaczenia stymulatora "współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej" może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej poprzez dostęp do informacji i wsparcia, możliwość partnerstwa i współpracy, oraz zwiększenie wiarygodności i zaufania wśród interesariuszy przedsiębiorstwa społecznego.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,285$, $p<0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „dostęp do zamówień publicznych” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Zamówienia publiczne stanowią znaczący segment rynku, który obejmuje szeroki zakres produktów i usług potrzebnych sektorowi publicznemu. Dostęp do tego rodzaju zamówień otwiera przedsiębiorstwu społecznemu nowe możliwości biznesowe i potencjalnie większe źródło przychodów. Jeśli przedsiębiorstwo posiada większy dostęp do zamówień publicznych, może zwiększyć swoją skalę działania, zdobywać nowych klientów i rozszerzać swoje portfolio produktów/usług. W niektórych przypadkach zamówienia publiczne są dostępne tylko dla określonych podmiotów, takich jak przedsiębiorstwa społeczne, organizacje non-profit czy małe i średnie przedsiębiorstwa. Ograniczenie konkurencji do określonych sektorów może zwiększyć szanse przedsiębiorstwa społecznego na zdobycie zamówień. Jeśli przedsiębiorstwo spełnia odpowiednie kryteria, takie jak posiadanie statusu społecznego, to może cieszyć się przewagą nad konkurencją. Przedsiębiorstwa społeczne często mają misję społeczną i działają na rzecz dobra publicznego. Zamówienia publiczne mogą być preferowane dla takich przedsiębiorstw, ponieważ spełniają cele społeczne, takie jak zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym czy działania na rzecz środowiska. W takim przypadku, wartość znaczenia stymulatora "dostęp do zamówień publicznych" rośnie, ponieważ przedsiębiorstwo społeczne ma większe szanse na zdobycie zamówień i realizację swoich celów społecznych. Zamówienia publiczne mogą często obejmować długoterminowe umowy, co zapewnia przedsiębiorstwu społecznemu stabilność i przewidywalność finansową. Posiadanie stałych kontraktów z sektorem publicznym pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na długoterminowym rozwoju, inwestycjach i doskonaleniu swoich procesów. To z kolei może wpływać na wyższą jakość produktów/usług, efektywność działania i zdolność do konkurowania na rynku. Wzrost wartości znaczenia stymulatora "dostęp do zamówień publicznych" może przyczynić się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez większe możliwości biznesowe, ograniczoną konkurencję, wsparcie celów społecznych oraz długoterminowe umowy i stabilność finansową.

Korelacja okazała się istotna $\rho=0,161$, $p=0,035$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia stymulatora „pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych” rośnie poziom przewagi konkurencyjnej.

Programy realizowane ze środków publicznych często oferują wsparcie finansowe w postaci dotacji, grantów, czy preferencyjnych pożyczek. Dostęp do tych środków pozwala przedsiębiorstwu społecznemu na zwiększenie swojego kapitału, co może umożliwić inwestycje w rozwój, rozszerzenie oferty produktowej/usługowej, innowacje technologiczne czy podniesienie jakości działań. Dodatkowe źródło finansowania przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej, umożliwiając przedsiębiorstwu realizację ambitniejszych celów. Programy realizowane ze środków publicznych często oferują wsparcie nie tylko finansowe, ale także merytoryczne. Przedsiębiorstwo społeczne może skorzystać z programów szkoleniowych, mentorów, konsultantów lub ekspertów, którzy pomogą w rozwijaniu kompetencji zarządzania, marketingu, innowacji czy budowania relacji biznesowych. Zwiększenie kompetencji i zdolności przedsiębiorstwa może wpływać na lepsze zarządzanie, doskonalenie procesów, innowacje i lepsze dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych, co przekłada się na przewagę konkurencyjną. Otrzymanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych może wzmocnić wiarygodność przedsiębiorstwa społecznego. Takie wsparcie świadczy o uznaniu potencjału i wartości przedsiębiorstwa przez instytucje publiczne. Wykazanie zdolności do pozyskiwania wsparcia publicznego może budować zaufanie u klientów, partnerów biznesowych oraz potencjalnych inwestorów. Większe zaufanie i wiarygodność przekładają się na przewagę konkurencyjną, umożliwiając przedsiębiorstwu pozyskiwanie większej liczby klientów oraz nawiązywanie strategicznych partnerstw. Programy realizowane ze środków publicznych często tworzą platformy networkingowe, konferencje, targi czy spotkania branżowe, na których przedsiębiorstwa społeczne mogą nawiązywać kontakty i budować relacje z innymi przedsiębiorcami, instytucjami, organizacjami pozarządowymi czy jednostkami naukowymi. Dostęp do takiej sieci kontaktów może otworzyć nowe możliwości współpracy, partnerstwa biznesowego, a także umożliwić uczenie się od innych, wymianę wiedzy i doświadczeń. Współpraca z partnerami biznesowymi i korzystanie z ich know-how może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstwa i wzrostu przewagi konkurencyjnej. W rezultacie, wzrost wartości znaczenia stymulatora "pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych" przyczynia się do wzrostu poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego poprzez dodatkowe źródło finansowania, rozwój kompetencji,

zwiększenie wiarygodności i zaufania, dostęp do sieci kontaktów oraz możliwość realizacji bardziej ambitnych celów.

Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdziły hipotezę **H2: że, stymulatory wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego przyczyniają się do wzrostu poziomu jego przewagi konkurencyjnej.**

W następnym kroku dokonano weryfikacji hipotezy **H3: Bariery wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ograniczają poziom jego przewagi konkurencyjnej.** Do zbadania tej zależności zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana³¹⁶. Uzyskane wyniki potwierdzają, że występuje statystycznie istotna zależność pomiędzy barierami ograniczającymi rozwój przedsiębiorstwa społecznego, a poziomem przewagi konkurencyjnej (Tabela 63 i 64).

Siła zależności jest dla trzech barier wewnętrznych o umiarkowanej sile, dla pozostałych barier wewnętrznych jest słaba.

Tabela 63. Znaczenie poszczególnych barier wewnętrznych ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna – korelacja rang Spearmana

	Przewaga konkurencyjna	
	rho	p
Bariery wewnętrzne:		
Problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym	-0,358	<0,001
Problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego	-0,229	0,002
Problemy z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego	-0,179	0,015
Problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego	-0,475	<0,001
Brak szkoleń wewnętrznych	-0,181	0,017
Brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego	-0,308	<0,001
Niedostateczne kwalifikacje/kompetencje pracowników przedsiębiorstwa społecznego	-0,175	0,021
Brak umiejętności pozyskiwania informacji	-0,215	0,004
Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi	-0,221	0,003
Brak umiejętności budowania strategii działania przedsiębiorstwa społecznego	-0,234	0,002
Niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego	-0,193	0,011
Niska skłonność do innowacyjności	-0,270	<0,001
Niski potencjał technologiczny	-0,221	0,004
Niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego	-0,161	0,032

Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

*(n=173)

Źródło: badanie empiryczne

³¹⁶ Szerzej opisany w rozdziale 3.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,475$, $p < 0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego mogą prowadzić do ograniczeń zasobów finansowych, co utrudnia realizację działań konkurencyjnych. Przedsiębiorstwo może mieć trudności z finansowaniem innowacji, rozwojem produktów, marketingiem czy pozyskiwaniem nowych klientów. Brak środków może wpływać negatywnie na zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania z innymi firmami na rynku, na jakość usług lub produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo społeczne. Brak wystarczających środków może prowadzić do obniżenia standardów jakościowych, braku innowacji czy opóźnień w dostawach. To z kolei może prowadzić do utraty klientów, którzy szukają bardziej konkurencyjnych opcji na rynku. Ponadto problemy finansowe mogą mieć negatywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli firma nie jest w stanie utrzymać stabilności finansowej, może to budzić wątpliwości wśród interesariuszy i klientów co do jej zdolności do długotrwałej działalności. W efekcie przedsiębiorstwo może tracić zaufanie i reputację, co z kolei osłabia jego pozycję konkurencyjną na rynku.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,358$, $p < 0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Problemy z zarządzaniem mogą prowadzić do nieefektywności w procesach operacyjnych przedsiębiorstwa społecznego. Może to obejmować problemy z planowaniem, organizacją, kontrolą i koordynacją działań w firmie. Jeśli przedsiębiorstwo nie jest w stanie sprawnie zarządzać swoimi zasobami, czasem i kosztami, może stracić przewagę konkurencyjną nad innymi firmami, które mają bardziej efektywne procesy zarządzania. Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym odgrywa kluczową rolę w identyfikowaniu nowych trendów, innowacji i możliwości rozwoju. Jeśli przedsiębiorstwo ma problemy z zarządzaniem, może tracić zdolność do szybkiej adaptacji i wprowadzania nowych pomysłów na rynek. To z kolei może prowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej w dynamicznym środowisku biznesowym. Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym jest kluczowe dla budowania i utrzymywania relacji z klientami, dostawcami, pracownikami i innymi interesariuszami. Jeśli przedsiębiorstwo ma problemy z zarządzaniem, może to prowadzić do braku zaufania, niezadowolenia klientów i utraty lojalności. To z kolei wpływa na wartość przewagi konkurencyjnej, ponieważ konkurencyjne firmy o lepszym zarządzaniu mogą lepiej utrzymywać relacje z klientami i interesariuszami. Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym

obejmuje podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących rozwoju, ekspansji, dywersyfikacji i innych aspektów działalności firmy. Jeśli przedsiębiorstwo ma problemy z zarządzaniem, może to prowadzić do błędnych decyzji, które osłabiają pozycję konkurencyjną na rynku. Efektywne zarządzanie pozwala na identyfikację korzystnych możliwości i podejmowanie odpowiednich działań w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,308$, $p < 0,001$ o umiarkowanej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego może prowadzić do nieefektywności w procesach operacyjnych. Przedsiębiorstwo może mieć trudności w planowaniu, organizacji, kontroli i koordynacji działań, co może wpływać negatywnie na jego zdolność do konkutowania skutecznie na rynku. Doświadczeni konkurenci mogą mieć lepsze procesy operacyjne i być bardziej efektywni, co daje im przewagę konkurencyjną. Doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego jest istotne przy podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących rozwoju, ekspansji, marketingu i innych aspektów działalności firmy. Brak doświadczenia może prowadzić do błędnych decyzji, które osłabiają przewagę konkurencyjną. Konkurencyjne firmy z doświadczeniem będą lepiej wyposażone w umiejętności i wiedzę potrzebną do podejmowania trafnych i skutecznych decyzji strategicznych. Doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego pomaga w budowaniu relacji z klientami. Klienci często poszukują firm, które mają udokumentowane sukcesy i pozytywne referencje. Brak doświadczenia może prowadzić do braku zaufania ze strony klientów, którzy mogą bardziej skłaniać się ku konkurencyjnym firmom, które mają większe doświadczenie i zaufanie klientów. Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego wiąże się z różnymi rodzajami ryzyka. Doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem pozwala lepiej identyfikować, oceniać i minimalizować ryzyka. Brak doświadczenia może prowadzić do większych ryzyk i trudności w ich zarządzaniu, co z kolei wpływa na przewagę konkurencyjną. Doświadczenie w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego może wpływać na zdolność do innowacji i adaptacji do zmieniającego się rynku. Firma z większym doświadczeniem może mieć lepsze umiejętności w identyfikowaniu trendów, tworzeniu nowych produktów i dostosowywaniu się do zmian. Brak doświadczenia może ograniczać zdolność do konkurencji w tych dziedzinach.

Korelacja okazała się istotna $\rho=-0,270$, $p<0,001$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „niska skłonność do innowacyjności” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Innowacyjność jest kluczowa dla dostosowania się do dynamicznych warunków rynkowych. Firmy, które są mniej skłonne do innowacji, mogą mieć trudności z adaptacją do nowych trendów, preferencji klientów i zmieniającej się konkurencji. Zdolność do innowacji umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu wprowadzanie nowych produktów, usług i procesów, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność jest związana z zdolnością do generowania nowych rozwiązań i pomysłów. Przedsiębiorstwa społeczne o wysokiej skłonności do innowacyjności mają większą szansę na opracowanie unikalnych produktów, usług i technologii. To daje im przewagę konkurencyjną, ponieważ mogą oferować coś nowego i atrakcyjnego dla klientów, czego konkurencja nie ma. Innowacyjność może przekładać się na tworzenie większej wartości dla klientów. Przedsiębiorstwa społeczne, które są bardziej innowacyjne, mają większą szansę na zaspokojenie zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów. Mogą oferować bardziej zaawansowane, efektywne i innowacyjne produkty lub usługi, które wyróżniają je na rynku i przyciągają klientów. Innowacyjność może wpływać na konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego na rynku. Firmy, które są mniej skłonne do innowacji, mogą być łatwiej przeskakiwane przez konkurencję, która oferuje nowe i ulepszone rozwiązania. Innowacyjne przedsiębiorstwa społeczne są w stanie lepiej konkurować, zdobywać większy udział w rynku i utrzymywać przewagę nad konkurentami. Innowacyjność może prowadzić do doskonalenia procesów i metod działania przedsiębiorstwa społecznego. Innowacyjne rozwiązania mogą przyczynić się do efektywniejszego wykorzystania zasobów, redukcji kosztów i poprawy jakości. To przekłada się na wyższą efektywność operacyjną, co wpływa na przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho=-0,234$, $p=0,002$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „brak umiejętności budowania strategii działania przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Budowanie strategii działania przedsiębiorstwa społecznego pozwala na celowe kierowanie wszystkimi aspektami działalności. Strategia pomaga określić cele, misję, wartości i priorytety firmy. Jeśli przedsiębiorstwo nie posiada umiejętności budowania strategii, może działać bez jasno określonych celów i planów, co prowadzi do nieefektywności i braku skierowania. Przewaga konkurencyjna opiera się na zdolności do skutecznego kierowania działaniami, a brak umiejętności w tym zakresie osłabia wartość tej przewagi. Strategia działania przedsiębiorstwa społecznego pozwala na identyfikację szans i zagrożeń w otoczeniu biznesowym. Brak

umiejętności budowania strategii może prowadzić do niedostrzegania potencjalnych możliwości rozwoju lub nieadekwatnej reakcji na pojawiające się zagrożenia. Konkurencyjne firmy, które potrafią odpowiednio reagować na zmiany i wykorzystywać korzystne okazje, zyskują przewagę konkurencyjną. Strategia działania pomaga w skoncentrowaniu zasobów przedsiębiorstwa społecznego na najważniejszych obszarach i inicjatywach. Poprzez świadome alokowanie zasobów, firma może efektywniej wykorzystywać dostępne środki, umiejętności i kompetencje. Brak umiejętności budowania strategii może prowadzić do rozproszenia i nieefektywnego wykorzystywania zasobów, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Strategia działania przedsiębiorstwa społecznego pozwala na wypracowanie unikalności i wyróżnienia się na rynku. Poprzez określenie unikalnej oferty, pozycjonowania marki i kreowania wartości dla klientów, firma może budować przewagę konkurencyjną. Brak umiejętności w budowaniu strategii może prowadzić do niewyróżniania się na tle konkurencji i trudności w tworzeniu wartości, co wpływa na wartość przewagi konkurencyjnej. Budowanie strategii umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu elastyczne dostosowywanie się do zmian na rynku i w otoczeniu biznesowym. Dobre strategie uwzględniają zdolność adaptacji i reakcji na zmienne warunki. Brak umiejętności budowania strategii może uniemożliwić przedsiębiorstwu skuteczną adaptację do zmian, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,229$, $p = 0,002$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Pracownicy są kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego. Problemy z pracownikami, takie jak niski poziom zaangażowania, nieefektywne zarządzanie, konflikty czy brak odpowiednich umiejętności, mogą wpływać negatywnie na efektywność operacyjną firmy. Jeśli pracownicy nie są dobrze zarządzani i motywowani, to wykonanie zadań może być mniej efektywne, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Pracownicy mają bezpośredni wpływ na jakość usług lub produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo społeczne. Jeśli występują problemy z pracownikami, jakość tych usług lub produktów może ucierpieć. Konkurencyjne firmy, które mają dobrze zarządzanych i wykwalifikowanych pracowników, mogą oferować lepszą jakość, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Problemy z pracownikami mogą ograniczać innowacyjność i kreatywność w przedsiębiorstwie społecznym. Jeśli pracownicy są niezadowoleni, brakuje im motywacji lub mają trudności w komunikacji, to trudniej będzie generować nowe pomysły i wprowadzać innowacje. Innowacyjność jest często kluczowa dla przewagi konkurencyjnej, ponieważ pozwala wprowadzać unikalne rozwiązania na rynku. Problemy z pracownikami mogą prowadzić do

wysokiej rotacji kadry, co utrudnia retencję talentów w przedsiębiorstwie społecznym. Jeśli firma nie potrafi zatrzymać wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników, to traci wartościowe zasoby ludzkie i musi inwestować w rekrutację i szkolenia nowych pracowników. Stabilność i kontynuacja pracy z doświadczonym personelem może stanowić przewagę konkurencyjną na rynku. Problemy z pracownikami mogą negatywnie wpływać na reputację przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli informacje o niezadowoleniu pracowników, niskim morale lub złym zarządzaniu dotrą do klientów, partnerów biznesowych czy opinii publicznej, to może to wpływać na postrzeganie firmy i obniżać zaufanie do jej usług lub produktów.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,221$, $p = 0,003$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Umiejętność nawiązywania i utrzymywania relacji z partnerami biznesowymi jest istotna dla efektywnej współpracy. Brak tych umiejętności może prowadzić do trudności w budowaniu partnerstw strategicznych, negocjacji warunków współpracy i realizacji projektów zewnętrznych. To ogranicza zdolność przedsiębiorstwa społecznego do wykorzystania synergii i wspólnego rozwoju z partnerami, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Partnerzy biznesowi często dostarczają przedsiębiorstwu społecznemu różnorodne zasoby, takie jak surowce, technologie, wiedza czy sieć dystrybucji. Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami może utrudniać zdobycie tych zasobów. Konkurencyjne firmy, które potrafią efektywnie budować relacje z partnerami, mogą czerpać korzyści z dostępu do wartościowych zasobów, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej. Partnerstwa biznesowe często służą także jako źródło innowacyjności. Przedsiębiorstwa społeczne mogą korzystać z pomysłów, technologii i wiedzy partnerów do tworzenia nowych produktów, usług lub rozwiązań. Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami może ograniczać dostęp do tych innowacyjnych możliwości. Konkurencyjne firmy, które potrafią budować owocne partnerstwa, mają większe szanse na generowanie innowacji i wdrażanie ich na rynku. Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi może prowadzić do utraty konkurencyjności. Przedsiębiorstwa społeczne, które nie potrafią wykorzystać potencjału partnerstw, mogą być mniej elastyczne i mniej zdolne do adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Konkurencyjne firmy, które efektywnie współpracują z partnerami, mają większe szanse na dostęp do nowych rynków, technologii i możliwości rozwoju, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Umiejętność budowania relacji z partnerami biznesowymi ma wpływ na reputację przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli firma ma trudności w nawiązywaniu i utrzymywaniu pozytywnych relacji z partnerami, to może to negatywnie

wpływać na jej wizerunek i zaufanie w branży. Konkurencyjne firmy, które cieszą się dobrą reputacją i zaufaniem partnerów, mogą łatwiej nawiązywać korzystne relacje biznesowe, co przyczynia się do przewagi konkurencyjnej.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,221$, $p = 0,004$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „niski potencjał technologiczny” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Wysoki potencjał technologiczny pozwala przedsiębiorstwu społecznemu na bardziej efektywne i wydajne wykonywanie swoich operacji. Nowoczesne technologie mogą automatyzować procesy, usprawniać produkcję, optymalizować dostawy, poprawiać jakość i skracać czas realizacji. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne ma niski potencjał technologiczny, może to prowadzić do niższej efektywności operacyjnej w porównaniu do konkurencji. Wysoki potencjał technologiczny umożliwia przedsiębiorstwu społecznemu wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań i dostosowywanie się do zmieniających się trendów rynkowych. Nowe technologie mogą generować nowe możliwości biznesowe, poprawiać produkty lub usługi, a także tworzyć nowe kanały dystrybucji. Brak takiego potencjału technologicznego ogranicza możliwości innowacji i rozwinięcia, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Współczesne technologie, takie jak internet, e-commerce, media społecznościowe czy platformy mobilne, otwierają przedsiębiorstwom społecznym szerokie możliwości dotarcia do nowych rynków i klientów. Jeśli przedsiębiorstwo ma niski potencjał technologiczny, może być trudniej osiągnąć i zaspokoić potrzeby klientów w porównaniu do firm, które wykorzystują nowoczesne narzędzia i kanały komunikacji. Wysoki potencjał technologiczny może wpływać na konkurencyjność cenową przedsiębiorstwa społecznego. Dzięki wykorzystaniu technologii przedsiębiorstwo może obniżać koszty produkcji, dystrybucji czy obsługi klienta, co pozwala na oferowanie atrakcyjnych cen. Brak takiego potencjału technologicznego może utrudniać przedsiębiorstwu konkurowanie pod względem cenowym, co może mieć negatywny wpływ na przewagę konkurencyjną. Wysoki potencjał technologiczny może wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa społecznego przez klientów, partnerów biznesowych czy opinii publiczną. Firma wykorzystująca nowoczesne technologie może być postrzegana jako innowacyjna, zaawansowana i profesjonalna. Brak takiego potencjału technologicznego może wpływać na reputację i zaufanie, co ma znaczenie dla przewagi konkurencyjnej na rynku.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,215$, $p = 0,004$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „brak umiejętności pozyskiwania informacji” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Umiejętność pozyskiwania informacji o rynku, klientach i konkurencji jest kluczowa dla skutecznego działania przedsiębiorstwa społecznego. Brak tych umiejętności może prowadzić

do braku wiedzy na temat zmian w preferencjach klientów, trendów rynkowych, nowych konkurentów czy innowacji. To ogranicza zdolność przedsiębiorstwa do dostosowania się do zmieniających się warunków i utrzymania przewagi konkurencyjnej. Pozyskiwanie informacji odgrywa ważną rolę w procesie planowania strategicznego. Przedsiębiorstwo społeczne musi wiedzieć, jakie są aktualne i przyszłe trendy rynkowe, jakie są oczekiwania klientów oraz jakie są strategie i działania konkurencji. Brak umiejętności pozyskiwania informacji może prowadzić do błędnych decyzji strategicznych, braku dostosowania się do zmian w otoczeniu oraz utraty przewagi konkurencyjnej. Pozyskiwanie informacji jest istotne dla generowania innowacji i dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Informacje o nowych technologiach, preferencjach klientów, trendach społecznych czy regulacjach prawnych mogą stanowić impuls do tworzenia nowych produktów, usług czy procesów. Brak umiejętności pozyskiwania informacji może ograniczać zdolność przedsiębiorstwa do generowania innowacji i dostosowywania się do zmian, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Umiejętność pozyskiwania informacji pomaga przedsiębiorstwu w identyfikacji i zarządzaniu ryzykiem. Informacje o otoczeniu biznesowym, sytuacji rynkowej czy działaniach konkurencji mogą pomóc w identyfikacji potencjalnych zagrożeń i szans. Brak tych informacji może prowadzić do niewłaściwego zarządzania ryzykiem i utraty konkurencyjności. Pozyskiwanie informacji o klientach, ich potrzebach i oczekiwaniach jest kluczowe dla budowania trwałych relacji i dostarczania wartościowych produktów czy usług. Informacje te pomagają przedsiębiorstwu dostosować się do wymagań klientów, lepiej zrozumieć ich potrzeby i oferować rozwiązania, które przynoszą wartość. Brak umiejętności pozyskiwania informacji może utrudniać budowanie owocnych relacji z klientami i partnerami biznesowymi, co wpływa na przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,193$, $p = 0,011$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Niska skłonność do uczenia się pracowników ogranicza możliwość rozwoju i doskonalenia umiejętności w przedsiębiorstwie społecznym. W dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym, ciągłe doskonalenie jest niezbędne do pozostania konkurencyjnym. Firmy, które inwestują w rozwój pracowników, zdobywają przewagę konkurencyjną, gdyż posiadają lepiej wykwalifikowaną kadrę, bardziej elastyczną i gotową do dostosowania się do zmian. Skłonność do uczenia się pracowników ma kluczowe znaczenie dla innowacyjności i adaptacji przedsiębiorstwa społecznego. Pracownicy, którzy stale zdobywają nową wiedzę i umiejętności, są bardziej otwarci na innowacje i zmiany. Wiedza ta może prowadzić do

opracowywania nowych rozwiązań, usprawnień procesów czy tworzenia unikalnych produktów lub usług. Brak skłonności do uczenia się ogranicza zdolność przedsiębiorstwa do adaptacji i innowacji, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Uczenie się pracowników ma również wpływ na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa społecznego. Pracownicy posiadający odpowiednią wiedzę i umiejętności są w stanie lepiej wykonywać swoje zadania, pracować bardziej efektywnie i wydajnie. Brak skłonności do uczenia się może prowadzić do niskiej wydajności operacyjnej, opóźnień czy popełniania błędów, co negatywnie wpływa na przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, które stawiają na rozwój pracowników i oferują możliwości nauki, zazwyczaj przyciągają i zatrzymują utalentowanych pracowników. Pracownicy poszukujący rozwoju zawodowego i możliwości nauki częściej wybierają takie organizacje. Brak skłonności do uczenia się może ograniczać zdolność przedsiębiorstwa do pozyskiwania i utrzymywania talentów, co wpływa na przewagę konkurencyjną. Skłonność do uczenia się pracowników jest często związana z kulturą organizacyjną, która promuje rozwój i naukę. Organizacje, które tworzą otoczenie sprzyjające uczeniu się, mają większą zdolność do adaptacji, innowacji i rozwoju. Brak takiej skłonności do uczenia się może wpływać na atmosferę organizacyjną, motywację pracowników i ogólną efektywność działania przedsiębiorstwa.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,181$, $p = 0,017$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „brak szkoleń wewnętrznych” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Szkolenia wewnętrzne są skutecznym narzędziem rozwoju kompetencji pracowników. Pozwalają na zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności i doświadczenia, które mogą być wykorzystane w codziennej pracy. Brak szkoleń wewnętrznych ogranicza możliwości rozwoju pracowników i ich zdolność do efektywnego wykonywania zadań, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Szkolenia wewnętrzne są również ważne dla adaptacji przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia. W ramach szkoleń pracownicy mogą zdobywać wiedzę i umiejętności związane z nowymi technologiami, trendami rynkowymi czy zmieniającymi się wymaganiami klientów. Brak takich szkoleń utrudnia adaptację przedsiębiorstwa i ogranicza jego zdolność do konkurowania w dynamicznym środowisku. Szkolenia wewnętrzne mogą również stanowić platformę do generowania innowacyjnych pomysłów i rozwiązań. Podczas szkoleń pracownicy mają możliwość dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, wymiany poglądów oraz wspólnego rozwiązywania problemów. Brak takiej platformy hamuje potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa i ogranicza zdolność do tworzenia nowych produktów, usług czy procesów. Przedsiębiorstwa społeczne, które oferują atrakcyjne programy szkoleniowe, zazwyczaj mają większe szanse na zatrzymanie utalentowanych

pracowników. Szkolenia wewnętrzne stanowią dodatkową wartość dla pracowników, ponieważ pozwalają na rozwój kariery i zdobycie nowych umiejętności. Brak takiej oferty szkoleń może powodować utratę cennych pracowników na rzecz konkurencji. Szkolenia wewnętrzne mają także wpływ na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa. Poprzez szkolenia pracownicy mogą doskonalić swoje umiejętności, poznawać bardziej efektywne metody pracy i procesy. Brak takiej możliwości szkoleniowej może prowadzić do niższej wydajności, większej liczby błędów czy braku optymalizacji procesów, co wpływa negatywnie na konkurencyjność.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,179$, $p = 0,015$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „problemy z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Jeśli przedsiębiorstwo społeczne ma problemy z podopiecznymi, na przykład nie spełnia ich oczekiwań, nie dostarcza odpowiednich usług lub nie zapewnia wsparcia, to prowadzi do złych doświadczeń klientów. Negatywne opinie i reputacja przedsiębiorstwa mogą wpływać na utratę klientów, trudności w pozyskiwaniu nowych klientów oraz utratę przewagi konkurencyjnej na rynku. Jeśli podopieczni przedsiębiorstwa społecznego mają problemy związane z obsługą, wsparciem czy zaspokajaniem swoich potrzeb, to prowadzi do utraty zaufania i lojalności wobec firmy. Brak zaufania i lojalności podopiecznych ogranicza zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania stałej bazy klientów, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Problemy z podopiecznymi mogą prowadzić do utraty klientów na rzecz konkurencyjnych przedsiębiorstw społecznych. Jeśli inni dostawcy oferują lepsze usługi, bardziej dostosowane do potrzeb podopiecznych, to przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może zostać ograniczona. Konkurencja na rynku wymaga dbałości o jakość obsługi i zadowolenie klientów. Problemy z podopiecznymi mogą negatywnie wpływać na wizerunek przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli informacje o problemach dotrą do opinii publicznej, może to prowadzić do negatywnego odbioru firmy przez społeczeństwo, donatorów, partnerów biznesowych itp. Negatywny wizerunek może wpływać na zdolność przedsiębiorstwa do przyciągania funduszy, współpracy i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Problemy z podopiecznymi mogą wpływać na trudności w skali i wzroście przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli firma nie radzi sobie z obsługą i zaspokajaniem potrzeb aktualnych podopiecznych, to trudno będzie rozszerzyć działalność i pozyskać nowych podopiecznych. Skala i wzrost są ważnymi czynnikami przewagi konkurencyjnej, a problemy z podopiecznymi mogą ograniczać możliwości ekspansji.

Korelacja okazała się istotna $\rho=-0,175$, $p=0,021$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „niedostateczne kwalifikacje/kompetencje pracowników przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Niedostateczne kwalifikacje i kompetencje pracowników mogą wpływać negatywnie na jakość usług lub produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo społeczne. Pracownicy mogą mieć trudności w wykonaniu swoich zadań, brak umiejętności lub wiedzy niezbędnych do zapewnienia wysokiej jakości. To prowadzi do mniejszej satysfakcji klientów i utraty przewagi konkurencyjnej na rynku. Niedostateczne kwalifikacje pracowników mogą wpływać na efektywność operacyjną przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli pracownicy nie mają odpowiednich umiejętności czy wiedzy, mogą być mniej wydajni w wykonywaniu swoich zadań. To może prowadzić do opóźnień, błędów, niewłaściwego zarządzania zasobami itp. Efektywność operacyjna jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej, a niedostateczne kwalifikacje pracowników mogą ją ograniczać. Pracownicy o odpowiednich kwalifikacjach i kompetencjach są bardziej skłonni do innowacji i adaptacji. Posiadanie odpowiednich umiejętności pozwala na generowanie nowych pomysłów, rozwiązywanie problemów, wprowadzanie zmian. Niedostateczne kwalifikacje pracowników mogą ograniczać zdolność przedsiębiorstwa do innowacji i dostosowania się do zmieniającego się otoczenia, co wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Pracownicy o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach są cennym zasobem dla przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli organizacja nie jest w stanie zapewnić odpowiedniego rozwoju i wykorzystania potencjału pracowników, może to prowadzić do utraty utalentowanych pracowników na rzecz konkurencji. Brak możliwości rozwoju kariery i zdobycia nowych umiejętności ogranicza zdolność przedsiębiorstwa do zatrzymywania talentów i wpływa negatywnie na przewagę konkurencyjną. Przedsiębiorstwa społeczne, które mają dobrze wykwalifikowanych pracowników, budują pozytywny wizerunek i reputację. Posiadanie specjalistów i ekspertów w swoich dziedzinach przyciąga klientów, partnerów biznesowych i inwestorów. Niedostateczne kwalifikacje pracowników mogą negatywnie wpływać na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa, co ma istotny wpływ na przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho=-0,161$, $p=0,032$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Niewystarczające moce wytwórcze oznaczają, że przedsiębiorstwo społeczne nie jest w stanie produkować w wystarczającej ilości, aby zaspokoić popyt na swoje produkty lub usługi. Jeśli konkurencyjne przedsiębiorstwa społeczne są w stanie dostarczać produkty

w większej ilości, klienci mogą przechodzić do nich, co prowadzi do utraty przewagi konkurencyjnej. Niewystarczające moce wytwórcze mogą ograniczać elastyczność i skalowalność przedsiębiorstwa społecznego. Jeśli firma nie jest w stanie zwiększyć produkcji w odpowiedzi na wzrost popytu lub dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych, może stracić konkurencyjność. Konkurencyjne przedsiębiorstwa o większych mocach wytwórczych mogą lepiej reagować na zmieniające się potrzeby klientów i rynku. Niewystarczające moce wytwórcze mogą prowadzić do wyższych kosztów produkcji. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne nie korzysta z pełnej skali produkcji, koszty jednostkowe mogą być wyższe. To może skutkować wyższymi cenami dla klientów lub mniejszą marżą zysku, co wpływa negatywnie na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Niewystarczające moce wytwórcze mogą prowadzić do opóźnień w realizacji zamówień i dostawach. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne nie jest w stanie szybko dostarczyć swoje produkty lub usługi, może to prowadzić do niezadowolenia klientów, utraty zleceń i negatywnego wpływu na przewagę konkurencyjną. Niewystarczające moce wytwórcze mogą ograniczać możliwości przedsiębiorstwa społecznego w ekspansji na nowe rynki. Jeśli firma nie jest w stanie sprostać rosnącemu popytowi na nowych rynkach, może stracić szanse na zdobycie nowych klientów i utratę przewagi konkurencyjnej na tych rynkach.

Siła zależności dla jednej bariery zewnętrznej jest bardzo silna, dla dwóch barier zewnętrznych znacząco silna, dla pozostałych barier zewnętrznych siła zależności jest słaba.

Tabela 64. Znaczenie poszczególnych barier zewnętrznych ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna – korelacja rang Spearmana

	Przewaga konkurencyjna	
	rho	p
Bariery zewnętrzne:		
Prowadzona polityka państwa względem przedsiębiorstw społecznych	-0,139	0,047
Brak zainteresowania przedsiębiorczością społeczną przez instytucje otoczenia biznesu	-0,108	0,158
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego	-0,564	<0,001
Brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami społecznymi	-0,109	0,052
Brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych	-0,033	0,669
Brak polityki państwa w zakresie promocji przedsiębiorczości społecznej	-0,087	0,253
Brak preferencyjnych warunków do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego	-0,793	<0,001
Brak centrów współpracy, doradztwa pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, innymi podmiotami komercyjnymi działającymi na rynku, ośrodkami naukowymi, organizacjami pozarządowymi	-0,115	0,134
Silna konkurencja na rynku	-0,063	0,411
Niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego	-0,057	0,456

Skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc	-0,037	0,628
Niestabilność przepisów prawnych	-0,679	<0,001

Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie)

**(n=173)*

Źródło: badanie empiryczne

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,793$, $p < 0,001$ o bardzo dużej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „brak preferencyjnych warunków do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego” tym niższy poziom przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne często polegają na różnych preferencyjnych warunkach, takich jak dotacje, ulgi podatkowe, preferencyjne finansowanie itp., które pomagają im funkcjonować. Gdy brakuje tych preferencyjnych warunków, przedsiębiorstwo społeczne może mieć mniejszy dostęp do zasobów, co wpływa na jego zdolność do konkurowania z innymi przedsiębiorstwami. Brak preferencyjnych warunków dla przedsiębiorstw społecznych może prowadzić do zwiększonej konkurencji ze strony innych firm. Przedsiębiorstwa społeczne mogą napotkać trudności w konkurowaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami, które mają większe zasoby i dostęp do standardowych rynków. Bez preferencyjnych warunków przedsiębiorstwa społeczne mogą mieć trudności z pozyskaniem finansowania i inwestowaniem w rozwój i wzrost. To może prowadzić do ograniczenia możliwości rozwoju i innowacji, co z kolei wpływa na poziom przewagi konkurencyjnej. Brak preferencyjnych warunków może wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa społecznego przez klientów i partnerów biznesowych. Mogą postrzegać je jako mniej konkurencyjne w porównaniu do tradycyjnych firm, co może prowadzić do utraty klientów i partnerów, a tym samym do mniejszej przewagi konkurencyjnej.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,679$, $p < 0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „niestabilność przepisów prawnych” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Niestabilność przepisów prawnych oznacza, że regulacje i przepisy dotyczące działalności przedsiębiorstw mogą często zmieniać się lub być niejednoznaczne. W takiej sytuacji przedsiębiorstwa mogą mieć trudności z przewidywaniem i dostosowywaniem się do zmian, co wpływa na ich stabilność i zdolność do planowania długoterminowego. To utrudnia budowanie przewagi konkurencyjnej, która często opiera się na stabilnych i przewidywalnych ramach prawnych. Niestabilność przepisów prawnych może prowadzić do zwiększenia kosztów związanych z przestrzeganiem tych przepisów. Przedsiębiorstwa mogą być zmuszone do ponoszenia dodatkowych wydatków na monitorowanie i dostosowywanie się do zmian w prawie. Ponadto, niestabilność przepisów prawnych może zwiększać ryzyko naruszenia

przepisów, co może prowadzić do sankcji prawnych, reputacyjnych lub finansowych. Te dodatkowe koszty i ryzyko mogą obniżać wartość przewagi konkurencyjnej. Niestabilność przepisów prawnych może zakłócać plany rozwojowe przedsiębiorstw. Mogą mieć trudności z realizacją projektów inwestycyjnych lub długoterminowych strategii biznesowych ze względu na niepewność co do przyszłych przepisów. To utrudnia adaptację i reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe, co może prowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej. Niestabilność przepisów prawnych może ograniczać innowacje i wprowadzanie nowych rozwiązań przez przedsiębiorstwa. Niepewność co do przepisów i regulacji może powodować opór przed wprowadzaniem zmian, a także prowadzić do utraty zaufania klientów i partnerów biznesowych. To może ograniczać zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia nowych produktów, usług i procesów, co wpływa na jego przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,564$, $p < 0,001$ o znaczącej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania jest istotny dla przedsiębiorstw społecznych, aby rozwijać swoją działalność, inwestować w rozwój produktów i usług, oraz konkurować na rynku. Jeśli brakuje dostępu do tych zasobów, przedsiębiorstwo społeczne może mieć ograniczone środki do rozwoju i ekspansji, co wpływa na jego przewagę konkurencyjną w porównaniu do innych firm. Przedsiębiorstwa społeczne potrzebują kapitału na inwestycje w rozwój, badania i rozwój, marketing, oraz inne obszary kluczowe dla rozwoju i wzrostu. Jeśli mają trudności z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania, ich zdolność do inwestowania może być ograniczona. Brak wystarczających inwestycji może prowadzić do stagnacji, utraty konkurencyjności i braku nowych innowacji. Brak dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania może prowadzić do mniejszych możliwości konkurowania z innymi firmami na rynku. Konkurenci, którzy mają większy dostęp do kapitału, mogą inwestować w rozwój, marketing, technologie i inne obszary, co pozwala im zdobyć przewagę konkurencyjną. Brak równych szans w dostępie do finansowania może wpływać negatywnie na pozycję przedsiębiorstwa społecznego na rynku. Przedsiębiorstwa społeczne często muszą przyciągać i zatrzymywać utalentowanych pracowników oraz specjalistów, aby rozwijać swoją działalność. Brak dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania może utrudnić wypłacanie konkurencyjnych wynagrodzeń i oferowanie korzyści, co wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do przyciągania i utrzymania kluczowych pracowników. To z kolei może wpływać na efektywność, innowacyjność i przewagę konkurencyjną.

Korelacja okazała się istotna $\rho = -0,139$, $p = 0,047$ o słabej sile. Wraz ze wzrostem wartości znaczenia bariery „prowadzona polityka państwa względem przedsiębiorstw społecznych” spada wartość przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne często korzystają z różnych form wsparcia i preferencyjnych środków, które są udzielane przez państwo. Mogą to być dotacje, ulgi podatkowe, preferencyjne zamówienia publiczne itp. Gdy polityka państwa nie sprzyja przedsiębiorstwom społecznym, to może prowadzić do ograniczenia dostępu do tych wsparć, co wpływa na ich zdolność do konkurencji i rozwoju. Prowadzona polityka państwa może wpływać na nierówny dostęp do rynku dla przedsiębiorstw społecznych. Jeśli istnieją preferencje lub regulacje, które faworyzują tradycyjne przedsiębiorstwa lub ograniczają konkurencyjność przedsiębiorstw społecznych, to może to prowadzić do mniejszych możliwości rozwoju i wzrostu. Brak równych szans na rynku wpływa negatywnie na wartość przewagi konkurencyjnej. Polityka państwa może wpływać na regulacje i przepisy dotyczące działalności przedsiębiorstw społecznych. Jeśli istnieją zbliżone przepisy, które nakładają na przedsiębiorstwa społeczne większe obciążenia, ograniczenia czy wymagania w porównaniu do tradycyjnych firm, to może to wpływać negatywnie na ich konkurencyjność. Przedsiębiorstwa społeczne mogą być ograniczone przez biurokrację, niejasne przepisy lub brak elastyczności w zakresie prowadzenia swojej działalności. Prowadzona polityka państwa może wpływać na wizerunek przedsiębiorstw społecznych w społeczeństwie. Jeśli państwo nie wspiera i nie promuje przedsiębiorstw społecznych, to może to prowadzić do mniejszego zaufania ze strony klientów, partnerów biznesowych oraz innych interesariuszy. To z kolei może wpływać na wartość przewagi konkurencyjnej, ponieważ zaufanie i wizerunek są ważnymi czynnikami decydującymi o wyborze produktów i usług.

Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdziły hipotezę ***H3: Bariery wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ograniczają poziom jego przewagi konkurencyjnej.***

Następnie dokonano podsumowania rezultatów testowania hipotez (Tabela 65), z którego wynika, że wszystkie hipotezy szczegółowe zostały pozytywnie zweryfikowane, zatem można również jednoznacznie potwierdzić hipotezę główną: *Rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce jest kształtowany przez determinanty wewnętrzne oraz zewnętrzne zarówno pozytywne, jak i negatywne.*

Tabela 65. Podsumowanie rezultatów testowania hipotez

Hipoteza		Rezultaty weryfikacji hipotez	Decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu hipotezy
H1:	Istnieje związek pomiędzy motywami rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego a poziomem jego przewagi konkurencyjnej.	Potwierdzona	Przyjęta
H2:	Stymulatory wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego przyczyniają się do wzrostu poziomu jego przewagi konkurencyjnej.	Potwierdzona	Przyjęta
H3:	Bariery wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ograniczają poziom jego przewagi konkurencyjnej.	Potwierdzona	Przyjęta

Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzenie oraz przyjęcie hipotez oznaczają, że istnieje statystycznie istotny związek pomiędzy badanymi czynnikami a poziomem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznych.

4.5. Wnioski z badań ilościowych

Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych sformułowano następujące wnioski i zaproponowano rekomendacje w poszczególnych obszarach.

Obszar I. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego

Wnioski

- 1) kluczowym motywem przy rozpoczynaniu działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego jest pragnienie wykorzystania własnego doświadczenia w celu osiągnięcia wyższych celów społecznych;
- 2) realizacja konkretnego celu społecznego stanowi ważne źródło motywacji dla przedsiębiorstw społecznych;
- 3) zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska oraz osobiste spełnienie i zadowolenie są również istotnymi motywami, choć mniej ważnymi niż cele społeczne;
- 4) przedsiębiorstwa społeczne kładą mniejszy nacisk na aspekt finansowy, skupiając się bardziej na aspektach społecznych i osiąganiu celów społecznych;
- 5) przedsiębiorstwa społeczne często zauważają określone problemy lub luki w społeczeństwie i chcą skoncentrować swoje wysiłki na ich rozwiązaniu;

- 6) pragnienie wprowadzenia pozytywnych zmian i przyczynienia się do dobra społecznego jest kluczowym czynnikiem, który motywujących przedsiębiorstwa społeczne do działania;
- 7) wyraźnie określone cele działalności społecznej dostarczają wytycznych i punktów odniesienia dla przedsiębiorstw społecznych, umożliwiając skoncentrowanie się na konkretnej dziedzinie i mierzenie oraz monitorowanie osiągnięć.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) przy rozpoczynaniu działalności przedsiębiorstwa społeczne jasno określały cele społeczne, które chcą osiągnąć;
- 2) przedsiębiorstwa społeczne powinny skupić się na konkretnych problemach społecznych, które chcą rozwiązać oraz zdefiniować cele, które będą służyć ich osiągnięciu.

Ponadto osoby podejmujące decyzję o rozpoczęciu działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego powinny:

- 1) zidentyfikować obszary, w których posiadają unikalne umiejętności i doświadczenie, które mogą przyczynić się do rozwiązania problemów społecznych;
- 2) skupić się na rozwiązywaniu problemów w lokalnej społeczności, zrozumieć potrzeby oraz wyzwania, z jakimi boryka się ta społeczność i dostosować swoje działania, aby służyć konkretnym potrzebom lokalnych mieszkańców;
- 3) mieć na uwadze, że głównym motywem przedsiębiorstw społecznych jest realizacja celów społecznych;
- 4) skoncentrować się na tym, jak działalność przedsiębiorstwa społecznego może przyczynić się do pozytywnych zmian społecznych, zamiast skupiać się wyłącznie na aspektach finansowych;
- 5) określić wskaźniki sukcesu, które pozwolą ocenić skuteczność działalności społecznej oraz regularnie monitorować i oceniać postępy w osiąganiu celów społecznych i dostosowywać działania w miarę potrzeb.

Obszar II. Koncentracja przedsiębiorstw społecznych na poszczególnych kierunkach działań

Wnioski

- 1) przedsiębiorstwa społeczne wykazują duże zainteresowanie współpracą z jednostkami administracji publicznej, partnerami biznesowymi i innymi przedsiębiorstwami społecznymi w celu wymiany doświadczeń i tworzenia większego wpływu społecznego;

- 2) przedsiębiorstwa społeczne przywiązują wagę do osiągnięcia zysku, który jest istotny dla ich funkcjonowania, rozwoju i poszerzenia zakresu wpływu społecznego;
- 3) innowacje, nowe technologie, modele biznesowe i zmiany organizacyjne nie są głównym obszarem zainteresowania przedsiębiorstw społecznych, prawdopodobnie z powodu ograniczeń finansowych lub braku dostępu do nowych rozwiązań;
- 4) włączanie podopiecznych przedsiębiorstw społecznych na rynek pracy jest ważne dla realizacji celów społecznych i zwiększenia zatrudnienia;
- 5) przedsiębiorstwa społeczne skupiają się na poszukiwaniu okazji rynkowych, wprowadzaniu innowacji i zdobywaniu nowych kompetencji w miarę możliwości finansowych;
- 6) aktywizacja lokalnej społeczności oraz promocja przedsiębiorczości społecznej są ważnymi aspektami dla przedsiębiorstw społecznych;
- 7) współpraca z jednostkami administracji publicznej, konsultacje, udział w projektach rządowych i inicjatywach są zalecanymi działaniami dla przedsiębiorstw społecznych w celu zwiększenia ich wpływu społecznego i dostępu do zasobów publicznych.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) przedsiębiorstwa społeczne powinny kontynuować i rozwijać współpracę z jednostkami administracji publicznej w celu nawiązywania partnerstw oraz korzystania z ich wsparcia;
- 2) przedsiębiorstwa społeczne powinny angażować się w konsultacje, brać udział w projektach rządowych oraz inicjatywach, aby zwiększyć swój wpływ społeczny i zdobywać dostęp do zasobów publicznych;
- 3) przedsiębiorstwa społeczne powinny skupić się na rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań, zdobywaniu nowych kompetencji i promocji przedsiębiorczości społecznej;
- 4) ważne jest również rozwijanie aktywności lokalnej społeczności i budowanie świadomości społecznej na temat przedsiębiorstw społecznych.

Poza nawiązywaniem współpracy z jednostkami administracji publicznej przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) szukać okazji do współpracy oraz wymiany doświadczeń z innymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz partnerami biznesowymi w celu wspólnego tworzenia większego wpływu społecznego i uczenia się od siebie nawzajem;
- 2) dążyć do równoważenia celów społecznych i generowania zysków pamiętając, że stabilność finansowa jest istotna dla funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorstwa społecznego, co pozwala na poszerzanie zakresu wpływu społecznego i zasięgu działania;

- 3) przeanalizować, jak wprowadzić innowacje, nowe technologie, modele biznesowe i zmiany organizacyjne, które mogą przyczynić się do osiągnięcia większej skali oraz efektywności w realizacji celów społecznych;
- 4) skupić się na aktywizacji podopiecznych, pomagając im znaleźć zatrudnienie co nie tylko przyczynia się do realizacji celów społecznych, ale także zwiększa zatrudnienie i pozytywnie wpływa na społeczność lokalną;
- 5) starać się identyfikować i wykorzystywać okazje rynkowe, które mogą przynieść sukces finansowy oraz społeczny;
- 6) poszerzać zakres działalności, zdobywać nowe kompetencje i rozwijać się dzięki czemu mogą osiągnąć lepsze rezultaty;
- 7) angażować się w działania na rzecz rozwoju społeczności lokalnej poprzez na przykład organizację szkoleń, warsztatów i programów społecznych, które przyczynią się do aktywizacji lokalnej społeczności oraz poprawy jej warunków życia;
- 8) budować świadomość i rozpoznawalność przedsiębiorczości społecznej wśród społeczeństwa, działać jako ambasadorzy przedsiębiorczości społecznej, dzielić się swoimi sukcesami i inspirować innych do zaangażowania się w działania na rzecz społeczności.

Skupienie się przedsiębiorstw społecznych na wspomnianych działaniach może przekładać się na ich poziom przewagi konkurencyjnej.

Obszar III. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

- 1) wysoki poziom jakości produktów i usług jest głównym czynnikiem przewagi konkurencyjnej dla przedsiębiorstw społecznych;
- 2) renoma przedsiębiorstwa społecznego, aktywne wykorzystywanie programów finansowanych ze środków publicznych oraz różnorodna oferta produktów i usług są kolejnymi czynnikami wpływającymi na przewagę konkurencyjną;
- 3) wykorzystywane technologie, innowacyjność i współpraca z podmiotami z otoczenia biznesu mają mniejsze znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w przypadku przedsiębiorstw społecznych;
- 4) wzrost wartości motywów, takich jak realizacja celu społecznego, wykorzystanie doświadczenia w celu osiągnięcia wyższych celów, autonomia w prowadzeniu działalności, posiadane zasoby, dostosowanie ofert do potrzeb klienta, innowacyjność, dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania oraz współpraca z partnerami biznesowymi, przyczynia się do wzrostu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznych;

- 5) wzrost wartości barier, takich jak problemy finansowe, zarządzanie, brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego, brak preferencyjnych warunków, niestabilność przepisów prawnych oraz dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, prowadzi do spadku przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznych.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) koncentrować się na zapewnieniu wysokiej jakości produktów i usług poprzez inwestowanie w doskonalenie procesów produkcyjnych, szkolenie pracowników oraz reagowanie na informacje zwrotne (feedback) od klientów, aby stale podnosić poziom jakości;
- 2) rozwijać różnorodną ofertę produktów i usług, które odpowiadają na różne potrzeby klientów w wyniku swojej elastyczności oraz dostosowania do zmieniających się preferencji rynkowych;
- 3) wprowadzać innowacje w swojej działalności, być świadomymi nowych trendów i technologii, które mogą przynieść wartość dodaną dla klientów;
- 4) szukać sposobów na doskonalenie swoich procesów oraz tworzenie unikalnych rozwiązań;
- 5) efektywnie wykorzystywać dostępne zasoby, zarówno ludzkie, materialne, jak i finansowe, zarządzać nimi w sposób zrównoważony oraz strategiczny, aby osiągnąć optymalne wyniki;
- 6) nawiązywać partnerstwa biznesowe, które mogą wspierać ich rozwój i obejmować wspólny marketing, wymianę wiedzy i doświadczeń, oraz udział w projektach o większym zasięgu;
- 7) dążyć do autonomii w prowadzeniu działalności, aby móc podejmować szybkie decyzje i elastycznie dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych, powinny unikać nadmiernej biurokracji;
- 8) poszukiwać różnych źródeł finansowania, takich jak dotacje, fundusze społeczne, partnerstwa inwestycyjne itp., ponieważ poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania może wesprzeć rozwój i umocnienie przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwa społeczne podejmując wspomniane działania nie powinny zapominać o głównym celu społecznym przedsiębiorstwa, ponieważ dążenie do realizacji celów społecznych oraz zaangażowanie się w społeczność mogą przynieść dodatkową wartość w postrzeganiu przez klientów, wzmocnić reputację przedsiębiorstwa oraz zwiększyć przewagę konkurencyjną.

Obszar IV. Otoczenie przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

- 1) otoczenie przedsiębiorstw społecznych jest niestabilne ze względu na zmiany w gospodarce, technologiach i postawach społeczeństwa;
- 2) utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku stanowi trudne wyzwanie dla przedsiębiorstw społecznych ze względu na konkurencję oferującą podobne lub nowsze produkty/usługi w niższych cenach;
- 3) preferencje klientów są uważane za najmniej istotny czynnik związany z otoczeniem przedsiębiorstwa społecznego;
- 4) przedsiębiorstwa społeczne powinny śledzić zmiany w gospodarce, technologiach i postawach społeczeństwa, a także regularnie analizować te czynniki w celu dostosowania strategii i podejmowania świadomych decyzji;
- 5) inwestowanie w innowacje i rozwijanie unikalnych cech produktów/usług może pomóc przedsiębiorstwom społecznym w wyróżnieniu się na rynku i przyciągnięciu klientów;
- 6) przedsiębiorstwa społeczne powinny być elastyczne i gotowe na zmienne warunki rynkowe, monitorować działania konkurencji i szybko reagować na zmiany;
- 7) mimo że preferencje klientów zostały uznane za najmniej istotny czynnik, badania rynkowe i analiza opinii klientów są ważne dla zrozumienia ich potrzeb i podniesienia poziomu przewagi konkurencyjnej;
- 8) współpraca z innymi przedsiębiorstwami społecznymi lub partnerami biznesowymi może przynieść korzyści w postaci wzajemnego wsparcia, dzielenia się zasobami i zwiększenia siły oddziaływania na rynku.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) być na bieżąco ze zmianami w gospodarce, technologiach i postawach społeczeństwa, regularnie analizować te czynniki oraz dostosowywać swoją strategię, aby reagować na zmienne warunki rynkowe;
- 2) inwestować w innowacje i rozwijać unikalne cechy swoich produktów lub usług, stawiać na różnicowanie się na rynku poprzez oferowanie nowych oraz wartościowych dla klientów produktów lub usług;
- 3) być elastyczne i gotowe na zmienne warunki rynkowe, wyprzedzać konkurencję poprzez monitorowanie ich działań oraz szybkie reagowanie na zmiany;
- 4) dostosowywać się do nowych warunków i potrzeb klientów;

- 5) przeprowadzać badania rynkowe oraz analizować opinie klientów, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania, dążenie do satysfakcji klientów może podnieść poziom przewagi konkurencyjnej;
- 6) rozważyć współpracę z innymi przedsiębiorstwami społecznymi lub partnerami biznesowymi, ponieważ mogą one przynieść korzyści w postaci wzajemnego wsparcia, dzielenia się zasobami i zwiększenia siły oddziaływania na rynku;
- 7) opracować elastyczną strategię, która uwzględnia zmienne warunki rynkowe;
- 8) planować działania, mając na uwadze możliwość dostosowania się do zmian i reagowania na nowe okoliczności.

Obszar V. Postrzeganie przez społeczeństwo/otoczenie przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

- 1) przedsiębiorstwa społeczne w fazie wzrostu są częściej postrzegane pozytywnie przez społeczeństwo niż przedsiębiorstwa w fazie schyłku, dzięki większemu zaangażowaniu społecznemu, tworzeniu miejsc pracy, pozytywnemu wpływowi na środowisko i budowę marki;
- 2) przedsiębiorstwa społeczne w fazie stabilizacji są częściej postrzegane jako nowoczesne i oferujące produkty/usługi wysokiej jakości niż przedsiębiorstwa w fazie wzrostu lub uruchomienia, stabilna struktura i pewne miejsce na rynku wpływają na takie ich postrzeganie przez społeczeństwo/otoczenie.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) skupić się na budowaniu więzi z lokalną społecznością i angażować się w działania społeczne, tworzenie miejsc pracy, pozytywny wpływ na środowisko i współpraca z organizacjami non-profit przyczyniają się do lepszego postrzegania przez społeczeństwo;
- 2) aktywnie uczestniczyć w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych, co przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i samemu przedsiębiorstwu;
- 3) w fazie wzrostu powinny skoncentrować się na budowaniu marki i zdobywaniu większej widoczności na rynku poprzez aktywność w mediach społecznościowych, kampanie marketingowe, udział w wydarzeniach branżowych i nawiązywanie strategicznych partnerstw;

- 4) w fazie stabilizacji utrzymywać wysokie standardy jakości swoich produktów lub usług poprzez stałe doskonalenie oferty, inwestowanie w nowoczesne technologie i reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów;
- 5) w fazie schyłku lub wczesnego rozwoju napotykać trudności lub ograniczenia, aktywnie podejmować działania mające na celu przezwyciężenie wyzwań, takich jak restrukturyzacja, poszukiwanie nowych źródeł finansowania, rozwijanie nowych strategii biznesowych czy poszukiwanie partnerów biznesowych;

Ważne jest, aby przedsiębiorstwa społeczne nie traciły zaufania i utrzymywały pozytywny wpływ na społeczeństwo, mimo napotykanego trudności. Inwestowanie w zaangażowanie społeczne, budowanie marki, utrzymywanie wysokich standardów jakości i aktywne przezwyciężanie trudności są kluczowe dla poprawy postrzegania przez społeczeństwo. Każda faza rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ma swoje wyzwania i możliwości, dlatego istotne jest dostosowanie strategii i działań do konkretnej sytuacji w celu skutecznego osiągnięcia celów.

Obszar VI. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

- 1) doświadczenie i kompetencje kadry zarządzającej są kluczowymi czynnikami dla sukcesu przedsiębiorstw społecznych, co podkreśla znaczenie umiejętności menedżerskich;
- 2) efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym oraz wysoka jakość produktów i usług są istotnymi wewnętrznymi czynnikami stymulującymi rozwój;
- 3) pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych jest najważniejszym czynnikiem zewnętrznym, szczególnie dla przedsiębiorstw społecznych o zasięgu regionalnym;
- 4) dostęp do zamówień publicznych oraz wsparcie oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne instytucje również mają istotne znaczenie jako zewnętrzne czynniki stymulujące;
- 5) współpraca z partnerami biznesowymi została uznana za najmniej istotny stymulujący czynnik zewnętrzny dla przedsiębiorstw społecznych;

- 6) istnieją różnice w znaczeniu czynników stymulujących w zależności od zasięgu działalności rynkowej, gdzie przedsiębiorstwa o zasięgu regionalnym kładą większy nacisk na wsparcie ze środków publicznych i zewnętrzne źródła finansowania;
- 7) różnice w znaczeniu czynników stymulujących występują również w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstw społecznych, gdzie przedsiębiorstwa w fazie wzrostu skupiają się na realizacji celu społecznego i niższych cenach, a przedsiębiorstwa w fazie stabilizacji na wysokiej jakości produktów/usług i innowacyjności.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) skupić się na doskonaleniu procesów zarządczych oraz podnoszeniu jakości oferowanych produktów i usług, aby zachować konkurencyjność na rynku;
- 2) śledzić dostępne programy i inicjatywy, aby skorzystać z takiego wsparcia;
- 3) poszukiwać możliwości współpracy z instytucjami publicznymi i szukać zamówień, które są zgodne z ofertą produktową lub usługową przedsiębiorstwa;
- 4) analizować czynniki stymulujące i dostosowywać strategię, aby skutecznie je wykorzystywać w danym obszarze działalności;
- 5) dostosować strategię rozwoju do zasięgu rynkowego i fazy rozwoju;
- 6) inwestować w szkolenia i rozwój umiejętności menedżerskich.

Obszar VII. Bariery ograniczające rozwój przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

- 1) problemy z zarządzaniem, problemy finansowe i brak umiejętności budowania strategii działania są największymi barierami wewnętrznymi;
- 2) najmniej istotnymi barierami wewnętrznymi są niski potencjał technologiczny oraz brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi i niska skłonność pracowników do uczenia się;
- 3) brak preferencyjnych warunków dla prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, niestabilność przepisów prawnych, brak polityki państwa wspierającej przedsiębiorczość społeczną oraz skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc są najważniejszymi barierami zewnętrznymi;
- 4) niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstw społecznych jest uważane za najmniej istotną barierę zewnętrzną;

- 5) brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych, brak centrów współpracy i doradztwa oraz silna konkurencja na rynku są mniej istotnymi barierami zewnętrznymi.

Rekomendacje

W tym obszarze przedsiębiorstwa społeczne powinny:

- 1) skorzystać z dostępnych szkoleń, mentorów i konsultantów specjalizujących się w zarządzaniu organizacjami społecznymi;
- 2) skupić się na budowaniu stabilnych i zróżnicowanych źródeł finansowania;
- 3) poszukać partnerów biznesowych, instytucji finansowych oraz inwestorów zainteresowanych wspieraniem przedsiębiorstw społecznych;
- 4) zwiększyć świadomość o dostępnych programach oraz dotacjach, które mogą pomóc w pokryciu kosztów działalności i rozwijaniu przedsiębiorstwa;
- 5) poświęcić czas i zasoby na opracowanie klarownej strategii działania;
- 6) przeprowadzić analizę SWOT (mocne strony, słabości, szanse, zagrożenia) oraz dokładnie zdefiniować cele strategiczne;
- 7) inwestować w monitorowanie rynku i konkurencji, aby dostosować swoje strategie do zmieniających się warunków;
- 8) zwrócić uwagę na rozwój swojego potencjału technologicznego i rozważyć inwestycje w nowoczesne narzędzia oraz technologie, które mogą usprawnić procesy biznesowe i zwiększyć efektywność organizacji;
- 9) być świadome dostępnych rozwiązań technologicznych i korzystać z nich w sposób odpowiedni do swoich potrzeb oraz możliwości finansowych;
- 10) aktywnie uczestniczyć w sieciach współpracy i wymiany doświadczeń oraz budować relacje z partnerami biznesowymi, organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi i innymi przedsiębiorstwami społecznymi, ponieważ współpraca może przyczynić się do tworzenia synergii, zdobywania nowych umiejętności i wiedzy, a także zwiększenia widoczności oraz wpływu przedsiębiorstw społecznych na lokalnym i regionalnym rynku.

Obszar VIII. Wsparcie publiczne przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

- 1) dążenie do stworzenia korzystnych warunków dla przedsiębiorstw społecznych jest ważnym aspektem ich rozwoju;

- 2) ważne jest dążenie do stworzenia korzystnych warunków dla prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa społeczne;
- 3) istotne jest rozwijanie systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych;
- 4) istotne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest tworzenie centrów współpracy oraz doradztwa, gdzie przedsiębiorstwa społeczne mogą uzyskać wsparcie i porady w zakresie zarządzania, rozwoju biznesu i pozyskiwania finansowania;
- 5) Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej są kluczowym źródłem wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych, oferując szkolenia i programy edukacyjne;
- 6) dedykowane programy oferowane przez OWES są pomocne w pozyskiwaniu funduszy unijnych;
- 7) wsparcie ze strony Regionalnych Centrów Polityki Społecznej miało najmniejsze zainteresowanie respondentów;
- 8) bezpośrednie dotacje oferowane przez jednostki administracji publicznej oraz programy wsparcia współfinansowane ze środków unijnych były najczęściej wybieranymi formami wsparcia finansowego;
- 9) zwrotne instrumenty finansowe, takie jak pożyczki i kredyty, były najmniej preferowane;
- 10) istnieje wiele innych form wsparcia finansowego, takich jak finansowanie stanowisk pracy z Unii Europejskiej, dotacje na zakup sprzętu, środki na działalność organizacji pozarządowych (NGO), dotacje z jednostek samorządu terytorialnego (JST), wsparcie ze strony Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, urzędu pracy, środki z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS), preferencyjne pożyczki, wsparcie finansowe inwestycji w tworzenie miejsc pracy oraz finansowanie składek z urzędu pracy;
- 11) formy wsparcia publicznego z jakich korzystają przedsiębiorstwa społeczne różnią się w zależności od fazy ich rozwoju.

Rekomendacje

- 1) władze lokalne oraz państwowe powinny opracować polityki wspierające przedsiębiorczość społeczną i tworzyć preferencyjne środowisko regulacyjne;
- 2) władze lokalne, organizacje pozarządowe i instytucje edukacyjne powinny współpracować, aby zapewnić wysoką jakość szkoleń, warsztatów i mentoringu dla przedsiębiorców społecznych;
- 3) procedury ubiegania się o pomoc i dotacje powinny zostać uproszczone, aby ułatwić przedsiębiorstwom społecznym dostęp do finansowania i wsparcia;

- 4) przedsiębiorstwa społeczne powinny korzystać ze szkoleń i programów edukacyjnych oferowanych przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, ponieważ większość respondentów potwierdziła korzyści wynikające z udziału w tych szkoleniach;
- 5) dedykowane programy oferowane przez te ośrodki mogą być cennym narzędziem wsparcia przy pozyskiwaniu funduszy unijnych;
- 6) przedsiębiorstwa społeczne powinny zainteresować się innymi formami wsparcia systemowego, takimi jak realizacja projektów na rzecz osób bezrobotnych i zagrożonych marginalizacją, wsparcie w pozyskiwaniu funduszy z Unii Europejskiej;
- 7) konieczne jest monitorowanie możliwości uzyskania bezpośrednich dotacji oferowanych przez jednostki administracji publicznej oraz programów wsparcia współfinansowanych ze środków unijnych;
- 8) przedsiębiorstwa społeczne powinny zbadać różne formy wsparcia finansowego i zidentyfikować te, które są najbardziej odpowiednie dla ich potrzeb;
- 9) przedsiębiorstwa społeczne powinny gromadzić informacje na temat dostępnych programów i instytucji oferujących wsparcie;
- 10) przy wyborze konkretnych form wsparcia, przedsiębiorstwa społeczne powinny uwzględnić fazę rozwoju, w jakiej się znajdują oraz skonsultować się z odpowiednimi programami i instytucjami, które mogą zapewnić odpowiednie wsparcie.

Wspomniane wnioski oraz rekomendacje mogą przyczynić się do stworzenia korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce, umożliwiając im osiągnięcie większego sukcesu i pozytywnego wpływu społecznego.

Rozdział 5. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce - badania jakościowe

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki badań jakościowych, które zostały przeprowadzone metodą wywiadów pogłębionych. Wyniki zostały opisane w formie studium przypadków.

5.1. Charakterystyka badanej populacji

W badaniu jakościowym wzięło udział siedmiu przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych (Tabela 66).

Tabela 66. Charakterystyka przedsiębiorstw społecznych - badanie jakościowe

Badane przedsiębiorstwo społeczne	Forma prawna prowadzonej działalności	Lokalizacja (województwo)	Wiek firmy (w latach)	Przedmiot działalności
A	spółdzielnia socjalna	małopolskie	5	usługi cateringowe usługi żywieniowe
B	spółdzielnia socjalna	wielkopolskie	10	usługi transportowe usługi porządkowe
C	fundacja	dolnośląskie	2	usługi terapeutyczne
D	fundacja	podkarpackie	5	usługi stolarskie pracownia rzeźbiarska
E	stowarzyszenie	łódzkie	31	usługi terapeutyczne opieka medyczna
F	fundacja	małopolskie	5	usługi szkoleniowe
G	stowarzyszenie	małopolskie	20	usługi hotelarskie usługi gastronomiczne

Źródło: badanie empiryczne.

Jak można zauważyć w badaniu jakościowym wzięli udział przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych prowadzonych w najczęściej występujących w Polsce formach prawnych (patrz Tabela 24). Z danych wynika również, że dominującą branżą w jakiej prowadzą działalność gospodarczą są usługi (Tabela 67).

Tabela 67. Branże, w których prowadzą działalność przedsiębiorstwa społeczne w Polsce

L.p.	Branża	Liczba podmiotów
1.	Usługi	501
2.	Edukacja i kultura	442
3.	Gastronomia	368
4.	Handel i pozostałe usługi	190
5.	Budownictwo	177
6.	Pozostała produkcja, produkcja mebli, przetwórstwo żywności, przemysł	124

7.	Rekreacja, turystyka i zakwaterowanie	118
8.	Zdrowie i uroda	96
9.	Dom i ogród	67
10.	Motoryzacja	38
11.	Informatyka	14
12.	Ekonomia	10
13.	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo, rybactwo	2
Łącznie:		2.147

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy przedsiębiorstw społecznych DES MRiPS z dnia 18.11.2022 r., <http://www.bazaps.ekonomiaspoleczna.gov.pl>

W badaniu jakościowym, oprócz przedsiębiorstw społecznych bardzo młodych tzw. start-up'ów, wzięli udział przedstawiciele podmiotów o różnym wieku: od młodych do najstarszych.

5.2. Studia przypadków

Przypadek 1 – Przedsiębiorstwo społeczne A

Przedsiębiorstwo społeczne A prowadzone w formie spółdzielni socjalnej zostało założone w 2018 roku i ma swoją siedzibę w województwie małopolskim. Główną gałęzią prowadzonej działalności jest żywienie dzieci i młodzieży szkolnej oraz przedszkolnej w formie cateringu na terenie gminy i sąsiednich sołectw. Najważniejszym motywem rozpoczęcia działalności spółdzielni była możliwość pozyskania środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej. Kolejnym powodem uruchomienia działalności była chęć zatrudnienia kilku osób pochodzących z terenu gminy i dotkniętych wykluczeniem. Na trzecim miejscu jako powód respondent podał potrzebę prowadzenia akurat takiej działalności. Według respondenta, który utrzymuje stały kontakt z podobnymi przedsiębiorstwami, to w przypadku zaprzyjaźnionych podmiotów hierarchia motywacji była podobna. Największym stymulatorem była dostępność środków finansowych (unijnych lub innego pochodzenia). Respondent stwierdził, że: „[...] *nie zna takiej spółdzielni, która by nie zaczynała od tego, że były dostępne środki finansowe na rozpoczęcie działalności [...]*”.

Podkreślił również duże znaczenie dla wsparcia jakie przedsiębiorstwo otrzymało z Miejskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w całym procesie pozyskania funduszy na rozpoczęcie działalności. Stwierdził, że cały czas była zewnętrzna pomoc ułatwiająca poradzenie sobie ze wszystkimi procedurami i barierami: „[...] *samo to rozpoczęcie działalności, te chwile organizacyjne itd. to jest moment krytyczny więc tam jest nieodzowna pomoc, poza przypadkami, że faktycznie wśród tych osób znajdzie się ktoś z doświadczeniem*”.

wyniesionym skądś indziej. Tutaj jest to nieodzowne i to jest taki moment krytyczny. [...] później to wsparcie, nie że jest niepotrzebne, natomiast na pewno jest w coraz mniejszej dozie potrzebne [...]”.

Zdaniem respondenta pomoc zewnętrzna powinna ewaluować wraz z kolejnymi etapami przez jakie przechodzi przedsiębiorstwo społeczne: „[...] Może warto by było to tak organizować, żeby te przedsiębiorstwa się jednak coraz bardziej z biegiem czasu usamodzielniały. Co nie znaczy, że nie powinno już być tego wsparcia tylko ono powinno zmieniać się z biegiem czasu. Być skierowane w stosunku do tych zmieniających się potrzeb. Być może też mogłoby to się odbywać w formie jakiejś samoorganizacji tych przedsiębiorstw i tak żeby one nawzajem mogły sobie pomagać i korzystać z własnych doświadczeń. Aczkolwiek pewnie dobrze, gdyby to się działo pod jakąś egidą kogoś kto to tak organizacyjnie byłby w stanie pokierować tym [...]”.

Wspominając o samoorganizacji się przedsiębiorstw społecznych respondent podkreślił również, że istotnym czynnikiem dla działalności tego typu podmiotów jest ich współpraca, często nieformalna oraz wzajemne poczucie lojalności: „[...] gdyby to było jeszcze wsparte w sposób organizacyjny, strukturalny jakiś z zewnątrz to to by jeszcze lepiej działało [...]”.

W tym obszarze respondent wspomniał również, że nie ma doświadczenia we współpracy z partnerami biznesowymi spoza tych grup przedsiębiorstw społecznych, z otoczenia biznesu. Uznał też, że nie ma doświadczeń w zakresie kooperacji z podmiotami komercyjnymi (poza dostawcami lub odbiorcami usług) i nie potrafił odpowiedzieć czy przedsiębiorcy społeczni byłiby zainteresowani korzystaniem z centrów współpracy z takimi podmiotami, gdzie mogliby wymieniać doświadczenia lub nawiązywać kontakty biznesowe. Ale nie wykluczył rozważenia skorzystania z takiej oferty.

Obecnie badane przedsiębiorstwo społeczne korzysta ze wsparcia publicznego np. oferowanego przez MOWES w bardzo symbolicznym zakresie. Według respondenta wynika to z faktu, że obecnie OWES same borykają się z brakiem środków na swoją działalność i w ich ofercie pojawiły się usługi nie koniecznie dedykowane przedsiębiorcom społecznym. Starają się przetrwać na rynku. Respondent zauważył również, że obecnie pomoc publiczna nie działa tak jakby tego chcieli, jest duża niejednoznaczność w kwestii uznawania podmiotów za przedsiębiorstwo społeczne: „[...] taki troszkę jest chaos legislacyjny. Wcześniej to działało w utartych ramach i lepiej czy gorzej, ale działało natomiast teraz te ramy się wyczerpały a nowe jeszcze nie powstały [...]”.

Respondent podkreślił, że ten chaos byłby dla nich dużym zagrożeniem, gdyby sytuacja spotkała ich rok czy dwa lata wcześniej. Dzięki swojemu doświadczeniu, wiedzy oraz

umiejętnościom potrafią sobie obecnie poradzić z tymi barierami legislacyjnymi. Te czynniki również pomogły przedsiębiorstwu społecznemu podczas sytuacji pandemicznej, gdy w związku z pozamykanymi placówkami opiekuńczo-edukacyjnymi nie było odbiorców ich usług. Spółdzielnia mogła skorzystać z wprowadzonych tarcz rządowych, chociaż jak wspomniał respondent, nie wszystkie przedsiębiorstwa społeczne kwalifikowały się do tej pomocy i z niej nie skorzystały co spowodowało ich likwidację. Bazując na tych doświadczeniach kierownictwo spółdzielni postanowiło poszerzyć swoją działalność również o catering dla odbiorców indywidualnych, osób starszych oraz firm. Jak wskazał respondent w przypadku spółdzielni trudno jest dokonać przebranżowienia czy dywersyfikacji działalności, ponieważ wszystko, cały sprzęt, technologie itd. nastawione jest na przygotowywanie posiłków a przebranżowienie musiałoby polegać na otwarciu drugiego oddziału, który zajmowałby się tą drugą gałęzią działalności. Nie zmieniłoby to sytuacji głównej działalności. Poza tym dużym problemem przy wprowadzeniu tego typu zmian byłoby przesunięcie części podopiecznych do innych zadań: „[...] część załogi bardzo dobrze sobie radzi z tym co robią, ale to tym bardziej tych osób nie można by było przesunąć, bo od nich zależy to sprawne działanie. Natomiast jest też taka grupa osób, którym jest trudniej i dla których każda zmiana jest wyzwaniem i na pewno nie byłoby to łatwe [...]”.

Niestety obecna sytuacja przedsiębiorstwa, pomimo pewnej stabilizacji finansowej i podpisanych rocznych kontraktów, nie daje możliwości podejmowania decyzji o większych inwestycjach czy dużym rozwoju prowadzonej działalności.

Respondent przekazał również, że każda biurokracja jest barierą i obciążeniem dla prowadzenia działalności gospodarczej, nie tylko w formie przedsiębiorstwa społecznego.

Generalizował, że przedsiębiorcy społeczni w Polsce narzekają na bariery różnego rodzaju, zwłaszcza administracyjne i powinno być duże wsparcie szczególnie na początku działalności szczególnie, że niejednokrotnie osoby podejmujące decyzję o rozpoczęciu działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego nie mają w tym zakresie żadnego doświadczenia.

Wracając do kwestii początków spółdzielni socjalnej respondent podkreślił, że osoby ją tworzące nie miały strukturalnego przygotowania a o decyzji uruchomienia tej działalności zadecydował przypadek. Niektórzy mieli jakieś doświadczenie, ale istotnym wsparciem były szkolenia oferowane przez MOWES, chociaż nie było ich dużo. Pracownicy spółdzielni korzystali również ze wsparcia psychologicznego w sytuacjach problemowych z podopiecznymi. Dzięki temu udało im się szybko załagodzić powstałe konflikty. Spółdzielnia socjalna nie ukrywa w zewnętrznej komunikacji faktu, że pracownikami są osoby z grup defaworyzowanych i wizerunek jest ogólnie jest dobry: „[...] a to, że akurat też są zatrudnione

osoby często z różnymi wykluczeniami, to jest też w miejscowej społeczności wręcz bardzo dobrze postrzegane [...]”.

Według respondenta w celu wzmocnienia rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce dobrze byłoby bardziej sformalizować współpracę tych podmiotów np. w formie sieci współpracy, aby miały większy głos, większe przełożenie na wprowadzanie zmian. Zaproponował również, żeby państwo przygotowało i zabezpieczyło środki na działalność zarówno przedsiębiorstw społecznych, jak i NGO’ów ale nie uznał, że takie rozwiązanie byłoby skuteczne gdyby to miała w swojej pieczy administracja państwowa: „[...] ono by straciło ten walor elastyczności i takiego wymiaru społecznego, takiego oddziaływania międzyludzkiego, a jak coś zaczyna robić urząd to takie zaczyna być bezduszne, takie do tabelki, do szablonu. Żeby wynik wyszedł dobry [...]”.

Przypadek 2 – Przedsiębiorstwo społeczne B

Przedsiębiorstwo społeczne B prowadzone w formie spółdzielni socjalnej zostało założone w 2013 roku i ma swoją siedzibę w województwie wielkopolskim. W spółdzielni pracują wyłącznie osoby z niepełnosprawnością intelektualną. Profil działalności ewoluował z czasem. Na początku spółdzielnia zajmowała się tylko produkcją ekologicznej podpałki do kominków oraz grilli. Ze względu na niskie przychody z produkcji kierownictwo spółdzielni postanowiło rozpocząć dodatkowo działalność usługową. W tym celu zakupiono busa, aby pozyskiwać zlecenia na przewóz osób niepełnosprawnych na warsztaty terapii zajęciowej. Ponadto spółdzielnia świadczy również usługi pielęgnacji terenów zielonych głównie dla innych przedsiębiorstw komercyjnych mających siedziby na terenie gminy. Dzięki współpracy z lokalnym samorządem podopieczni przedsiębiorstwa społecznego pracują jako pomoc kuchenna w stołówkach szkolnych i przedszkolnych. Mniej dochodową działalnością są usługi porządkowe wśród pracodawców z terenu gminy polegające na sprzątaniu terenu tych pracodawców. W przeszłości przedsiębiorstwo współpracowało z firmą logistyczną, gdzie wykonywało proste etykietowania. Niestety firma ta zmieniła profil swojego klienta i nie ma już pracy dla podopiecznych spółdzielni. Poza tym wojna na Ukrainie spowodowała, że firma logistyczna przyjęła uchodźców, którzy są szybsi oraz wydajniejsi od pracowników spółdzielni.

Spółdzielnia socjalna miała swoje początki ponad 25 lat temu, gdy powstało stowarzyszenie pomocy dzieciom będące w latach 90. XX wieku nowością i prekursorem tego typu działalności na terenie gminy. Stowarzyszenie jako pierwsze w regionie utworzyło warsztaty terapii zajęciowej. Po kilku latach warsztaty te były już mało rozwijające dla części osób będących samodzielnymi i wtedy pojawiło się Poznańskie Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Spółdzielni

Socjalnych z programem powstawania spółdzielni socjalnych finansowanym ze środków unijnych. Dzięki tym środkom oraz zaangażowaniu społeczników powstała spółdzielnia socjalna: „[...] *To przeważało, że jest możliwość uzyskania funduszy na rozpoczęcie [...]*”.

Respondent uznał, że możliwość pozyskania środków w ramach programów unijnych była głównym impulsem również w przypadku uruchomienia innych przedsiębiorstw społecznych w Polsce: „[...] *Na pewno to jest przeważające [...]*”, „[...] *na początek jest ten solidny zastrzyk gotówki i nie trzeba się martwić, myślę, że to przeważa [...]*”.

Spółdzielnia miała duże wsparcie merytoryczne osób ze Stowarzyszenia, które pomogły przekonać rodziców podopiecznych, że podmiot nie powstaje tylko na czas trwania określony w ramach projektu, ale również będzie funkcjonował po tym czasie. Również spółdzielnia w tamtym okresie korzystała ze wsparcia zaoferowanego przez OWES z Leszna, czyli PISOP (przyp. aut. Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, nazwa PISOP powstała od słów: Poradnictwo, Informacje, Szkolenia Organizacji Pozarządowych).

Jednocześnie respondent zwrócił uwagę, że dostępność unijnych funduszy przyczynia się do niekoniernie moralnych powodów powstawania przedsiębiorstw społecznych w Polsce szczególnie w kontekście postępowania jednostek samorządu terytorialnego: „[...] *często zdarza się, że samorzady chcąc uzyskać też takie dofinansowanie na swój projekt, który mają to często decydują się na to, że tworzą też spółdzielnie socjalne, żeby dostać pieniądze z zewnątrz. Mi osobiście taki model się nie podoba, bo często do tych spółdzielni trafiają na siłę osoby zrobione bezrobotnymi, żeby po prostu spełnić kryterium tego, że są to osoby z wykluczenia [...]*”, „[...] *Więc często mi się wydaje, zwłaszcza że jak takie spółdzielnie są tworzone przez samorzady to jest to sposób na ściąganie dodatkowo finansowania z zewnątrz [...]*”. Przez takie postępowanie samorządów dochodzi do sytuacji, że powstają podobne przedsiębiorstwa społeczne, które są same dla siebie konkurencją przez co osłabiają swoją pozycję na rynku.

Zdaniem respondenta wsparcie finansowe czy systemowe powinno być cały czas oferowane dla przedsiębiorców społecznych. Podmioty te powinny mieć preferencyjne warunki zarówno na przykład przy zamówieniach publicznych, jak i poprzez obowiązujące przepisy. Nie powinny być zostawione same sobie, aby były bardziej samodzielne na wolnym rynku: „[...] *ulatwienia w zamówieniach publicznych jak najbardziej, bo cały czas klauzule społeczne to jest rarytas w mojej ocenie. Systemowe też jak najbardziej. Natomiast wydaje mi się, że takie stricte finansowe, poza tym momentem startu to myślę, że powinno być ograniczone, o ile w ogóle powinno być [...]*”.

Przedsiębiorstwo społeczne, z którego przedstawicielem przeprowadzony został wywiad pogłębiony obecnie korzysta przede wszystkim ze zwolnienia ze składek PFRON (przyp. Autora: Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych), które również jest dostępne dla podmiotów nastawionych tylko na generowanie zysków, oraz z częściowego zwrotu wynagrodzenia asystentów osób niepełnosprawnych. Według respondenta dobrym rozwiązaniem są konkursy skierowane tylko dla podmiotów ekonomii społecznej na przykład w ramach Programu „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej” na lata 2022-2025. Jednocześnie respondent kolejny raz podkreślił bardzo dobrą współpracę z PISOP, który często informuje ich oraz zaprasza na szkolenia i webinary, w których uczestniczą, jeżeli czas pozwala. Poza szkoleniami spółdzielnia najczęściej korzysta z ich ofert oraz wsparcia prawnego.

Respondent podczas wywiadu zwrócił uwagę na problemy z jakimi boryka się jego przedsiębiorstwo w codziennej działalności. W pierwszej kolejności na fakt, że pomimo przychylności miejscowych władz muszą ponosić koszty z tytułu wynajmowanych od gminy pomieszczeń oraz płacić podatek od nieruchomości: „[...] *Funkcjonujemy w pomieszczeniach, które należą do gminy i musimy płacić czynsz. Gmina nawet nie chciałaby tego czynszu natomiast początek był taki, że nam dała je w użyczenie co potem zostało zakwestionowane przez Regionalną Izbę Obrachunkową, dlaczego coś takiego robią, że nie powinni takich rzeczy robić. Więc gmina mówi: My byśmy chcieli, ale nie możemy [...]*”.

Ponadto respondent podkreślił problem z niejednorodną interpretacją przepisów przez poszczególne jednostki administracji państwowej: „[...] *akurat my w zeszłym roku, od kilku lat mieliśmy dofinansowanie z Urzędu Pracy na pokrycie kosztów asystenta osoby niepełnosprawnej. Było nam wypłacane tylko przez część roku. Próbowaliśmy dojść do osób i to właśnie dzięki temu naszemu OWES-owi z Leszna, czyli PISOP-owi udało nam się dotrzeć, że inne Urzędy Pracy inaczej konstruują umowy, tak żeby właściwie przez cały rok wypłać to dofinansowanie. To udało nam się potem wspólnie zorganizować spotkanie z dyrekcją PUP-u (przyp. autora: Powiatowy Urząd Pracy) i PCPR-u (przyp. autora: Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie) no i efekt będzie taki, że będziemy uzyskiwać przez 11 miesięcy to dofinansowanie co dla nas jest bardzo dużym sukcesem [...]*”.

Przy kwestiach wynagrodzenia pracowników respondent zwrócił uwagę na kolejny aspekt dotyczący ograniczeń kadrowych w kontekście planów rozwoju. W spółdzielni część kadry pracowniczej to osoby, które działają od początku funkcjonowania podmiotu i obecnie są osobami starszymi z coraz większymi ograniczeniami na przykład szybko się męczą. W obecnych czasach trudno jest pozyskać do pracy nowe osoby z odpowiednio wysokimi

kwalifikacjami, które chciałyby pracować w spółdzielni za przeciętne wynagrodzenie: „[...] na opłacenie osoby z wysokimi kwalifikacjami brak jest środków [...]”.

Poza tym respondent podkreślił, że spółdzielnia musi konkurować z normalnymi przedsiębiorcami, gdzie pracują zdrowi ludzie, często młodszy i to również jest barierą.

Respondent również przyznał, że powinno być zwiększone wsparcie centralne polegające na tworzeniu programów, które by umożliwiły dynamiczny rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce: „[...] Wsparcie tak, ale nie mocno ingerujące [...]”.

Podkreślone zostało, że dobrym impulsem dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce byłoby utworzenie specjalnego funduszu wsparcia podmiotów ekonomii społecznej, do którego odprowadzany byłby określony procent krajowego PKB. Podmioty ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstwa społeczne mogłyby składać wnioski o refundację kosztów działalności i miałyby pewność, że po przeanalizowaniu dokumentów, mogłyby otrzymać refundację np. do 80% przewidywanych kosztów swojej działalności w kolejnym roku: „[...] To byłoby fantastycznie. Ja bym o czymś takim marzył [...]”.

Rozmawiając o przyszłości przedsiębiorczości społecznej respondent wyraził opinię, że bez funduszy na przykład unijnych będzie niewiele organizacji, które same będą w stanie rozpocząć działalność w takiej formie. Poza tym zauważył, że obostrzenia legislacyjne jakim podlegają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce nie zachęcają do prowadzenia tego typu działalności: „[...] jesteśmy spółdzielnią to podlegamy pod prawo spółdzielcze i takie też o działalności gospodarczej. Gdybyśmy byli normalną firmą to byśmy z tych samych środków mogli korzystać a nie ponosilibyśmy na przykład kosztów lustracji co 2 albo 3 lata. Więc myślę, że jeśli nie będzie takich środków zwłaszcza na rozpoczęcie działalności to na pewno nie będzie się rozwijała ekonomia społeczna, raczej będzie się związała [...]”.

Spoglądając na perspektywę rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce respondent zwrócił uwagę na aspekt społeczny w postaci konieczności pracy u podstaw. Uznał, że podstawową rzeczą w tym aspekcie jest wychowanie społeczeństwa, aby doceniało osoby z różnymi niepełnosprawnościami i ich pracę chociażby podczas dokonywania zakupów: „[...] żeby było nas stać na taką rzecz, że jak idziemy do sklepu, mamy dwie porównywalne rzeczy a jedna jest wytworzona przez podmiot ekonomii społecznej i jest droższa od tego normalnego to żebyśmy wybierali to co jest wytworzone przez ekonomię społeczną, pomimo że to nas więcej kosztuje. [...] generalnie tego co nam brakuje jako społeczeństwu, czyli wyjście poza ten swój własny czubek nosa i spojrzenia na innych troszeczkę szerzej [...]”.

Według respondenta dobrym rozwiązaniem, które sprzyjałoby rozwojowi przedsiębiorczości społecznej byłoby zwolnienie tych podmiotów z obowiązku płacenia

podatku VAT. Zasugerował, że pewną stabilizację dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w Polsce zapewniłaby również regularność konkursów grantowych: „[...] Żeby można było sobie też zaplanować, że w tym roku planujemy, bo w przyszłym roku złożymy taki wniosek. W tej chwili tak jest, że po prostu jest taka aktywność, nie wiadomo czy będą konkursy, czy nie będą. A jak będą to na co i jakie będą warunki [...]”.

Przypadek 3 – Przedsiębiorstwo społeczne C

Przedsiębiorstwo społeczne C prowadzone w formie fundacji zostało założone w 2021 roku i ma swoją siedzibę w województwie dolnośląskim. Fundacja zajmuje się usługami z zakresu diagnozy, terapii i wspomaganego rozwoju dzieci ze spektrum autyzmu. Czasami opiekuje się również dziećmi z problemami w integracją społeczną. Obecnie są zatrudnione trzy osoby na etatach: jedna osoba nie spełniająca wymogów ustawy o zatrudnieniu socjalnym, druga osoba jest mamą dziecka ze spektrum autyzmu, trzecia osoba jest mamą wracającą na rynek. Wcześniej była zatrudniona osoba z orzeczeniem o niepełnosprawności. Fundacja spełnia minimalne wymagania konieczne do zakwalifikowania jej jako podmiot ekonomii społecznej. Motywy uruchomienia działalności w formie Fundacji były głównie natury osobistej. Założycielka i Prezeska Fundacji pracowała jako nauczycielka w szkole specjalnej prowadzonej przez inną organizację. Po zmianie miejsca zamieszkania pracowała jako nauczyciel wspomagający. W wyniku obserwacji nowego środowiska, w którym się znalazła stwierdziła, że jest bardzo duże zapotrzebowanie na jej kompetencje stąd decyzja o powołaniu Fundacji, która obecnie świadczy wspomniane usługi. Jest również jedną z niewielu organizacji posiadających status przedsiębiorstwa społecznego w powiecie i okolicy. Motywem uruchomienia Fundacji była również chęć rozwijania własnych kompetencji, umiejętności i pasji. Fundacja zdecydowała się skorzystać z formuły przedsiębiorstwa społecznego ze względu na połączenie charakteru działalności charytatywnej z samozatrudnieniem. Fundacja została założona z własnych środków finansowych fundatorów. W późniejszym okresie rozwijała się częściowo z działalności odpłatnej oraz dotacji. Założycielka Fundacji prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą w celu uniknięcia rozpraszania zasobów, postanowiła włączyć działalność gospodarczą do Fundacji i to doprowadziło do decyzji o utworzeniu przedsiębiorstwa społecznego. Dzięki takiemu posunięciu Fundacja pozyskała dotację z OWES-u oraz mogła zatrudnić kolejne osoby już w ramach prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego. Respondent na bazie osobistego, wieloletniego doświadczenia w branży ekonomii społecznej uznał, że przede wszystkim to dotacje są bodźcem do uruchamiania przedsiębiorstw społecznych w Polsce, ale również zaznaczył, że są one

drugorzędne w przypadku, gdy osoby tworzące taki podmiot podejmują takie działanie z wewnętrznych powodów: „[...] dla mnie te najbardziej skuteczne i stabilne przedsiębiorstwa społeczne są przede wszystkim motywowane wewnętrznie, które są tworzone przez ludzi, którzy chcą pracować w takiej branży społecznej, ale jednocześnie z tego żyć [...]”.

Fundacja, poza tym, że jest przedsiębiorstwem społecznym dodatkowo ma status organizacji pożytku publicznego i dzięki temu dzierżawi od gminy na preferencyjnych warunkach budynek po zamkniętej szkole podstawowej. Podmiot nie płaci za dzierżawę, ale ponosi koszty utrzymania budynku. Respondent stwierdził, że z jednej strony jest to forma wsparcia ich działalności, ale wyraził obawy co do przyszłości tego rozwiązania ze względu na zbliżające się wybory samorządowe: „[...] nie wiemy czy władza nie zechce sprzedać tej szkoły pod jakiś hotelik na przykład. Więc to jest kolejna sytuacja, która jest troszeczkę niestabilna [...]”, „[...] zbyt dużo zależy od koniunktury politycznej, żeby móc tak spać spokojnie [...]”.

Przedsiębiorstwo korzysta ze wsparcia oferowanego nie tylko przez OWES, ale również inne organizacje takie jak Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych (wsparcie prawne) czy Fundacja Podeste, która jest jedną z ważniejszych fundacji w kraju zajmującą się spektrum autyzmu. Dużym wsparciem w działalności przedsiębiorstwa była możliwość skorzystania z Funduszy Norweskich oraz realizacji programu „Wiązki społeczne” finansowanego z POWER, gdzie przedsiębiorstwo miało podpisany kontrakt na realizację oferowanych przez siebie usług i to dało im chwilowy spokój finansowy. Respondent zwrócił uwagę, że ulgi podatkowe oraz stabilne kontrakty byłyby dobrym rozwiązaniem dla tego typu podmiotów funkcjonujących w Polsce, ponieważ obecnie każdy szuka wszystkich możliwych źródeł finansowania swojej działalności od dotacji, poprzez fundraising czy prowadzenie odpłatnej działalności. W przypadku badanego przedsiębiorstwa społecznego ze względu na posiadany status OPP (przyp. autora: Organizacja Pożytku Publicznego) jest jeszcze możliwość pozyskiwania funduszy z 1,5% podatku: „[...] żeby przetrwać, [...] to trzeba łapać wszystko [...]”, „[...] ale to jest cały czas takie miotanie się [...]”.

Respondent zauważył, że niektóre zmiany legislacyjne wprowadziły chaos wśród podmiotów ekonomii społecznej oraz samorządów. Zmiany te są różnie interpretowane jak na przykład po wprowadzeniu zmian w prawie oświatowym w 2018 roku, które uniemożliwiły szkołom zamawianie tego typu usług u podmiotów zewnętrznych. Część samorządów, widząc na pierwszym miejscu dobro dzieci, nadal zleca te usługi między innymi takim jednostkom jak badane przedsiębiorstwo społeczne i robi to pomimo negatywnej opinii kuratora oświaty. Inne samorządu twardo trzymają się przepisów i otwierają w podległych szkołach quasi pracownię, gdzie dziećmi zajmuje się nauczyciel, który ma ukończony tylko kurs integracji sensorycznej

a nie ma żadnego doświadczenia w tym obszarze: „[...] Rodzice są zdenerwowani, bo widzą, że to nie jest ta jakość to nie jest to podejście do dziecka, no ale szkoły mówią: takie mamy przepisy [...]”, „[...] I tu przykładowo ta ustawa trochę zdemolowała. I dlatego nie mamy takiego spokoju, bo to są usługi bardzo specjalistyczne [...]”.

Podczas wywiadu respondent podkreślał kilkakrotnie, że istotnym aspektem dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce jest wprowadzenie systemu stabilnych, stałych kontraktów, które dawałyby pewność otrzymywania określonych środków finansowych: „[...] Stałe kontrakty, możliwość tworzenia jakiś stałych kontraktów, nieważne czy z ministerstwem czy z jakimś NFZ-em, czy z funduszem, czy z powiatem w taki sposób, żeby wiadomo było na czym stoimy [...]”.

Przypadek 4 – Przedsiębiorstwo społeczne D

Przedsiębiorstwo społeczne D prowadzone w formie fundacji zostało założone w 2018 roku i ma swoją siedzibę w województwie podkarpackim. Prowadzi pracownię rzeźbiarsko-stolarską oraz sklep internetowy, w którym sprzedawane są wyroby pracowni. Głównym motywem uruchomienia działalności była możliwość otrzymania finansowania z OWES chociaż sama idea wynikała z wewnętrznej potrzeby założycielki, która już na studiach interesowała się tematyką pomocy społecznej i pragnęła połączyć przedsiębiorczość z budowaniem wyższych wartości. W początkowej fazie działania przedsiębiorstwa społecznego zatrudnione były dwie osoby z problemami psychicznymi i 3 bezrobotne. Obecnie jest to pięć osób, które były bezrobotne długotrwale. Przedsiębiorstwo nadal korzysta ze wsparcia finansowego oferowanego przez OWES w ramach różnych projektów oraz na przykład dofinansowania do wynagrodzeń, ponieważ pracownicy, chociaż są lojalni i dobrze się rozwinięli, ale chcieliby otrzymywać lepsze wynagrodzenia: „[...] obecnie wszyscy są zatrudnieni na minimalnej krajowej, pracują na część lub na cały etat [...]”.

Respondent wspominał, że z samej prowadzonej działalności gospodarczej nie byłoby możliwości się utrzymania i oprócz dotacji otrzymują również dosyć spore środki finansowe z darowizn, które otrzymuje Fundacja. Przedsiębiorstwo korzystało również z ulg w ZUS w postaci odroczenia lub rozłożenia płatności na raty. Prowadzona działalność gospodarcza jest dosyć chwiejna, ponieważ jest niszowa, ale stale powiększana jest liczba otrzymywanych zleceń. Przedsiębiorstwo ma ambicje rozwijania swojej działalności i zatrudniania kolejnych podopiecznych, ale na chwilę obecną z obawy o przyszłość część zleceń przekazuje do realizacji lokalnym twórcom, którzy również borykają się z problemami. Pomimo podejmowanych działań przedsiębiorstwo jest na granicy płynności finansowej.

Respondent stwierdził, że dużą barierą jest biurokracja przy projektach i nie tylko: „[...] wzmagają się kontrole [...] ja się bardzo boję tych ograniczeń, bo jest bardzo dużo papierologii [...]”, „[...] teraz okazało się, że musimy jeszcze raz zawalczyć o status przedsiębiorstwa społecznego, bo teraz to przeszło do wojewody [...]”.

W odniesieniu do wprowadzonych zmian w zakresie przyznawania statusu przedsiębiorstwa społecznego respondent uznał, że z jednej strony jest to dobre rozwiązanie, bo zostanie uszczelniony system i zostaną wyeliminowane nieuczciwe podmioty: „[...] jest sporo przedsiębiorstw, które się nie utrzymały, które wniosowały o pieniądze na wynagrodzenia po to, żeby mieć pracowników „słupy” i dostać te pieniądze [...]”, „[...] i może chcą to ukrócić, tylko zawsze traci ten, kto jest uczciwy, bo się potem mierzy z większą papierologią, żeby udowodnić swoją uczciwość [...]”.

Respondent przyznał, że cała biurokracja związana z prowadzeniem jednocześnie Fundacji oraz przedsiębiorstwa społecznego jest bardzo dużym obciążeniem i utrudnia funkcjonowanie: „[...] jest bardzo frustrujące [...]”.

Nie potrafił ocenić czy wprowadzane zmiany będą sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości społecznej w Polsce: „[...] nie podchodziłabym naiwnie do tych narzędzi, jeżeli ktoś jest dobry to wykorzysta je w dobrym celu, jeżeli ktoś jest zły to jego intencja również taka będzie [...]”.

Podkreślił jednocześnie, że istotnym czynnikiem może być uwrażliwianie społeczeństwa na dobro drugiego człowieka już w momencie kształcenia. W procesie edukacji powinny być ujęte elementy czynienia dobra i dobroczynności: „[...] niedobory empatii mogą sprawiać w przyszłości, że nie ma tej wrażliwości na pracownika na jego potrzeby, na drugiego człowieka i potem powstają kultury korporacyjne które odczłowieczają człowieka [...]”.

Przypadek 5 – Przedsiębiorstwo społeczne E

Przedsiębiorstwo społeczne E prowadzone w formie stowarzyszenia zostało założone w 1992 roku i ma swoją siedzibę w województwie łódzkim. Podmiot powstał, ponieważ pojawiła się potrzeba prowadzenia takiej działalności oraz chęć stworzenia alternatywy dla publicznego systemu wsparcia osób chorujących psychicznie, wsparcia realizowanego z zaangażowaniem samych zainteresowanych. Obecnie oprócz statusu przedsiębiorstwa społecznego jest również organizacją pożytku publicznego. Swoją działalność kieruje do osób z problemami psychicznymi w szczególności osób chorujących na schizofrenię. Osoby potrzebujące pomocy mogą skorzystać z różnych form wsparcia. Jedną z nich jest aktywizacja zawodowa. Możliwość pracy jest dla wielu podopiecznych stowarzyszenia kluczowym elementem w powrocie do społeczeństwa i normalności. Bazując na tym wieloletnim

doświadczeniu respondent stwierdził, że przedsiębiorstwa społeczne są bardzo potrzebne, jest ich coraz więcej i budzą coraz większe zaufanie społeczne. Coraz więcej osób faktycznie z nich korzysta nie traktując zakupów w przedsiębiorstwach społecznych jako przejawu litości tylko skupiając się na bardzo dobrych produktach, które te przedsiębiorstwa oferują. Jeżeli chodzi o bariery respondent wskazał znikomą świadomość społeczną na temat potencjału jaki mają w sobie osoby wykluczone w różnych branżach. Powoduje to brak zrozumienia wśród społeczeństwa szczególnie w przypadku badanego przedsiębiorstwa społecznego, które zajmuje się w dużej mierze osobami chorymi psychicznie, osobami, u których ze względu na wieloletnie bezrobocie pojawiły się deficyty, które ograniczają ich udział w tym sektorze aktywizacji zawodowej. Podmiot swoją opieką obejmuje również osoby, które są wykluczone poprzez nadużywanie na przykład alkoholu czy narkotyków, dopalaczy i wśród nich jest coraz więcej ludzi młodych. Według respondenta jest to działka najtrudniejsza dlatego, że inne niepełnosprawności czy wykluczenia są przez społeczeństwo lepiej odbierane: „[...] my postawiliśmy sobie poprzeczkę bardzo wysoko i jesteśmy jej wierni [...]”.

Fakt zatrudniania osób z problemami psychicznymi jest również barierą dla przedsiębiorstwa w momencie przystępowania do przetargu: „[...] jak my startujemy w przetargu i się pojawia taki zapis, że pracujemy z osobami chorymi psychicznie to też jest bariera nie do pokonania. [...] jak można iść gdzieś, gdzie się widzi, że osoba, że to jest człowiek, któremu nie można zaufać. I to jest kolejna bariera [...]”.

Przy kwestii organizacji przetargów respondent zwrócił dodatkowo uwagę na fakt, że przedsiębiorstwa społeczne nie mają żadnych w tym zakresie preferencji i trudno jest im się przebić ze swoją ofertą: „[...] Jeżeli [...] ogłaszany jest przetarg na wykonanie pewnej usługi [...] to szanse przedsiębiorstwa społecznego są bardzo niewielkie, żeby ten przetarg wygrać. Też od strony potencjału tego przedsiębiorstwa, bo to są najczęściej małe rzeczywistości, które dotyczą jakichś niszowych obszarów bardzo często. Więc im się jest ciężko przebić [...]”.

Poruszony został problem z przyjmowaniem do przedsiębiorstwa społecznego stażystów będących osobami z niepełnosprawnościami lub długotrwale bezrobotnymi, osobami wykluczonymi albo zagrożonymi wykluczeniem, które najczęściej korzystają z niektórych form pomocy społecznej i taki udział w projekcie nie jest dla nich atrakcyjny z uwagi na to, że środki finansowe, które można zarobić jako stypendium stażowe bądź szkoleniowe są bardzo niskie w porównaniu z tym, ile mogą otrzymać zasiłku: „[...] Jak ktoś jest obrotny to żyje z pomocy społecznej. Także poziom tych stypendiów to jest ustawowo regulowane więc żaden podmiot, który stypendia oferuje nie ma tutaj ruchu specjalnego, żeby te stypendia podnieść. Stypendia są bardzo niskie i to jest bariera nie do przejścia w ogóle [...]”.

Kolejną barierą zgłoszoną przez respondenta, przy jednoczesnym uznaniu dla OWES za wkład w rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce, jest brak przygotowania osób chcących uruchomić działalność gospodarczą w przedmiotowej formie do jej prowadzenia. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa społeczne są tworzone pod wpływem emocji i chociaż wydaje się, że pomysły tych osób na prowadzenie działalności są bardzo dobre to jednak nie są one dobre od strony biznesowej. Dochodzi więc do sytuacji, że osoby z płonnym pomysłem na biznes otrzymują dotację na jego uruchomienie, ale po pewnym czasie nie ma ich już na rynku: „[...] tutaj jest kolejna bariera, bo one są nieprzygotowane do tego w żaden sposób. Później ten rynek ich zżera. To znaczy odbiór tych usług, zapotrzebowanie jest malejące [...]”.

Zwrócona również została uwaga na brak wsparcia systemowego dla przedsiębiorstw społecznych po ich uruchomieniu i monitorowania jakości. Brak systemowej promocji przedsiębiorczości społecznej w Polsce: „[...] pokazujemy takie rzeczy, te pozytywne rzeczy i traktujemy to jako rzecz normalną. Bo człowiek zdrowy zaczyna patrzeć na osobę niepełnosprawną tylko w sposób jakiś inny jak jego osobiście to dotknie albo jego najbliższych [...]”.

Osoby tworzące przedsiębiorstwa społeczne powinny według respondenta przejść szkolenia z zakresu marketingu, promocji, zapoznania się z zasadami rynkowymi prowadzenia biznesu. Kadra zarządzająca powinna być objęta mentoringiem: „[...] Bo wpadamy w taką pułapkę poczucia nieomyślności i mam dużo kierowników, dyrektorów, prezesów i innych osób, które mają poczucie, że wiedzą wszystko najlepiej i myślę, że im by się przydało takie szkolenie [...]”.

Również zwrócono uwagę na brak pokazywania tzw. „dobrych praktyk”, które zachęcałyby do tworzenia tego typu podmiotów: „[...] nie wiem, jak zachęćcie studentów, żeby otwierali przedsiębiorstwa społeczne, a nie swoje firmy. Żeby się nie bali tego i pokazywanie im dobrej praktyki [...]”.

W tym kontekście respondent zauważył brak edukacji, począwszy od szkoły, która powinna uczyć pewnej filozofii życia i radzenia sobie. Powinien być kładziony nacisk na to, żeby osoby chcące prowadzić działalność gospodarczą tylko dla zysku dawały szansę osobom, które nie zaistnieją bez tej formy pomocy: „[...] nie bójmy się różności, jak chcesz spojrzeć inaczej na tego drugiego człowieka, który nie zachowuje się ramowo, ale to jest człowiekiem z potencjałem. Edukacja to jest cały obszar do przerobienia. My i inne organizacje robimy to po mału [...]”.

Tutaj też zauważono braki w tym względzie na poziomie akademickim: „[...] To co wy robicie na Uniwersytecie też wymaga praktyki, pokazania naprawdę dobrych rzeczy. Od samego gadania teoretycznego nic kompletnie nie zmienimy w postawach [...]”.

Respondent zaproponował podjęcie ścisłej współpracy w obszarze edukacji, przygotowania do tego typu działania pomiędzy samorządami, OWES-ami, placówkami edukacyjnymi np. szkołami, jednostkami szkolnictwa wyższego, podmiotami otoczenia biznesu czy innymi przedsiębiorstwami społecznymi działającymi w różnych branżach.

Przypadek 6 – Przedsiębiorstwo społeczne F

Przedsiębiorstwo społeczne F prowadzone w formie fundacji zostało założone w 2018 roku i ma swoją siedzibę w województwie małopolskim. Podmiot został utworzony z powodów osobistych i w ramach własnych środków finansowych. Fundacja w 2015 roku rozpoczęła współpracę z twórcą map myśli i organizowała w Polsce dwa duże kongresy z jego udziałem, stąd się też powstał pomysł na prowadzenie regularnych szkoleń z mapowania myśli. Szkolenia te Fundacja oferuje zarówno dla dzieci, młodzieży, dorosłych, jak również dla firm. Oferta przedsiębiorstwa społecznego jest wyróżniająca się na rynku, konkurencyjna czy niepospolita nawet w biznesowych organizacjach szkoleniowych dlatego, że jest to autorski program stworzonych szkoleń, który wypracowany był przez lata. Przede wszystkim do obsługi szkoleń zatrudniane są osoby z niepełnosprawnościami bądź osoby z grup wrażliwych społecznie. Ofertę sprzedają osoby z niepełnosprawnościami, zajmują się promocją w mediach społecznościowych, przygotowują bazę danych szkół, instytucji, gdzie mogliby promować ofertę przedsiębiorstwa. Kontaktują się również z klientami. Od 2018 roku zatrudnienie jest stabilne między 5-7 osób etatowych z tendencją wzrostową, chociaż jak wspomniał respondent utrzymanie pracowników, czy też stabilizacja zatrudnienia w takich organizacjach jest bardzo trudne: „[...] Dlatego, że siłą rzeczy musimy sobie zdawać sprawę z tego, że jednak mamy do czynienia z osobami, które albo są niepełnosprawne i ich zdrowie czasami nie pozwala na wydajność w 100%. Często nie pozwala nawet na wydajność w 50%, ale bardzo by chcieli. Więc zdarzają się zwolnienia, zdarzają się dni gorsze, dni lepsze [...]”.

Podkreślona została kwestia braku pracowników chcących zarządzać tego typu podmiotami, znających ich specyfikę i ograniczenia: „[...] Nie ma niestety studiów przygotowujących menedżerów społecznych do zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi [...]”, „[...] tu brakuje tych kadr, które miałyby te świadomości, że trzeba trochę więcej serca niż twardej ręki, dużej dozy dyplomacji, czasami takiego ogromnego wyważenia i właśnie nietraktowania pracownika jako tylko takiej siły roboczej tylko jako osoby, o którą też się dba [...]”.

Istotnym aspektem pracy w przedsiębiorstwie społecznym jest nie tylko wsparcie psychologiczne dla podopiecznych, ale również dla pracowników kadry zarządzającej lub administracji, dla których poradzenie sobie z problemami na przykład psychicznymi

podopiecznych też jest obciążeniem: „[...] Ja miałam taki kryzys w pewnym momencie jako osoba zarządzająca. Jestem osobą wrażliwą i mimo tego, że mam doświadczenie i kompetencje zawodowe, i narzędzia jak pracować. Skończyłam podyplomowe studia z psychologii pozytywnej więc tutaj nie jest mi to obce. Ale chyba za bardzo chłonęłam pewne rzeczy i właśnie taki moment wypalenia przydarzył mi się, że ja w pewnym momencie poczułam, że to nawet nie jest kwestia tego, że ja nie chcę tylko ja czułam, że nie spełniam oczekiwań tychże ludzi [...] przyszedł moment, że sama potrzebowałam jakiegoś wsparcia [...]”.

Respondent przekazał również istotną informację w obszarze rekrutacji podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego dotyczącą ograniczeń związanych z możliwością dorabiania, ponieważ w tym zakresie obowiązują legislacyjne obostrzenia: „[...] wcale nie jest prosto zrekrutować osoby do pracy w przedsiębiorstwie społecznym. Wcale nie jest prosto te osoby utrzymać [...] często jest tak, że są to osoby, które mają dodatkowe świadczenia i albo je obowiązuje limit płac i na przykład nie mogą pracować na cały etat, albo utracą świadczenia, jeżeli podejmą pracę. W związku z tym też występuje problem tego rodzaju, że jak ktoś ma dostać niższą pensję i być zaangażowany w to co robi to pojawia się coś takiego [...] przychodzi trochę do pracy jakby z przymusu. A my nigdy nie chcemy, żeby ktoś czuł się, że jest zmuszany. Raczej staramy się motywować do pracy [...]”.

W obszarze zatrudniania osób z wykluczeniem społecznym respondent zwrócił uwagę na bardzo negatywną praktykę zatrudniania tych osób tylko w celu pozyskania dofinansowania z PFRON: „[...] dla biznesu pracownik na przykład niepełnosprawny jest fantastycznym wyjściem na optymalizację kosztów zatrudnienia z uwagi na refundację z PFRON-u [...]”, „[...] ostatnio rozmawiałam z naszą już obecną, a wtedy potencjalną pracownicą, która też przechodziła rekrutację w innej firmie i tam jej powiedziano, że musi spełnić jakiś warunek, który kompletnie jest niezgodny z przepisami prawa. Chodziło o schorzenia specjalne, że byłoby najlepiej, gdyby sobie do swojego orzeczenia załatwiła schorzenie specjalne, bo wtedy jest wyższe dofinansowanie [...]”.

Jedną z głównych barier rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce respondent wskazał rotację pracowników oraz problemy z wolontariuszami: „[...] brak stałej grupy wolontariuszy, która mogłaby wesprzeć organizację wtedy, kiedy jest jakiś problem kadrowy, czy jest większe przedsięwzięcie [...]”, ale za najważniejszą uznał barierę finansową: „[...] Takie zjawisko grantowe, które się pojawia, to jest to, że organizacje najczęściej bazują na grantach czasowych bądź zleceniach tych usług publicznych chociażby jak teraz to w COVID-zie wprowadzono, żeby organizacjom tego typu zlecać w pierwszej kolejności takie zamówienia in-house. To jest pierwsza bariera [...]”.

W dalszej kolejności respondent zwrócił uwagę na istotną barierę związaną z przeżywalnością przedsiębiorstw społecznych: „[...] najczęściej takie przedsiębiorstwa nie mają przygotowanego planu rozwoju na jakiś dłuższy okres i po prostu czasem tak trwają, nie trwają, nie wiadomo co z nimi po prostu jest [...]”.

Według respondenta ten problem może być związany z brakiem edukacji społeczeństwa i przybliżania tematyki ekonomii społecznej: „[...] to jest duży problem, [...], brak świadomości w społeczeństwie [...], że w ogóle coś jest takiego jak ekonomia społeczna. Co to jest [...]”, „[...] Biznes do końca nie jest otwarty na współpracę z przedsiębiorstwami społecznymi i tak naprawdę też istotnym problemem czy barierą jest to, że trzeba postawić dużo na edukację o tym jak mówić o ekonomii społecznej, ale też komu mówić [...]”.

Przedsiębiorstwo społeczne współpracuje z lokalnym OWES oraz Regionalnym Ośrodkiem Pomocy Społecznej. Respondent zaznaczył jednocześnie, że współpraca z OWES sprowadza się tylko do obsługi przy składaniu wniosków do kolejnych projektów i nie jest rozszerzona na inne newralgiczne dla przedsiębiorstwa społecznego obszary, jak na przykład rekrutacja: „[...] tam często pracują ludzie, którzy nigdy nie prowadzili takich organizacji i na przykład, kiedy ja ostatnio zapytałam w OWES-ie czy mogliby, bo mówię, że szukamy pracowników, jak przychodzą osoby właśnie też z innych organizacji itd. przekazywać taką informację, czy mogę ogłoszenie przesłać na stanowisko, na które poszukujemy. No ale oni nie pośredniczą w czymś takim. I tak poczułam, że zostałam znowu z tym problemem sama [...]”.

Zdaniem respondenta nie są oni traktowani w OWES-ach jako współpracująca organizacja czy partner w biznesie tylko jak petent.

Respondent wspominał o udziale w grupie opiniującej projekt ustawy o ekonomii społecznej, która wprowadza zmiany w zakresie nadania statusu przedsiębiorstwa społecznego, utraty tego statusu i ponownego nadania: „[...] Moim zdaniem to znowu utrudnia, bo będzie zniechęcało ludzi do tego, że jak mnie ktoś wykreśli to ja potem muszę udowodnić, że ja nie jestem wielbłądem. W tym kraju ciągle trzeba udowadniać, że nie jest się wielbłądem, że nie jest się złodziejem, że jak się jest przedsiębiorcą to na prawdę można uczciwie firmę przez fundację prowadzić [...]”

Do prowadzenia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego zniechęca również ilość przepisów, których taki podmiot musi przestrzegać: „[...] w tym gąszczu przepisów można się czasem zagubić i największy problem polega na tym, że bardzo często korzystamy z usługi prawnej i [...] wielokrotnie byliśmy wprowadzani w błąd przez prawników i tylko na przykład dlatego, że ja coś doczytałam, gdzieś jeszcze zadzwoniłam, udało się coś wyprostować. Natomiast w kilku sytuacjach ponieśliśmy jakieś konsekwencje

nieprzyjemne właśnie dlatego, że ktoś nam źle doradził. A to wynika z tego, że są przepisy niejasne [...]”.

Respondent podczas rozmowy o przyszłości przedsiębiorczości społecznej w Polsce stwierdził, że dobrze by było stworzyć na przykład Think-tanki społeczne, gdzie przedstawiciele tego typu podmiotów lub innych działających w obszarze ekonomii społecznej mogliby wymieniać się doświadczeniami, podpowiadać rozwiązania, nawiązywać współpracę: *„[...] na pewno bym zaoferowała taką atmosferę bardziej domową, przyjazną aniżeli właśnie krzesło biurowe, biurko i tak po prostu rozmawiamy o biznesie z urzędnikiem [...] Na pewno bym zaoferowała na przykład również coaching, psychologa, spotkanie z wizażystką, doradcą zawodowym, grupę wsparcia, gdzie identyfikowalibyśmy wspólne, podobne problemy i na przykład raz tygodniu idę upuścić parę, na spotkanie przy kawie, przy dobrym ciastku. I trochę byłoby to traktowane, chyba jak taka psychoterapia właśnie, czyli przegadanie z tygodnia problemów, które się zbierają [...]”.*

Przypadek 7 – Przedsiębiorstwo społeczne G

Przedsiębiorstwo społeczne G prowadzone w formie stowarzyszenia zostało założone w 2003 roku i ma swoją siedzibę w województwie małopolskim. Idea stworzenia przedsiębiorstwa społecznego w formie hotelu powstała w ramach współpracy pomiędzy bliźniaczymi miastami i wyniknęła z potrzeby tworzenia chronionych miejsc pracy dla osób chorych psychicznie. W celu wdrożenia idei w życie stowarzyszenie wystąpiło o grant finansowy z jednego z krajów Unii Europejskiej. Realizacja projektu była skupiona na trzech kierunkach w celu osiągnięcia powodzenia całego przedsięwzięcia. Pierwszym kierunkiem było utworzenie sieci współpracy na poziomie lokalnym oraz nawiązanie kontaktów z osobami lub instytucjami, które służyłyby wsparciem i radą na różnych etapach realizacji projektu. Drugim kierunkiem było pozyskanie funduszy na realizację projektu z różnych źródeł np. sponsorów, grantów unijnych, funduszy rządowych. Na tym etapie realizacji istotnym wsparciem dla stowarzyszenia była decyzja władz gminy o przekazaniu nieruchomości na tą działalność wraz z działką w dogodnym dla działalności hotelarskiej punkcie. Trzecim kierunkiem było opracowanie i realizacja programu rehabilitacyjnego przygotowującego przyszłych podopiecznych w realizację przedsięwzięcia. Projekt jest realizowany w modelu współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi, samorządowymi i rządowymi zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Ze względu na skalę prowadzonej działalności respondent zwrócił uwagę jak dużym wyzwaniem dla stowarzyszenia są przepisy prawne, nieprecyzyjne i mało dostosowane do przedsiębiorczości społecznej: *„[...] Bardzo dużo mówi się o całej misji,*

o takiej intencjonalnej stronie i o celu działania. Natomiast praktyka, jeśli chodzi o wykładnię przepisów, to nie ma zbyt wiele w Polsce przepisów, które formalnie ułatwiałyby przedsiębiorcom społecznym codzienną działalność. Wręcz przeciwnie, jest trudniej. Ponieważ nie dość, że przedsiębiorstwa społeczne muszą spełnić wszystkie ogólne przepisy dotyczące normalnej działalności w Polsce, to dodatkowo są obarczane różnymi dodatkowymi sprawozdawczościami dotyczącymi właśnie tej części misyjnej i społecznej. Raczej idzie zmiana w tę stronę, żeby tych obowiązków było jeszcze więcej [...]”.

Respondent zwrócił również uwagę na problemy z wypełnieniem formalnych wymagań w zakresie pozyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego: „[...] Przede wszystkim musimy spełnić formalne zapisy ustawowe, czyli poszukujemy osób, które mają orzeczenie o znacznym stopniu niepełnosprawności. W stosunku do osób chorujących psychicznie jest już od wielu lat taka tendencja, żeby orzeczeń o znacznym stopniu niepełnosprawności nie wydawać osobom chorującym psychicznie. To jest bardzo zauważalne. My od już kilku lat zmagamy się z dużym kłopotem, że nie mamy formalnie osób, które mogłyby pracować, być przyjęte, ponieważ osoby z zaburzeniami psychicznymi, jeżeli mają orzeczenie umiarkowane to jest wszystko [...]”.

Przez problemy proceduralne z przyznawaniem odpowiedniego stopnia niepełnosprawności osobom z problemami psychicznymi stowarzyszenie zmuszone jest do zatrudniania osób z innymi niepełnosprawnościami, przez co jego działalność rozprasza się na pomoc innym osobom niż wskazanym w celach statutowych: „[...] tracimy trochę nasz taki podstawowy cel działania, musimy zmieniać nasz cel działania. I to jest dużym wyzwaniem, wyzwaniem jest, jak zachować miejsca pracy dla osób chorujących psychicznie [...]”.

Respondent zaproponował następujące rozwiązanie tej kwestii: „[...] jestem za tym, żeby uwolnić prawo do zatrudnienia w Zakładach Aktywności Zawodowej dla osób chorujących psychicznie, którzy mają umiarkowany stopień niepełnosprawności, żeby znieść te limity, niż żeby orzekać o znacznym stopniu niepełnosprawności [...]”.

Zauważył, że w wielu przedsiębiorstwach społecznych w Polsce jest konieczność scedowania wielu umiejętności na jednego pracownika: „[...] mało która organizacja jest w stanie pozwolić sobie na odrębnego specjalistę od spraw prawnych, odrębnego od spraw nieruchomości, od spraw budowlanych, inwestycyjnych, od spraw kadrowych [...]”.

Taka sytuacja jest wynikiem skali prowadzonych przedsiębiorstw społecznych, które zazwyczaj są mikroprzedsiębiorstwami: „[...] gdzie ludzie się znajdują, gdzie ludzie mają wiele kompetencji, które łączą [...]”.

Według respondenta cały obszar Ekonomii Społecznej, organizacje pozarządowych zakłada współpracę i otwartość, ale sama otwartość nie powoduje stałej zmiany. Trzeba odważyć się na

jakiś wysiłek, trzeba podjąć się zmiany, której zarządzanie jest zależne od jej rodzaju. Problemem w przypadku pracy z osobami niepełnosprawnymi jest złe postrzeganie samej zmiany: „[...] zmianę trzeba tak wprowadzić, żeby ona była powolna, stopniowo przygotowana, wychodziła od wewnątrz, z inicjatywy też czy przy inicjatywie każdego pracownika. Nie da się odgórnie wprowadzić takiej zmiany, powiedzieć, że dzisiaj mamy taką zmianę i tak robimy. Budzi to od razu obawy, poczucie niepewności, chaos, ludzie się gubią. To wszystko trzeba powolutku wypracować, wytłumaczyć, dlaczego, nauczyć od początku, muszą poczuć, że to jest korzystne i trwa bardzo długo [...]”.

Jak stwierdził respondent dużym wyzwaniem, kluczowym problemem dla powstających przedsiębiorstw społecznych jest znalezienie rynku zbytu na swoje towary i usługi: „[...] To musi być bardzo przemyślane, bo początkowo, jeżeli nawet mają jakieś fundusze, dotacje to one na długo nie starczą. Później muszą mieć własne środki, które umożliwią im dalszą działalność i funkcjonowanie. Ten pierwszy czas taki wsparcia, to nawet na otwartym rynku przedsiębiorstwa mają problem. A później jest tak, że życie weryfikuje, personel, zarządzanie [...]”.

Respondent zauważa szansę na rozwój przedsiębiorczości społecznej w zmianie postrzegania tego obszaru przez społeczeństwo: „[...] teraz społeczeństwo staje się coraz bardziej otwarte i już ich nie szokuje taka informacja, że pracują tutaj osoby niepełnosprawne z powodu choroby psychicznej. Przedtem taka informacja nie pojawiała się w naszych materiałach [...]”.

Przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego stwierdził, że dobrym rozwiązaniem wspierającym rozwój firm społecznych byłoby utworzenie centrum, które prowadziłyby bazę takich podmiotów, u których można by było w ramach podobieństwa prowadzenia danej działalności, zwrócić się z prośbą o wizytę studyjną, wsparcie merytoryczne, czy też możliwość przeszkolenia pracowników: „[...] To by było bardzo potrzebne. Takie wsparcie prawno-finansowe, uzyskania informacji [...]”.

5.3. Analiza wyników badań jakościowych

Poniżej zaprezentowano syntetyczne zestawienie pozyskanych w ramach przeprowadzonych wywiadów informacji.

W tabeli 68 wskazano podane przez respondentów motywy rozpoczęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego.

Tabela 68. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego wskazane przez respondentów

	Wskazane motywy
Przedsiębiorstwo A	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość pozyskania środków finansowych pochodzących z Unii Europejskiej, – chęć zatrudnienia kilku osób pochodzących z terenu gminy i dotkniętych wykluczeniem, – potrzeba prowadzenia takiej działalności,
Przedsiębiorstwo B	– program powstawania spółdzielni socjalnych finansowany ze środków unijnych
Przedsiębiorstwo C	<ul style="list-style-type: none"> – dotacja z OWES, – odpowiedź na zapotrzebowanie rynku, – chęć rozwijania własnych kompetencji, umiejętności i pasji, – chęć połączenia działalności charytatywnej z samozatrudnieniem,
Przedsiębiorstwo D	<ul style="list-style-type: none"> – możliwość otrzymania finansowania z OWES, – wewnętrzna potrzeba, – pragnienie połączenia przedsiębiorczości z budowaniem wyższych wartości,
Przedsiębiorstwo E	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeba prowadzenia takiej działalności, – chęć stworzenia alternatywy dla publicznego systemu wsparcia osób chorujących psychicznie, wsparcia realizowanego z zaangażowaniem samych zainteresowanych,
Przedsiębiorstwo F	– powody osobiste
Przedsiębiorstwo G	<ul style="list-style-type: none"> – współpraca pomiędzy bliźniaczymi miastami, – potrzeba stworzenia chronionych miejsc pracy dla osób chorych psychicznie, – grant finansowy z jednego z krajów Unii Europejskiej.

Źródło: badanie empiryczne.

Jak można zauważyć każdy z przedstawicieli badanych przedsiębiorstw społecznych wskazał, że motywem rozpoczęcia działalności była możliwość pozyskania wsparcia finansowego jak również motywy osobiste wynikające z wewnętrznej potrzeby lub zaspokojenia potrzeb lokalnej społeczności. Żaden z respondentów nie wskazał motywu zarobkowego czy też uruchomienia działalności tylko w celu osiągnięcia zysku ekonomicznego. Prawdopodobnym jest, że to właśnie osobiste spełnienie czy też empatia są głównym motywem oraz siłą stałego funkcjonowania podmiotów.

Wspomniana możliwość pozyskania wsparcia finansowego znajduje również odzwierciedlenie w stymulatorach rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce (Tabela 69).

Tabela 69. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych wskazane przez respondentów

	Wskazane stymulatory
Przedsiębiorstwo A	<ul style="list-style-type: none"> – dostępność środków finansowych (unijnych lub innego pochodzenia) – współpraca, często nieformalna oraz wzajemne poczucie lojalności pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi,
Przedsiębiorstwo B	<ul style="list-style-type: none"> – konkursy skierowane tylko dla podmiotów ekonomii społecznej, – zwolnienie tych podmiotów z obowiązku płacenia podatku VAT, – regularność konkursów grantowych,
Przedsiębiorstwo C	<ul style="list-style-type: none"> – ulgi podatkowe, – stałe kontrakty,
Przedsiębiorstwo D	– darowizny,

Przedsiębiorstwo E	– zakupy w przedsiębiorstwach społecznych,
Przedsiębiorstwo F	– zapewnienie wsparcia psychologicznego również dla osób zarządzających przedsiębiorstwem społecznym,
Przedsiębiorstwo G	– współpraca z innymi przedsiębiorstwami społecznymi, – wolontariat.

Zródło: badanie empiryczne.

Pomimo znikomej ilości podanych przez respondentów czynników stymulujących rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce zauważyć można, że podmioty te mogą liczyć na wsparcie publiczne w bieżącej i długookresowej działalności. Dzięki takiemu wsparciu mogą one funkcjonować oraz rozwijać swoją działalność pomimo napotykaných barier (Tabela 70).

Tabela 70. Bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych wskazane przez respondentów

	Wskazane bariery
Przedsiębiorstwo A	<ul style="list-style-type: none"> – duża niejednoznaczność w kwestii uznawania podmiotów za przedsiębiorstwo społeczne, – bariery legislacyjne, administracyjne, – ograniczenia w zakresie możliwości przebranzowienia czy dywersyfikacji działalności, – brak stabilizacji finansowej, która dałaby możliwość inwestycji i rozwoju działalności, – biurokracja, – brak doświadczenia osób rozpoczynających działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa społecznego,
Przedsiębiorstwo B	<ul style="list-style-type: none"> – dostępność unijnych funduszy przyczynia się do niekoniernie moralnych powodów powstawania przedsiębiorstw społecznych w Polsce szczególnie w kontekście postępowania jednostek samorządu terytorialnego, w wyniku, którego powstają podobne przedsiębiorstwa społeczne, które są same dla siebie konkurencją i osłabiają swoją pozycję na rynku, – ponoszenie kosztów z tytułu wynajmowanych od gminy pomieszczeń oraz płacenie podatku od nieruchomości, – niejednolita interpretacja przepisów przez poszczególne jednostki administracji państwowej, – pozyskanie do pracy nowych osób z odpowiednio wysokimi kwalifikacjami, które chciałyby pracować za przeciętne wynagrodzenie, – konkurowanie z normalnymi przedsiębiorcami, gdzie pracują zdrowi, często młodszy ludzie, – obostrzenia legislacyjne jakim podlegają przedsiębiorstwa społeczne w Polsce nie zachęcają do prowadzenia tego typu działalności, – brak w przyszłości funduszy w tym funduszy unijnych na rozpoczęcie i prowadzenie działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, – dodatkowe obowiązki sprawozdawcze nałożone na przedsiębiorstwa społeczne i cykliczne kontrole działalności,
Przedsiębiorstwo C	<ul style="list-style-type: none"> – koszty utrzymania prowadzonej działalności, – zmiany legislacyjne wprowadzające chaos wśród podmiotów ekonomii społecznej oraz samorządów, – brak stabilnych źródeł przychodów w ramach wsparcia publicznego, – niepewność warunków funkcjonowania związana ze zmianami zachodzącymi w sferze politycznej (zmiana woli politycznej i strategii prowadzonej polityki społecznej w zależności od tego, kto wygra wybory),
Przedsiębiorstwo D	<ul style="list-style-type: none"> – poziom oferowanych wynagrodzeń, – z obawy o przyszłość część zleceń przekazywana jest do realizacji podwykonawcom,

	<ul style="list-style-type: none"> – biurokracja przy projektach, – duża ilość kontroli, papierologia,
Przedsiębiorstwo E	<ul style="list-style-type: none"> – znikoma świadomość społeczna na temat potencjału jaki mają w sobie osoby wykluczone w różnych branżach, – brak zrozumienia wśród społeczeństwa, – różny poziom akceptacji poszczególnych rodzajów niepełnosprawności lub powodów wykluczenia społecznego (np. inaczej obierane jest wykluczenie z powodu bezrobocia, inaczej z powodu narkomanii), – brak preferencyjnych warunków przy przetargach publicznych, – stypendium stażowe bądź szkoleniowe są bardzo niskie w porównaniu z tym, ile mogą otrzymać zasiłku potencjalni stażyści z określonymi niepełnosprawnościami, – brak przygotowania osób do prowadzenia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego, – brak przygotowania przedsięwzięcia od strony biznesowej w przypadku chęci uruchomienia pod wpływem emocji, – brak wsparcia systemowego dla przedsiębiorstw społecznych po ich uruchomieniu i monitorowania jakości, – brak systemowej promocji przedsiębiorczości społecznej w Polsce, – brak pokazywania tzw. „dobrych praktyk”, które zachęcałyby do tworzenia tego typu podmiotów, – brak edukacji, począwszy od szkoły, która powinna uczyć pewnej filozofii życia i radzenia sobie,
Przedsiębiorstwo F	<ul style="list-style-type: none"> – brak stabilizacji zatrudnienia, – brak pracowników chcących zarządzać tego typu podmiotami, znających ich specyfikę i ograniczenia, – brak studiów przygotowujących menedżerów społecznych do zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi, – obostrzenia legislacyjne, mnogość przepisów, – negatywna praktyka stosowana przez firmy rynkowe zatrudniania osób z wykluczeniem społecznym tylko w celu pozyskania dofinansowania z PFRON, – rotacja pracowników oraz problemy z wolontariuszami, – brak długoterminowych planów rozwoju prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego, – brakiem edukacji społeczeństwa i przybliżania tematyki ekonomii społecznej,
Przedsiębiorstwo G	<ul style="list-style-type: none"> – przepisy prawne, nieprecyzyjne i mało dostosowane do przedsiębiorczości społecznej, – dodatkowa sprawozdawczość, – problemy z wypełnieniem formalnych wymagań w zakresie pozyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego, – dużym wyzwaniem, kluczowym problemem dla powstających przedsiębiorstw społecznych jest znalezienie rynku zbytu na swoje towary i usługi.

Zródło: badanie empiryczne.

W przypadku omawiania tematyki barier jakie napotykają przedsiębiorstwa społeczne w codziennej działalności każda z osób wskazała na bariery wynikające z przepisów prawa, których mnogość, nieprecyzyjność i różna interpretacja raczej zniechęcają do prowadzenia działalności w tej formie. Istnieje zatem obawa, że w przypadku braku uproszczenia przepisów prawa czy wprowadzenia jednolitych, ogólnie obowiązujących zasad funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych ich rozwój może zostać zahamowany lub nawet spowodować zmniejszenie się liczby tego typu podmiotów pomimo dostępu do instrumentów stymulujących rozwój przedsiębiorczości społecznej.

Respondenci proszeni byli również o podanie informacji z jakich form wsparcia korzystali przy prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego (Tabela 71).

Tabela 71. Wsparcie publiczne, z którego korzystały przedsiębiorstwa społeczne wskazane przez respondentów

	Wskazane wsparcie publiczne
Przedsiębiorstwo A	<ul style="list-style-type: none"> – wsparcie jakie przedsiębiorstwo otrzymało z Miejskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w całym procesie pozyskania funduszy na rozpoczęcie działalności, – rządowe tarcze antykryzysowe w czasie pandemii COVID-19, – szkolenia oferowane przez MOWES, – wsparcie psychologiczne w sytuacjach problemowych z podopiecznymi,
Przedsiębiorstwo B	<ul style="list-style-type: none"> – wsparcie oferowane przez OWES z Leszna, czyli PISOP, w tym wsparcie prawne, – zwolnienie ze składek PFRON, – szkolenia i webinary oferowane przez OWES z Leszna – dofinansowanie kosztów zatrudnienia asystenta osób niepełnosprawnych,
Przedsiębiorstwo C	<ul style="list-style-type: none"> – dzierżawa pomieszczeń na preferencyjnych warunkach dzięki statusowi Organizacji Pożytku Publicznego, – wsparcie oferowane przez OWES i inne organizacje takie jak Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych (wsparcie prawne), – Fundusze Norweskie,
Przedsiębiorstwo D	<ul style="list-style-type: none"> – wsparcie finansowe oferowane przez OWES w ramach różnych projektów, – dofinansowanie do wynagrodzeń, – dotacje, – ulgi w ZUS w postaci odroczenia lub rozłożenia płatności na raty,
Przedsiębiorstwo E	– wsparcie oferowane przez OWES,
Przedsiębiorstwo F	– wsparcie oferowane przez OWES oraz Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej,
Przedsiębiorstwo G	– wsparcie w formie przekazania stowarzyszeniu nieruchomości na działalność wraz z działką w dogodnym dla działalności hotelarskiej punkcie przez władze gminy.

Źródło: badanie empiryczne.

Przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych doceniają każdą formę wsparcia publicznego, jednakże uważają ją za niewystarczającą i nie dającą gwarancji stabilizacji czy nawet możliwości rozwoju dla przedsiębiorstw społecznych. Na bazie własnych doświadczeń podczas przeprowadzanych wywiadów pogłębionych przekazali kilka propozycji rozwiązań oraz działań, które mogłyby przyczynić się do rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce (Tabela 72).

Tabela 72. Propozycje rozwiązań lub działań zgłoszone przez respondentów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce

	Propozycje rozwiązań lub działań
Przedsiębiorstwo A	<ul style="list-style-type: none"> – pomoc zewnętrzna powinna ewaluować wraz z kolejnymi etapami przez jakie przechodzi przedsiębiorstwo społeczne, – sformalizowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, – państwo powinno zabezpieczyć środki na działalność przedsiębiorstw społecznych, ale takie rozwiązanie nie powinno podlegać pod administrację państwową,
Przedsiębiorstwo B	– wsparcie finansowe czy systemowe powinno być cały czas oferowane dla przedsiębiorców społecznych,

	<ul style="list-style-type: none"> – przedsiębiorstwa społeczne powinny mieć preferencyjne warunki zarówno na przykład przy zamówieniach publicznych (powszechne wprowadzenie klauzul społecznych), jak i poprzez obowiązujące przepisy, nie powinny być zostawione same sobie, – zwiększone wsparcie centralne polegające na tworzeniu programów, które by umożliwiły dynamiczny rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce, ale niezbyt ingerujące w działalność przedsiębiorstw społecznych, – utworzenie specjalnego funduszu wsparcia podmiotów ekonomii społecznej, do którego odprowadzany byłby określony procent krajowego PKB, – praca u podstaw, wychowanie społeczeństwa,
Przedsiębiorstwo C	– stabilne, stałe kontrakty dające poczucie stabilizacji finansowej,
Przedsiębiorstwo D	<ul style="list-style-type: none"> – uwrażliwianie społeczeństwa na dobro drugiego człowieka już w momencie kształcenia, – w procesie edukacji powinny być ujęte elementy czynienia dobra i dobroczynności,
Przedsiębiorstwo E	<ul style="list-style-type: none"> – osoby tworzące przedsiębiorstwa społeczne powinny przejść szkolenia z zakresu marketingu, promocji, zapoznania się z zasadami rynkowymi prowadzenia biznesu; kadra zarządzająca powinna być objęta mentoringiem, – podjęcie ścisłej współpracy w obszarze edukacji, przygotowania do tego typu działania pomiędzy samorządami, OWES-ami, placówkami edukacyjnymi np. szkołami, jednostkami szkolnictwa wyższego, podmiotami otoczenia biznesu czy innymi przedsiębiorstwami społecznymi działającymi w różnych branżach,
Przedsiębiorstwo F	– stworzenie na przykład Think-tanków społecznych, gdzie przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych lub innych działających w obszarze ekonomii społecznej mogliby wymieniać się doświadczeniami, podpowiadać rozwiązania, nawiązywać współpracę,
Przedsiębiorstwo G	<ul style="list-style-type: none"> – uwolnienie prawa do zatrudnienia w Zakładach Aktywności Zawodowej dla osób chorujących psychicznie, którzy mają umiarkowany stopień niepełnosprawności, – zmiana postrzegania obszaru przedsiębiorczości społecznej przez społeczeństwo, – utworzenie centrum, które prowadziłoby bazę takich podmiotów, u których można by było w ramach podobieństwa prowadzenia danej działalności, zwrócić się z prośbą o wizytę studyjną, wsparcie merytoryczne, czy też możliwość przeszkolenia pracowników.

Źródło: badania empiryczne.

Pomimo, że przeprowadzone badania jakościowe nie mogą być podstawą do generalizacji wniosków na całą populację można przypuszczać, że przekazane podczas wywiadów informacje w zakresie motywów rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, determinant ich rozwoju oraz oferowanego wsparcia odnoszą się do znacznej grupy tych podmiotów.

5.4. Wnioski z badań jakościowych

Przeprowadzone badania jakościowe pozwoliły na pogłębienie wiedzy w obszarze motywacji rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego, stymulatorów i barier rozwoju przedsiębiorstw społecznych, wsparcia publicznego, z którego korzystały przedsiębiorstwa społeczne. Na podstawie wypowiedzi respondentów sformułowane zostały następujące wnioski.

Obszar I. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego

Wnioski

Według respondentów badania jakościowego głównymi motywami rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego to:

- 1) możliwość pozyskania środków finansowych z Unii Europejskiej oraz otrzymywanie dotacji z różnych instytucji;
- 2) zatrudnienie osób wykluczonych społecznie oraz tworzenie chronionych miejsc pracy dla osób chorych psychicznie;
- 3) prowadzenie działalności społecznej;
- 4) reagowanie na zapotrzebowanie rynku;
- 5) rozwijanie kompetencji i pasji;
- 6) łączenie działalności charytatywnej z samozatrudnieniem.

Rekomendacje

- 1) przedsiębiorstwa społeczne powinny mieć ułatwiony proces pozyskiwania środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej poprzez dostęp do informacji oraz wsparcie doradcze;
- 2) instytucje oraz organizacje rozdysponujące dotacje oraz inne formy wsparcia finansowego powinny na większą skalę upowszechniać informacje o dostępnym wsparciu finansowym, aby w łatwiejszy sposób docierały one do przedsiębiorstw społecznych;
- 3) przedsiębiorstwa społeczne powinny być wspierane w tworzeniu programów szkoleniowych i integracyjnych dla osób wykluczonych społecznie;
- 4) przedsiębiorstwa społeczne powinny mieć ułatwiony dostęp do informacji o programach wsparcia dla osób chorych psychicznie dzięki czemu może być stymulowane do tworzenia miejsc pracy dla takich podopiecznych;
- 5) idea przedsiębiorczości społecznej oraz edukacja społeczna powinna być promowana w zakresie korzyści płynących z prowadzenia tego rodzaju działalności gospodarczej;
- 6) przedsiębiorstwa społeczne powinny być wspierane poprzez dostęp do mentorów oraz ekspertów, którzy posiadają doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej i społecznej;
- 7) przedsiębiorstwa społeczne powinny być zachęcane do prowadzenia badań rynkowych oraz analizy potrzeb społecznych w celu lepszego dostosowania swojej oferty do oczekiwań rynku;

- 8) powinien zostać uruchomiony system szkoleń oraz warsztatów z obszarów zarządzania, marketingu i planowania strategicznego dedykowany przedsiębiorstwom społecznym, aby podmioty te mogły efektywniej reagować na zapotrzebowanie oraz zmieniające się warunki na rynku, jak również, aby osoby zarządzające mogły rozwijać swoje umiejętności zarządzania, przywództwa i innowacji;
- 9) przedsiębiorstwa społeczne powinny być wspierane w zakresie wymiany między sobą oraz innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku doświadczeń i networkingu, aby mogli uczyć się od siebie nawzajem;
- 10) powinien zostać wprowadzony system informowania przedsiębiorców społecznych o możliwościach połączenia działalności charytatywnej z prowadzeniem własnego biznesu;
- 11) przedsiębiorstwa społeczne powinny być wspierane poprzez udostępnianie narzędzi i wiedzy dotyczącej budowania modelu biznesowego.

Obszar II. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

Według respondentów najważniejszymi stymulatorami rozwoju przedsiębiorstw społecznych są:

- 1) dostępność środków finansowych, w tym funduszy unijnych;
- 2) współpraca i lojalność między przedsiębiorstwami społecznymi, współpraca z innymi przedsiębiorstwami społecznymi;
- 3) konkursy skierowane wyłącznie do podmiotów ekonomii społecznej, regularne konkursy grantowe, stałe kontrakty;
- 4) zwolnienie z podatku VAT, ulgi podatkowe;
- 5) darowizny i zakupy w przedsiębiorstwach społecznych,
- 6) wsparcie psychologiczne;
- 7) wolontariat.

Rekomendacje

W celu wzmocnienia stymulatorów rozwoju przedsiębiorstw społecznych powinny być podejmowane następujące działania:

- 1) wzmocnianie działań informacyjnych dotyczących dostępnych źródeł finansowania, w szczególności funduszy unijnych oraz upowszechnianie programów grantowych i dotacyjnych kierowanych specjalnie do przedsiębiorstw społecznych, uproszczenie procesów składania wniosków o wsparcie finansowe;

- 2) zachęcanie do wzajemnej współpracy i wymiany doświadczeń, w tym celu należałoby stworzyć platformy komunikacyjne oraz sieci współpracy, powinny być również organizowane spotkania, konferencje i warsztaty mające na celu budowanie więzi oraz wzmacnianie relacji między przedsiębiorcami społecznymi;
- 3) wspieranie organizacji konkursów i grantów skierowanych wyłącznie do przedsiębiorstw społecznych oraz promowanie uczestnictwa w tych inicjatywach;
- 4) ułatwienie zawierania stałych kontraktów z partnerami biznesowymi, sektorem publicznym lub organizacjami non-profit w celu zapewnienia stabilności finansowej;
- 5) upowszechnianie informacji o dostępnych ulgach podatkowych dla przedsiębiorstw społecznych, które mogą pomóc w zmniejszeniu obciążeń finansowych, ponadto w tym obszarze powinny zostać ustanowione bardziej korzystne podatkowo warunki dla przedsiębiorstw społecznych w celu zachęcenia do ich rozwoju;
- 6) stworzenie systemu promowania idei zakupów w przedsiębiorstwach społecznych oraz zachęcania do wspierania ich działalności poprzez regularne nabywanie ich towarów lub usług, jak również powinien zostać ułatwiony proces darowizn i zachęcanie do przekazywania środków finansowych na cele społeczne;
- 7) zapewnienie dostępu do wsparcia psychologicznego dla przedsiębiorców społecznych w celu radzenia sobie ze stresem i wyzwaniem związanyymi z prowadzeniem działalności społecznej, jak również powinny być organizowane szkolenia z zakresu zarządzania stresem i radzenia sobie z trudnościami emocjonalnymi;
- 8) opracowanie systemu promowania wolontariatu, tworzenia programów wolontariackich oraz ułatwiania rekrutacji wolontariuszy poprzez współpracę z lokalnymi organizacjami wolontariackimi jako ważnego aspektu przedsiębiorstw społecznych i zachęcania do angażowania wolontariuszy w ich działalność.

Obszar III. Bariery ograniczające rozwój przedsiębiorstw społecznych

Wnioski

Respondenci wskazali następujące czynniki ograniczające rozwój przedsiębiorstw społecznych:

- 1) niejednoznaczne kryteria identyfikacji przedsiębiorstw społecznych, trudności w uzyskaniu statusu przedsiębiorstwa społecznego;
- 2) przepisy legislacyjne i administracyjne, nadmierna biurokracja, niejednolita interpretacja przepisów przez jednostki administracyjne, obostrzenia legislacyjne, dodatkowe wymogi sprawozdawcze i kontrole, nieprzystosowane przepisy prawne do przedsiębiorczości

społecznej, częste zmiany w przepisach, niepewność warunków działalności związana z politycznymi zmianami, brak preferencji przy przetargach publicznych, brak systemowego wsparcia i monitorowania jakości

- 3) ograniczenia w możliwości zmiany branży lub dywersyfikacji działalności;
- 4) brak środków na rozpoczęcie i prowadzenie działalności, brak stabilności finansowej, brak stabilnych źródeł dochodów;
- 5) koszty wynajmu pomieszczeń od gminy i opłat za nieruchomości, koszty utrzymania działalności;
- 6) brak doświadczenia osób rozpoczynających działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa społecznego, brak przygotowania do prowadzenia działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego, brak studiów przygotowujących menedżerów społecznych;
- 7) konkurencja między podobnymi przedsiębiorstwami społecznymi, rywalizacja z tradycyjnymi przedsiębiorcami, trudności w znalezieniu rynku zbytu dla towarów i usług;
- 8) trudności w rekrutowaniu wysoko wykwalifikowanych pracowników, brak doświadczonych pracowników, rotacja pracowników i problemy z wolontariuszami;
- 9) różnice w akceptacji różnych rodzajów niepełnosprawności lub wykluczenia społecznego;
- 10) niskie stypendia dla osób niepełnosprawnych;
- 11) brak systemowego wsparcia i monitorowania jakości;
- 12) brak promocji przedsiębiorczości społecznej i długoterminowych planów rozwoju;
- 13) brak edukacji społecznej i upowszechnienia tematyki ekonomii społecznej.

Rekomendacje

W celu zniwelowania barier ograniczających rozwój przedsiębiorstw społecznych powinny być podejmowane następujące działania:

- 1) uproszczenie procedur i jasne określenie kryteriów identyfikacji przedsiębiorstw społecznych, aby ułatwić proces uzyskiwania statusu przedsiębiorstwa społecznego;
- 2) zapewnienie dostępu do informacji i wsparcia technicznego dla przedsiębiorców społecznych w procesie ubiegania się o status przedsiębiorstwa społecznego;
- 3) przeprowadzenie analizy i oceny obowiązujących przepisów w celu identyfikacji niejednorodności i nadmiernych obciążeń biurokratycznych oraz wprowadzenie reform mających na celu ich uproszczenie;
- 4) ułatwianie procesu interpretacji przepisów przez jednostki administracyjne poprzez wyjaśnienia i wytyczne dotyczące przedsiębiorstw społecznych;

- 5) wspieranie przedsiębiorstw społecznych w możliwości zmiany branży lub rozszerzenia zakresu swojej działalności poprzez dostęp do szkoleń, mentorów i konsultantów biznesowych;
- 6) ułatwianie procesu adaptacji przedsiębiorstw społecznych do nowych branż poprzez dostęp do informacji, zasobów i możliwości współpracy;
- 7) wspieranie przedsiębiorstw społecznych w pozyskiwaniu środków finansowych poprzez rozwinięcie programów dotacyjnych, grantowych i inwestycyjnych;
- 8) dostarczanie szkoleń i wsparcia w zarządzaniu finansami oraz poszukiwaniu stabilnych źródeł dochodów, takich jak umowy partnerskie i długoterminowe kontrakty;
- 9) rozważenie możliwości preferencyjnego traktowania przedsiębiorstw społecznych pod względem opłat za nieruchomości oraz poszukiwanie rozwiązań alternatywnych, takich jak współdzielenie przestrzeni;
- 10) organizowanie programów szkoleniowych, kursów i mentorów dla osób rozpoczynających działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa społecznego;
- 11) wspieranie studiów i programów edukacyjnych przygotowujących menedżerów społecznych;
- 12) wspieranie przedsiębiorstw społecznych w budowaniu sieci współpracy i partnerstw zarówno z innymi przedsiębiorstwami społecznymi, jak i tradycyjnymi przedsiębiorcami;
- 13) promowanie przedsiębiorstw społecznych poprzez kampanie informacyjne, świadomościowe i marketingowe w celu zwiększenia widoczności ich produktów lub usług;
- 14) tworzenie programów rekrutacyjnych oraz promocyjnych, które skupiają się na atrakcyjności pracy w przedsiębiorstwach społecznych i podkreślają ich misję społeczną;
- 15) współpraca z lokalnymi instytucjami edukacyjnymi i organizacjami społecznymi w celu budowania talentów oraz zwiększania dostępności wysoko wykwalifikowanych pracowników;
- 16) promowanie społecznej integracji i równego traktowania osób niepełnosprawnych poprzez kampanie edukacyjne oraz społeczne;
- 17) wspieranie działań mających na celu zapewnienie równych szans dla wszystkich grup społecznych poprzez partnerstwa i programy integracyjne;
- 18) działanie na rzecz podniesienia standardów płacowych dla osób niepełnosprawnych poprzez lobbowanie i dialog z odpowiednimi instytucjami oraz organami decyzyjnymi;
- 19) ustanowienie systemu wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych, który obejmuje doradztwo biznesowe, mentorstwo i monitorowanie ich działalności;

- 20) wzmocnienie współpracy między instytucjami publicznymi, organizacjami społecznymi i przedsiębiorstwami społecznymi w celu zapewnienia długoterminowego wsparcia i kontroli jakości;
- 21) wspieranie inicjatyw promujących przedsiębiorczość społeczną poprzez organizowanie konferencji, seminariów i targów;
- 22) wprowadzenie długoterminowych planów rozwoju przedsiębiorstw społecznych oraz wsparcie działań mających na celu zwiększenie ich widoczności i wpływu społecznego;
- 23) wprowadzenie programów edukacyjnych na różnych szczeblach, które promują wiedzę na temat ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej;
- 24) współpraca z instytucjami edukacyjnymi, organizacjami pozarządowymi i mediami w celu podnoszenia świadomości społecznej na temat przedsiębiorczości społecznej i jej korzyści dla społeczeństwa.

Wdrożenie tych rekomendacji może przyczynić się do stymulowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych i stworzenia bardziej sprzyjającego środowiska dla ich działalności.

Obszar IV. Wsparcie publiczne, z którego korzystały przedsiębiorstwa społeczne

Wnioski

- 1) respondenci korzystali z różnych form wsparcia publicznego, co wskazuje na istnienie różnorodnych instytucji i programów wspierających przedsiębiorstwa społeczne;
- 2) istnieje wsparcie dostępne dla przedsiębiorstw społecznych, obejmujące obszary finansowe, prawne, psychologiczne i infrastrukturalne;
- 3) wsparcie, z którego korzystały przedsiębiorstwa społeczne pochodzi zarówno ze strony lokalnych, jak i krajowych instytucji, co wskazuje na znaczenie współpracy między różnymi poziomami administracji w promowaniu przedsiębiorczości społecznej.

Rekomendacje

W celu zwiększenia skali korzystania ze wsparcia publicznego przez przedsiębiorstwa społeczne należy podjąć następujące działania:

- 1) wzmocnienie dostępności informacji o istniejących formach wsparcia publicznego dla przedsiębiorstw społecznych - organizacje powinny mieć łatwy dostęp do informacji o programach, instytucjach i zasobach, które mogą wesprzeć ich działalność;
- 2) rozszerzenie i udoskonalenie istniejących programów wsparcia - istotne jest ciągłe doskonalenie programów antykryzysowych, szkoleń, wsparcia finansowego i prawno-

organizacyjnego, aby lepiej odpowiadały na rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstw społecznych;

- 3) wspieranie współpracy i wymiany doświadczeń między instytucjami udzielającymi wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych - dobra komunikacja i współpraca pomiędzy różnymi ośrodkami i instytucjami mogą przyczynić się do lepszego wykorzystania dostępnych zasobów i uniknięcia redundancji;
- 4) kontynuowanie działań na rzecz preferencyjnych warunków dzierżawy pomieszczeń i nieruchomości dla przedsiębiorstw społecznych - wsparcie infrastrukturalne, takie jak preferencyjne dzierżawy, może pomóc przedsiębiorstwom społecznym w obniżeniu kosztów operacyjnych;
- 5) zachęcanie i ułatwianie współpracy między sektorem publicznym a przedsiębiorstwami społecznymi w celu tworzenia synergii i maksymalizowania wpływu społecznego;
- 6) wzmacnianie świadomości społecznej na temat istniejącego wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych poprzez kampanie informacyjne, seminaria i działania edukacyjne;
- 7) stałe monitorowanie i ocena skuteczności programów wsparcia - istotne jest, aby regularnie oceniać efektywność i wpływ dostępnych form wsparcia, aby dostosować je do zmieniających się potrzeb i zwiększyć ich efektywność.

Wdrożenie powyższych rekomendacji może przyczynić się do lepszego wykorzystania dostępnego wsparcia publicznego i stymulowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

Na podstawie badań jakościowych można wysnuć ogólny wniosek, że przedsiębiorstwa społeczne w Polsce napotykają wiele trudności i barier, które utrudniają ich rozwój. Jednak istnieją również czynniki stymulujące oraz formy wsparcia publicznego, które pomagają tym przedsiębiorstwom funkcjonować i rozwijać się. W celu dalszego rozwoju sektora przedsiębiorstw społecznych konieczne jest podjęcie działań mających na celu redukcję tych barier oraz zwiększenie dostępności środków finansowych i innych form wsparcia.

Podsumowanie

Przez ostatnie dziesięciolecia przedsiębiorstwa społeczne stale poszukiwały rozwiązań, które stanowiłyby przewagę konkurencyjną nad innymi firmami w dynamicznie zmieniającym się środowisku gospodarczym i biznesowym. Przewaga konkurencyjna jest osiągnięta przez prawidłowe realizowanie przyjętego modelu biznesowego, czyli tworzenie wartości, efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem oraz podejmowanie działań wspieranych przez różne bodźce, które zapewniają przewagę operacyjną. Dzięki tym bodźcom, osoby zarządzające przedsiębiorstwem społecznym rozwijają swoją świadomość sytuacyjną, co pozwala im dostrzegać różne okazje biznesowe, wykazywać zdolności absorpcyjne i wzbogacać podstawowe zasoby oraz przyjęty model zarządzania. Bodźce te stanowią również motywację do wykorzystywania dynamicznego i niepewnego środowiska na korzyść przedsiębiorstwa społecznego, mobilizując zespół do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i podejmowania proaktywnych działań, aby wzmocnić swoją pozycję konkurencyjną. Przeprowadzona analiza literatury krajowej oraz zagranicznej wskazała na **lukę badawczą** w badaniach, które dotyczyły definiowania oraz sposobu działania przedsiębiorstw społecznych, charakteryzowania przedsiębiorców społecznych, porównywania przedsiębiorstw społecznych z innymi formami organizacyjnymi – podmiotami non-profit oraz przedsiębiorstwami komercyjnymi, analizy procesu przedsiębiorczego, ujmującej ich powstawanie, przebieg, wykorzystanie szans oraz oceny wpływu społecznego i instytucjonalnego wsparcia rozwoju przedsiębiorstw społecznych, a w których słabo rozpoznano determinanty rozwoju przedsiębiorstw społecznych i ich znaczenie dla pozycji konkurencyjnej tych podmiotów.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowaną lukę badawczą w rozprawie doktorskiej podjęto rozważania na temat determinantów rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce oraz ich znaczenia dla pozycji konkurencyjnej tych podmiotów. Problem badawczy będący w centrum zainteresowania doktorantki został opisany w pytaniach badawczych, na które udało się odpowiedzieć.

W celu odpowiedzi na postawione pytania badawcze doktorantka określiła cele badawcze, które zostały zrealizowane podczas prowadzonych badań.

Dzięki przeprowadzonej analizie literatury przedmiotu, zarówno krajowej jak i zagranicznej doktorantka w pierwszych dwóch rozdziałach niniejszej rozprawy doktorskiej:

- 1) zaprezentowała interpretację pojęcia przedsiębiorstwa społecznego poprzez omówienie definicji opracowanych przez badaczy zajmujących się tą dziedziną gospodarki;

- 2) opisała istotę przedsiębiorczości społecznej kształtowanej przez przedsiębiorstwa społeczne;
- 3) opisała uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych;
- 4) zaprezentowała motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstw społecznych oraz modele biznesowe ich funkcjonowania;
- 5) scharakteryzowała ekosystem przedsiębiorstw społecznych;
- 6) zaprezentowała formy prawne działalności przedsiębiorstw społecznych;
- 7) opisała możliwości pomocy systemowej oraz finansowej oferowanej przedsiębiorstwom społecznym.

W celu realizacji celów empirycznych rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone badania własne, zarówno ilościowe jak i jakościowe, których metodyka została opisana przez doktorantkę w rozdziale 3. Na potrzeby przeprowadzenia przedmiotowych badań doktorantka opracowała narzędzia badawcze w formie kwestionariusza ankiety oraz scenariusza wywiadu pogłębionego. Stworzone narzędzia badawcze umożliwiły pozyskanie 173 wypełnionych przez przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych kwestionariuszy ankiet oraz przeprowadzenie 7 wywiadów pogłębionych również z przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych. Dzięki uzyskanym odpowiedziom doktorantka zbadała:

- 1) motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego;
- 2) w jakim stopniu przedsiębiorstwa społeczne koncentrują się na działaniach związanych między innymi z realizacją celów społecznych, rozszerzeniem prowadzonej działalności, ukierunkowaniem na poszukiwanie okazji rynkowych oraz nastawieniem na wprowadzanie zmian o innowacyjnym charakterze;
- 3) poziom konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych względem innych firm działających na rynku oraz znaczenie poszczególnych czynników dla poziomu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznych;
- 4) w jakim stopniu przedsiębiorstwa społeczne zgadzały się ze niektórymi stwierdzeniami dotyczącymi charakterystyki ich otoczenia oraz postrzegania ich działalności przez społeczeństwo/otoczenie;
- 5) znaczenie poszczególnych stymulatorów oraz barier rozwoju przedsiębiorstw społecznych;
- 6) znaczenie poszczególnych form wsparcia publicznego oferowanego przedsiębiorstwom społecznym;
- 7) w jakim stopniu oraz z jakiego rodzaju wsparcia publicznego korzystają przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeglądu literatury, przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem stworzonego kwestionariusza ankiety oraz scenariusza wywiadu pogłębionego, zostały zweryfikowane postawione hipotezy.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na potwierdzenie hipotez: głównej oraz szczegółowych, postawionych przez doktorantkę. Uzyskane wyniki oraz przeprowadzone analizy wykazały, że:

- 1) istnieje związek pomiędzy motywami rozpoczynania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego a poziomem jego przewagi konkurencyjnej;
- 2) stymulatory wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego determinują poziom jego przewagi konkurencyjnej;
- 3) bariery wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju przedsiębiorstwa społecznego ograniczają poziom jego przewagi konkurencyjnej.

W niniejszej rozprawie doktorskiej dokonano szczegółowej analizy determinant rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce, przy uwzględnieniu istniejących ograniczeń badawczych. Badanie miało na celu zrozumienie czynników, które wpływają na rozwój i powodzenie przedsiębiorstw społecznych oraz wyznaczenie kierunków przyszłych badań w tej dziedzinie.

Na podstawie przeprowadzonych analiz, można stwierdzić, że istnieje wiele determinant, które mają znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Wśród nich należy wymienić czynniki ekonomiczne, takie jak dostęp do finansowania, konkurencyjność rynku, a także czynniki społeczne, takie jak świadomość społeczna, zaangażowanie lokalnej społeczności i współpraca z instytucjami publicznymi. Wzgląd na te czynniki jest kluczowy przy podejmowaniu działań mających na celu wsparcie przedsiębiorstw społecznych i zapewnienie im odpowiednich warunków do rozwoju. Wnioski z przeprowadzonej w rozprawie doktorskiej analizy są zbliżone do wyników opisanych w raporcie ESEM “The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022”, według którego w celu skuteczniejszego wkładu w nową ekonomię społeczną oraz osiągnięcia większego wpływu i celów zrównoważonego rozwoju do 2030 roku przedsiębiorstwa społeczne potrzebują³¹⁷:

- 1) dostępu do większych środków finansowych – przedsiębiorstwa społeczne średnio uzyskały finansowanie tylko na około 61% swoich potrzeb, około 75% przedsiębiorstw społecznych

³¹⁷ W. Dupain, K. Scharpe, T. Gazeley, T. Bennett, J. Mair, M. Raith, N. Bosma. (2022). *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022*, Euclid Network, s. 19.

ma bezpiecznie zaplanowane finanse na okres krótszy niż jeden rok, dla pozostałych około 25% ten okres to zaledwie 0-3 miesiące;

2) lepszego dostępu do środków finansowych – bariery finansowe należą do najczęstszych barier rozwoju przedsiębiorstw społecznych i można wśród nich wymienić:

- brak możliwości sfinansowania rozpoczętej działalności (40,0% wskazań),
- zbyt skomplikowane procedury przy finansowaniu publicznym (37,0% wskazań),
- brak cierpliwego kapitału (35,3%);

3) zróżnicowanego wachlarza finansowania - najczęstszymi źródłami zewnętrznymi są:

- finansowanie publiczne (44,2%),
- darowizny prywatne (24,7%),
- finansowanie fundacji (21,3%).

O wiele rzadziej przedsiębiorstwa społeczne są finansowane przez aniołów biznesu (7,0%), inwestycje (5,5%) oraz venture capital (5,3%);

4) uproszczonego dostępu do funduszy unijnych - terminowość i złożoność wniosków była kluczowym czynnikiem hamującym składanie wniosków (między innymi) dla 45,6% podmiotów, które jeszcze nie złożyły wniosków i 50,4% osób, które nie planują składania wniosków w przyszłości;

5) lepszego dostępu do rynków – około 19% z badanych przedsiębiorstw społecznych, które chciałyby móc to robić w przyszłości nie sprzedaje jeszcze konwencjonalnym firmom. Około 51% przedsiębiorstw społecznych, które już prowadzą sprzedaż firmom konwencjonalnym, chciałyby mieć dodatkowych klientów korporacyjnych, a około 43% obecnie poszukuje takich klientów. Około 50% przedsiębiorstw społecznych nie sprzedaje jeszcze firmom konwencjonalnym, ale planując to w przyszłości chciałoby też mieć więcej klientów korporacyjnych, a około 21% już takich klientów poszukuje;

6) znacznie większej widoczności i poparcia - oprócz wyzwań finansowych, najczęstszymi przeszkodami dla przedsiębiorstw społecznych są:

- słabe zrozumienie/świadomość wśród ogółu społeczeństwa/klientów,
- słabe lobby na rzecz przedsiębiorczości społecznej,
- słabe zrozumienie/świadomość przedsiębiorczości społecznej wśród banków, inwestorów, organizacji wspierających;

7) większego poparcia politycznego – podmioty bardzo nisko oceniają poziom poparcia politycznego dla przedsiębiorczości społecznej w swoim kraju. Ponadto dostrzegają

problematiczny brak programów wsparcia publicznego i zgłaszają brak ram wsparcia fiskalnego;

- 8) większego i lepszego dostępu do organizacji wspierających - 21,3% badanych przedsiębiorstw społecznych postrzega brak dostępu do specjalnego wsparcia na rzecz przedsiębiorczości społecznej jako barierę, a 57,5% z tej liczby twierdzi, że bariera ta bardzo utrudnia ich funkcjonowanie. Obecnie 31,1% należy do krajowych sieci lub stowarzyszeń, 9,0% uczestniczy w inkubatorach i 7,9% w akceleratorach. 6,4% należy do międzynarodowych organizacji członkowskich/sieci, a 36,7% w ogóle nie należy do żadnych organizacji wspierających.

Jednym z głównych ograniczeń badawczych było ograniczone źródło danych. Przedsiębiorstwa społeczne są w dużej mierze niedoceniane i niezauważane przez tradycyjne wskaźniki ekonomiczne oraz statystyki. Brak kompleksowych danych utrudniał weryfikację hipotez i dokładną ocenę znaczenia poszczególnych czynników dla rozwoju tych przedsiębiorstw. Aby lepiej zrozumieć determinanty rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce, konieczne jest przeprowadzenie bardziej szczegółowych badań empirycznych, które uwzględniają szerokie spektrum przedsiębiorstw społecznych i zbierają bardziej kompleksowe dane dotyczące ich działalności.

Biorąc pod uwagę wspomniane ograniczenia przyszłe badania powinny skupić się na następujących kierunkach:

- 1) zbieraniu danych - konieczne jest opracowanie bardziej wszechstronnych i kompleksowych systemów zbierania danych dotyczących przedsiębiorstw społecznych. W tym celu należy podjąć wysiłki na rzecz stworzenia narzędzi, które pozwolą na monitorowanie i ocenę wskaźników ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych dla tych przedsiębiorstw;
- 2) analiza porównawczej - przyszłe badania powinny również skupić się na przeprowadzeniu analiz porównawczych między przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce a w innych krajach. Takie porównanie pozwoliłoby na zidentyfikowanie unikalnych cech i determinant specyficznych dla polskiego kontekstu;
- 3) politykach publicznych - ważnym obszarem do dalszych badań są polityki publiczne, które mają oddziaływać na rozwój przedsiębiorstw społecznych. Przyszłe badania powinny skupić się na analizie skuteczności istniejących polityk, identyfikacji luk i wyzwań oraz formułowaniu rekomendacji dla polityki publicznej, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce;
- 4) innowacjach społecznych - rozwój przedsiębiorstw społecznych jest silnie związany z innowacjami społecznymi. Przyszłe badania powinny zatem skoncentrować się na

badaniu innowacji społecznych jako kluczowego czynnika determinującego sukces przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorczość społeczna jako nowy obszar działalności społecznej, badawczej oraz zainteresowania decydentów publicznych zyskuje coraz większe znaczenie na całym świecie. Jej istotą jest zdolność do rozwiązywania lub eliminowania problemów społecznych, co przekłada się na poprawę jakości życia jednostek i społeczności. Ponadto przedsiębiorczość społeczna wyróżnia się umiejętnością wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, tworzenia wartości mieszanej oraz umiejętnością harmonizacji różnych podejść, takich jak filantropia i przedsiębiorczość. Z tego powodu przedsiębiorczość społeczna jest prezentowana jako atrakcyjna forma działalności, która uzupełnia działania państwa i rynku. Zainteresowanie tym obszarem może wzrastać w przyszłości ze względu na pojawianie się nowych wyzwań lokalnych i globalnych. Jednak istotne jest, czy przedsiębiorczość społeczna utrzyma się jako obszar badań naukowych i praktyki społecznej w przyszłości co zależy głównie od poparcia i akceptacji tej idei przez praktyków. Ważne jest również uznanie i wsparcie tego rodzaju działalności przez różne grupy interesariuszy, co może przyczynić się do mobilizacji zasobów i zwiększenia świadomości dotyczącej znaczenia przedsiębiorczości społecznej w sferze politycznej i gospodarczej³¹⁸.

Podsumowując, przedsiębiorstwa społeczne odgrywają istotną rolę w tworzeniu społecznie odpowiedzialnego biznesu i wpływaniu na pozytywne zmiany w społeczeństwie. Kontynuowanie badań nad determinantami ich rozwoju jest niezwykle istotne, aby wspierać te przedsiębiorstwa i przyczynić się do tworzenia bardziej zrównoważonej oraz sprawiedliwej gospodarki. Zaprezentowane w tej rozprawie ustalenia stanowią punkt wyjścia do dalszych badań, które pomogą lepiej zrozumieć i wpływać na rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

³¹⁸ A. Pacut (2022). *Przedsiębiorczość społeczna – pojęcia, trendy i podejścia badawcze*, [w:] Słowniki Społeczne. Przedsiębiorczość, W. Pasierbek, K. Wach (red.), Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków, s. 346.

Bibliografia

1. Aaker D. A. (1989). *Managing assets and skills. The key to sustainable competitive advantage*, California Management Review, Vol. 31, Issue 2, University of California.
2. Adamik A. I. (2015). *Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 400.
3. Adamkiewicz-Drwiłło H. G. (2006). *Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa działającego na rynku globalnym*, [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencyjności. Determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw, M. Juchniewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn, cz. I.
4. Aldrich H. E. (2012). *The Emergence of Entrepreneurship as an Academic Field: A personal essay on institutional entrepreneurship*. ELSEVIER Research Policy 41.
5. Aldrich H. E., Wiedenmayer G. (1993). *From Traits to Rates: An Ecological Perspective on Organizational Foundings*, Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, JAI Press, Vol. 1.
6. Alvedalen J., Boschma R. (2017). *A Critical Review of Entrepreneurial Ecosystems Research: Towards a Future Research Agenda*, European Planning Studies, 25(6).
7. Alvord S. H., Brown L. D., Letts Ch. W. (2004). *Social Entrepreneurship and Societal Transformation: An Exploratory Study*, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 40, No 3.
8. Arend R. (2013). *The business model: Present and future-beyond a skeumorph*, Strategic Organization 11(4).
9. Arthur L., Keenoy T., Scott-Cato M., Smith R. (2006). *Where is the "Social" in Social Enterprise?*, [w:] Interrogating Alterity: Alternative Economic and Political Spaces, D. Fuller, A. E. Jonas, R. Lee (red.), Aldershot: Ashgate Publishing Ltd.
10. Audia P. G., Rider Ch. I. (2005). *A Garage and an Idea: What more does an entrepreneur need?*, CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW Vol. 48, No. 1.
11. Augustyńczyk J. (2020). *Przedsiębiorczość w wybranych teoriach ekonomicznych*, [w:] Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców, E. Gruszewska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Teoria i praktyka, T.4, Białystok.
12. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2006). *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Entrepreneurship: Theory and Practice Journal, da Baylor University, Estados Unidos, volume 30, no. 1.
13. Babbie E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Baden-Fuller Ch., Mangematin V. (2013). *Business models: A challenging agenda*, Strategic Organization 11(4).
15. Balancing social and entrepreneurial values: NGOs embracing social entrepreneurship, <https://www.thebrokeronline.eu/balancing-social-and-entrepreneurial-values-d26/>, dostęp: 05.05.2022 r.
16. Balcerowicz E. (1998). *Barriers to Entry and Growth of New Firms in Poland*, [w:] *Barriers to Entry and Growth of Private Companies in Poland, the Czech Republic*,

- Hungary, Albania and Lithuania*, E. Balcerowicz, L. Balcerowicz, I. Hashi (red.), CeDeWu, No 14.
17. Bank Gospodarstwa Krajowego, *Pożyczka na start dla podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spolecznej/pozyczka-na-start-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 10.09.2022 r.
 18. Bank Gospodarstwa Krajowego, *Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 10.09.2022 r.
 19. Bank Gospodarstwa Krajowego, *Pożyczka na rozwój dla podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/programy/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spolecznej/pozyczka-na-rozwoj-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 11.09.2022 r.
 20. Baran M., Kłós M., Strojny J. (2014). *Kreowanie zachowań przedsiębiorczych w procesie zarządzania zespołem projektowym na przykładzie uczelni wyższej*, *Przedsiębiorczość – Edukacja* Nr 10, Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN w Krakowie.
 21. Baron R. (2002). *OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links*, *Research in Organizational Behavior*, Elsevier, 24.
 22. Belniak M. (2015). *Internacjonalizacja jako kierunek rozwoju przedsiębiorczości firm w województwie małopolskim - wyniki badań empirycznych*, [w:] *Przedsiębiorczość: jednostka, organizacja, kontekst*, J. Majczyk, M. Darecki, A. Postuła (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
 23. Bird B., Schjoedt L., Baum J. R. (2012). *Editor's Introduction. Entrepreneurs' Behavior: Elucidation and Measurement*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, SAGE Journals, Volume 36(5), Thousand Oaks.
 24. Bławat F., Wasilczuk J. (2004). *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, SPG, Gdańsk.
 25. Bornstein D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Updated Edition, Oxford University Press.
 26. Bornstein D., Davis S. (2010). *Social Entrepreneurship: What everyone needs to know teaching notes*, s. 10, https://www.academia.edu/19304207/SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_WHAT_EVERYONE_NEEDS_TO_KNOW dostęp: 22.05.2022 r.
 27. Boustany Ch. (2014). *Modèle d'Affaires d'Incubateurs d'Entreprises Sociales*, HEC MONTREAL.
 28. Bratnicka M. (2000). *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
 29. Brdulak J., Florczak E. (2012). *Przedsiębiorstwo społeczne w teorii ekonomii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Współczesne Problemy Ekonomiczne. Globalizacja. Liberalizacja. Etyka, nr 4.
 30. Brown T. E., Davidsson (2001). *An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior*, *Strategic Management Journal* 22(10).

31. Bryda G. (2014). *CAQDAS a badania jakościowe w praktyce*, Przegląd Socjologii Jakościowej, Tom X (Numer 2).
32. Carsrud A., Brännback M. (2011). *Entrepreneurial motivations: what do we still need to know?*, Journal of Small Business Management, Vol. 49 No. 1.
33. Carter N. M., Gartner W., Shaver K. G., Gatewood E. (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs, Journal of Business Venturing 18(1).
34. Carter S., Rosa P. (1998). *The Financing of Male and Female Business*, Entrepreneurship and Regional Development, t. 10, nr 3.
35. Casadesus-Masanell R., Ricart J. E. (2009). *From strategy to business models and to tactics*, ELSEVIER, Long Range Planning 43.
36. Cass Business School, *Business Model Zoo*, <https://www.businessmodelzoo.com/> dostęp: 27.12.2022 r.
37. Casson M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*, Barnes&Noble Books, Totowa, New Jersey.
38. Chell E., Nicolopoulou K., Karatas-Ozkan M. (2010), Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives, Entrepreneurship & Regional Development, t. 22 (6).
39. Cheng P., Ludlow J. (2008). *The Three Models of Social Enterprises: Creating social impact through trading activities Part 1*, Charities Aid Foundation Venturesome, London, UK, https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/ventursome3modelsofsocialenterprise_part1jan2008.pdf, dostęp: 28.12.2022 r.
40. Chesbrough H. W. (2010). *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, ELSEVIER, Long Range Planning 43(2-3).
41. Cole A. H. (1959). *Business Enterprise in its Social Settings*, Harvard University Press, Boston.
42. Cooper A. (2003). *Entrepreneurship: The Past, the Present, the Future*, Handbook of Entrepreneurship Research, Kluwer Academic Publishers, Printed in Great Britain, Vol. 1.
43. Covin J. G., Miles M. P. (2007). *Strategic use of corporate venturing*, Entrepreneurship Theory and Practice, 31(2).
44. Creswell J. W. (2013). *Projektowanie badań naukowych: metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
45. Curtis T., Bull M., Nowak V. (2022). *The rising tide of criticality in social entrepreneurship and social innovation*, NOVATION Critical perspectives in social innovation, social enterprise and/or the social solidarity economy, Issue 4.
46. Czaja I. (2009). *Przedsiębiorca w teorii Alfreda Marshalla*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 799.
47. Czernek-Marszałek K. (2014). *Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania. Przykład badania współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w regionie turystycznym*, Problemy Zarządzania – Management Issues, Vol. 12, nr 3 (47).
48. Danilewicz D. (2014). *Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty kształtujące postawę przedsiębiorczą*, [w:] Oblicza Przedsiębiorczości, B. Glinka, J. Pasieczny, A. Postuła

- (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
49. Da Silva Nascimento L., Santos Salazar V. (2020). *On Social Enterprises and Social Entrepreneurship: An Extension*, BAR – Brazilian Administration Review, Vol. 17, No. 2, Art. 4.
 50. Davies I., Haugh H., Chambers L. (2018). *Barriers to Social Enterprise Growth*, Journal of Small Business Management, Vol. 57, Issue 4.
 51. Dees J. G. (1998). *The Meaning of „Social Entrepreneurship”*, Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
 52. Dess G. G., Ireland R. D., Zahra S. A., Floyd S. W., Janney J. J., Lane P. J. (2003). *Emerging issues in corporate entrepreneurship*, Journal of Management, 29(3).
 53. DeTienne D. R., Chandler G. N. (2007). *The Role of Gender in Opportunity Identification*, Entrepreneurship: Theory and Practice, t. 31, nr 3.
 54. Dupain W., Scharpe K., Gazeley T., Bennett T., Mair J., Raith M., Bosma N. (2022). *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor 2021-2022*, Euclid Network.
 55. During R., Wageningen A. (2016). *Evolutionary theory of social enterprise. On the use of evolutionary concepts in the field of social entrepreneurship*, EFSESEIS.
 56. Dz. Urz. UE C 24 z 28.01.2012 - Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstw społecznych (opinia rozpoznawcza).
 57. Emerson J., Twersky F. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*, A Progress Report on the Planning and Start-up of Non-Profit Businesses from The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund, San Francisco.
 58. Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Badania_jakościowe, dostęp 21.05.2022 r.
 59. ESMA – Europejski Urząd Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych, https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/institutions-and-bodies-profiles/esma_pl, dostęp: 27.07.2022 r.
 60. EUR-Lex, European social entrepreneurship funds, <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/european-social-entrepreneurship-funds.html>, dostęp: 03.07.2022 r.
 61. European Commission (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*, Employment, Social Affairs and Inclusion, Publications Office of the European Union.
 62. European Commission (2019). *A recipe book for social finance. Second edition: A practical guide on designing and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets*. Authors: Eva Varga and Malcolm Hayday. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
 63. European Commission (2020). *Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe, Comparative synthesis report*.
 64. European Commission (2020). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe. Synthesis Report*.

65. European Commission DG REGIO (2021), *Unlocking the crowdfunding potential for the European Structural and Investment Funds*.
66. European Commission (2021). Employment, Social Affairs & Inclusion, *The European Pillar of Social Rights Action Plan*, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en, dostęp: 11.07.2022 r.
67. European Commission (2022). *EASI Performance in 2019-2020. Executive summary of the EaSI Performance Monitoring Report 2019-2020*.
68. European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 14.06.2022 r.
69. European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, *Social Business Initiative (SBI) follow up: Co-operation between social economy enterprises and traditional enterprises. Final Report* (2018). Technopolis Group, s. 1 (https://ec.europa.eu/growth/publications/social-business-initiative-sbi-follow-cooperation-between-social-economy-enterprises-and-traditional_en dostęp: 29.06.2022 r.)
70. European Commission Employment, Social Affairs & Inclusion, *European Code of Good Conduct for Microcredit Provision*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1482&further%20News=yes&newsId=9874>, dostęp: 03.07.2022 r.
71. European Commission, Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Social enterprises, https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en, dostęp: 03.07.2022 r.
72. European Commission, European Social Fund Plus, *ESF+ direct (EaSI)*, <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/esf-direct-easi>, dostęp: 11.07.2022 r.
73. European Crowdfunding Network (2018). *Triggering Participation: A Collection of Civic Crowdfunding and Match-funding Experiences in the UE*, <https://eurocrowd.org/wp-content/uploads/2021/12/Triggering-Participation-A-collection-of-Civic-Crowdfunding-and-Match-funding-Experiences-in-the-EU.pdf>, dostęp: 01.08.2022 r.
74. European Crowdfunding Network AISBL (ECN), <https://eurocrowd.org/purpose/>, dostęp: 01.08.2022 r.
75. Europejski Fundusz Społeczny, Fundusze Europejskie Wiedza Edukacja Rozwój, *Rekomendacje w zakresie weryfikacji statusu przedsiębiorstwa społecznego z dnia 26.04.2017 r.*
76. European Investment Fund, *The Social Impact Accelerator (SIA)*, https://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm, dostęp: 12.07.2022 r.
77. European Structural and Investment Funds (ESIF), źródło: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en, dostęp: 09.07.2022 r.
78. Fabiańska K., Rokita J. (1986). *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

79. Ferreira M. P., Reis N. R., Pinto C. F. (2017). *Schumpeter's (1934) influence on entrepreneurship (and management) research*, REGEPE Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v.6, n.1, Jan/Abr.
80. Financial Services Authority (FSA), źródło: <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-services-authority-fsa.asp>, dostęp: 07.07.2022 r.
81. Foss N. J., Klein P. G. (2004). *Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?*, Contracting and Organizations Research Institute, Working Paper No 2004-09, Columbia.
82. Frederick H. H., Kuratko D. F., Hodgetts R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, practice Asia-Pacific Edition*, Thomson, Nelson Australia Pty Limited.
83. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Global Report: Adapting to a "New Normal"*, London: GEM.
84. Germak A. J., Robinson J. A. (2014). *Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs*, Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 5 No. 1.
85. Ghee W. Y. (2018). *An Application of Timmons Model in the Mini Entrepreneurial Logistics Project*, Advances in Social Sciences Research Journal, Vol. 5, No. 10.
86. Ghemawat P. (1986). Sustainable Advantage, Harvard Business Review Boston, No. 64.
87. Glapiński A. (2012). *Schumpeterowska teoria przedsiębiorcy, czyli skąd się bierze pies*, Konsumpcja i rozwój, nr 1/2012 (2), SGH Warszawa.
88. Glinka B., Gudkova S. (2011). *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
89. Głodowska A. (2019). *Międzynarodowe porównania przedsiębiorczości krajowej w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
90. Główny Urząd Statystyczny (2023). *Podmioty gospodarki społecznej w 2021 r. – wyniki wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/gospodarka-spoeczna-wolontariat/gospodarka-spoeczna-trzeci-sektor/podmioty-gospodarki-spoecznej-w-2021-r-wyniki-wstepne,23,1.html#> dostęp: 23.03.2023 r.
91. Gołębiowski G. (2014). *Przedsiębiorczość w Polsce w świetle badań Global Entrepreneurship Monitor*, Studia BAS Nr 1(37).
92. Grabowski H. (2013). *Wykłady z metodologii badań empirycznych*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
93. Grassl W. (2012). *Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity*, ACRN Journal of Entrepreneurship perspectives, Vol. 1, Issue 1.
94. Griffin R. W. (2008). *Fundamentals of Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.
95. Griffin R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
96. Haber L. H. (1996). *Zachowania przedsiębiorcze – próba typologii*, Przegląd organizacji 5/96.
97. Handy Ch. (2002). *The Elephant and The Flea. New Thinking for a New World*, Random House Business, London.

98. Hausner J., Laurisz N. (2008). *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
99. Hayamizu T. (1997). *Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reason for academic study based on the theory of internalization*, Japanese Psychological Research, Vol. 39, No. 2.
100. Helmsing A. H. J. (Bert) (2015). *Conditions for Social Entrepreneurship*, International Journal of Social Quality.
101. Herron L., Sapienza H. J. (1992). *The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 17(1).
102. Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. (2001). *Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, 22 (Special Issue).
103. Huarng K. H., Ribeiro-Soriano D. E. (2014). *Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking*. Journal of Business Research, Volume 67, Issue 5, Elsevier, Amsterdam.
104. Huerta de Soto J. (2010). *Czterysta lat efektywności dynamicznej*, Fundacja Instytut Ludwiga von Misesa, Wrocław.
105. https://www.academia.edu/10041656/THE_BUSINESS_OF_SOCIAL_ENTREPRENEURSHIP_IN_A_DOWN_ECONOMY_, dostęp 10.05.2022 r.
106. Ingram P., Clay K. (2000). *The choice-within-constraints New Institutionalism and implications for Sociology*, Annual Review of Sociology 16(26).
107. Ingram P., Simons T. (2000). *State formation, ideological competition and the ecology of Israeli workers cooperatives, 1920-1992*, Administrative Science Quarterly 45(1), Sage Publications Inc.
108. Ireland R. D., Hitt M. A., Sirmon D. G. (2003). *A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions*, Journal of Management, 29(6).
109. Janowski A. (1998). *Słownik ekonomiczny dla inżynierów i techników*, Wydawnictwo Instytutu GSMiE, Kraków.
110. Januszkiewicz K., Czapla T. (2016). *Rozwój kompetencji przedsiębiorczych*, [w:] Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka, R. Lisowska, J. Ropęga (red.), Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Rozdział 3.
111. Jaouadi M. (2016). *L'Impact du Comportement Entrepreneurial sur L'Intention de Creer une Entreprise*, International Journal Economics & Strategic Management of Business Process, 2nd International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14) Vol. 5.
112. Jeszka A. M. (2013). *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu. Organizacja i Kierowanie* Nr 5/2013 (158), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie.
113. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

114. Jilenga M. T. (2017). *Social Enterprise and Economic Growth: A Theoretical Approach and Policy Recommendations*, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No. 1.
115. Kao R. W. Y. (2006). *Defining Entrepreneurship: Past, Present and?* Creativity and Innovation Management 2(1).
116. Kapusta F. (2006). *Przedsiębiorczość – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, Poznań.
117. Kardas M. (2016). *Wkład Michaela E. Portera w rozwój teorii zarządzania*, [w:] Zarządzanie, organizacje i organizowanie - przegląd perspektyw teoretycznych, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
118. Keidel R. W. (2010). *The geometry of Strategy: Concepts for Strategic Management*, New York: Routledge.
119. Kirzner I. (2010). *Konkurencja i przedsiębiorczość*, Fijorr Publishing, Warszawa.
120. Klimas P. (2021). *Skale pomiaru: konstrukcja i walidacja skal nowych versus weryfikacja i adaptacja skal replikowanych*, [w:] Metody badań ilościowych w zarządzaniu, Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.
121. Klimas P., Wronka-Pospiech M. (2022). *Social Entrepreneurship and Entrepreneurial Ecosystems: Do They Fit?*, Problemy Zarządzania, Vol. 20, No 1(95), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
122. Klonowska-Matynia M., Palinkiewicz J. (2013). *Przedsiębiorczość w teorii ekonomicznej*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej nr 17, Koszalin.
123. Koch R. (1997). *Słownik Zarządzania i Finansów. Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
124. Kolupa M., Plebaniak J. (2010). *Wykłady z metod ilościowych dla ekonomistów*, Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o., Warszawa.
125. Koptiew D. (2020). *Spółdzielnie socjalne jako instrument stymulowania zatrudnienia grup defaworyzowanych*, POLTEXT, Warszawa
126. Kołaczyk E., Wawrzynek Ł. (2011). *Zachowania przedsiębiorcze jako stimulatory wzrostu organizacji*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Nr 219.
127. Komisja Europejska, Rynek wewnętrzny, przemysł, przedsiębiorczość i MŚP, https://ec.europa.eu/growth/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_pl, dostęp: 27.04.2022 r.
128. Komisja Europejska, Zatrudnienie, sprawy społeczne i włączenie społeczne, *Europejski program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych (EaSI)*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=pl&catId=1081>, dostęp: 03.07.2022 r.
129. Komisja Europejska, Europejski Fundusz Społeczny Plus, <https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/pl>, dostęp: 16.08.2022 r.

130. Komunikat Komisji Europejskiej, SEK (2011). *Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji*, 1278 wersja ostateczna, Bruksela.
131. Koolman G. (1971). *Say's Conception of the Role of the Entrepreneur*, *Economica New Series*, vol. 38, no. 151.
132. Kozielski R. (2016). *Modele biznesowe małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, R. Lisowska, J. Ropęga (red.), Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Rozdział 10.
133. Krajowa Rada Spółdzielcza, <https://krs.org.pl/branze-spoldzielcze/spoldzielczosc-inwalidow-i-niewidomych>, dostęp 20.04.2022 r.
134. Krajowa Rada Spółdzielcza, <https://krs.org.pl/spoldzielczosc/historia>, dostęp: 22.05.2022 r.
135. Kraszewska M., Pujer K. (2017). *Konkurencyjność przedsiębiorstw - sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante Wydawnictwo Naukowe, Wrocław.
136. Kreutzer K., Niendorf E. (2017). *Soziale Geschäftsmodelle – eine Typologie*, *Verbands-Management*, 43. Jahrgang, Ausgabe 3.
137. Kuratko D. F., Morris M. H., Covin J. G. (2015). *Corporate Entrepreneurship*, Wiley Encyclopedia of Management, Vol. 3.
138. Kurlito M. (2016). *Możliwość wykorzystania rozwiązań biznesowych w przedsiębiorstwach społecznych*, *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce - teoria i praktyka* 3|18, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.
139. Kwasiborski P. J., Sobol M. (2011). *Test niezależności chi-kwadrat i jego zastosowanie w interpretacji wyników badań klinicznych*, *Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Kardiologia i Torakochirurgia Polska* 8 (4).
140. Kwiatkowski S. (2000). *Przedsiębiorczości intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
141. Kwiatkowski S., Kamiński M. (2006). *Intellectual Entrepreneurship. Wiedza, przedsiębiorczość, bogactwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
142. Langowitz N., Minniti M. (2007). *The Entrepreneurial Propensity of Women*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, t. 31, nr 3.
143. Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013). *O sukcesie przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Seria: Administracja i Zarządzanie Nr 98, Siedlce.
144. Lemańska-Majdzik A., Okręglicka M. (2015). *Identification of Business Processes in an Enterprise Management*, *Procedia Economics and Finance* 27.
145. Leś E. (2008). *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Przegląd koncepcji i dobrych praktyk*, [w:] *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, E. Leś (red.), Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

146. Łobejko S., Pierścionek Z. (2011). *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
147. Macko A., Tyszka T. (2005). *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*, Centrum Badań Decyzyjnych i Psychologii Ekonomicznej, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie, Decyzje nr 4.
148. Magretta J. (2002). *Why Business Models Matter*, Harvard Business Review, 80(5).
149. Marek S. (1998). *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Zrzeszenie Studentów Polskich, Szczecin.
150. Maslow A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50.
151. Matejun M. (2021). *Metodyka badań ilościowych*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red.), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
152. Matusiak K., Mażewska M. (2005). *Pierwsza praca – pierwszy biznes - vademecum przedsiębiorczości*, Biblioteka Rynku Pracy, Warszawa.
153. Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Wydział Ekonomii Społecznej, <https://mcps.com.pl/ekonomia-spoeczna/wsparcie-es/o-owes-ach/>, dostęp: 23.08.2022 r.
154. McGrath R. G. (2010). *Business Models: A Discovery Driven Approach*, ELSEVIER, Long Range Planning 43.
155. Mikołajczak P. (2018). *Capital Market Union: creating new opportunities to social enterprises*, Humanities and Social Sciences, vol. XXIII, 25 (4/2018).
156. Miller T. L., Grimes M. G., McMullen J. S., Vogus T. J. (2012). *Venturing for Others With Heart and Head: How Compassion Encourages Social Entrepreneurship*, Academy of Management Review 37 (4).
157. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej, *Standardy OWES (stan na dzień 23 czerwca 2022 r.)*, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Standardy,OWES,4113.html>, dostęp: 30.06.2022 r.
158. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, *Wsparcie podmiotów ekonomii społecznej*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/wsparcie-podmiotow-ekonomii-spoecznej>, dostęp: 17.08.2022 r.
159. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, Departament Ekonomii Społecznej (2018). *Znaki Jakości Ekonomii Społecznej*, https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Znaki,Jakosci,Ekonomii,Spoecznej,i,Solidarne_j,4080.html, dostęp: 25.08.2022 r.
160. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej (2023). *Program „Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025”*, źródło: <https://www.gov.pl/web/rodzina/ogloszenie-o-naborze-wnioskow-w-ramach-programu-odpornosc-oraz-rozwoj-ekonomii-spoecznej-i-przedsiębiorczosci-spoecznej-na-lata-2022-2025>, dostęp: 21.04.2023 r.
161. Ministerstwo Rodziny Polityki Społecznej (2023). *Program „Przedsiębiorstwo PLUS Społeczne”*, źródło:

<https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Konsultacje,programu,Przedsiębiorstwo,PLUS,Spoleczne,3442.html>, dostęp: 22.04.2023 r.

162. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej DES (2023), *Program „Odporność i rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022-2025”*, źródło: <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Odpornosc.oraz.rozwoj.ekonomii.spolecznej.i.przedsiębiorczosci.spolecznej.na.lata.2022-2025.4325.html> dostęp: 26.05.2023 r.
163. Miński R. (2017). *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, Przegląd Socjologii Jakościowej Tom XIII, Numer 3, Łódź.
164. Mises von L. H. E. (2007). *Ludzkie działanie, Traktat o ekonomii*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa.
165. Morawski P. ((2021). *Internet w metodykach badań ilościowych*, [w:] *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska (red), Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, Łódź.
166. Morris M. H., Kuratko D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurial Development within Organizations*, Thomson South-Western, Mason.
167. Morris M. H., Schindehutte M., Allen J. (2005). *The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective*, ELSEVIER Journal of Business Research 58.
168. Mort G. S., Weerawardena J., Carnegie K. (2003). *Social Entrepreneurship: Toward Conceptualisation*, International Journal of Non profit and Voluntary Sector Marketing, 8(1).
169. Mroczko F. (2014). *Jakościowe metody badań. Obserwacja naukowa*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T. 26 (1), Wydawnictwo WWSZiP w Wałbrzychu.
170. Mrozowicz K. (2010). *Cechy zachowań przedsiębiorczych w świetle psychologicznych badań osobowości*, Przedsiębiorczość a rozwój regionalny, *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy J. Kochanowskiego w Kielcach, Rok 14, Nr 1/2010.
171. Murzyn D. (2021). *Social entrepreneurship and selected elements of the entrepreneurship ecosystem*. *Przedsiębiorczość–Edukacja [Entrepreneurship–Education]*, 17(1).
172. Naffziger D. W., Hornsby J. S., Kuratko D. F. (1994). *A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, No 18.
173. Nowak Ł., Bosak M. (2020). *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Fundacja>, dostęp 22.07.2020 r.
174. O’Byrne D. F., Lean J., Moizer J., Walsh P., Dell’Aquila E., Friedrich R. (2014). *Social Enterprise in the European Union: A Review of Policy*, *Soc. & Pub. Pol. Rev.* 9 (1), University of Plymouth Press.
175. Olejnik I., Kaczmarek M., Springer A. (2018). *Badania jakościowe – metody i zastosowania*, Wyd. II, CEDEWU.
176. Olko J. (2003). *Przedsiębiorczość i jej istota*, [w:] *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, K. Jaremczuk (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.

177. Osterwalder A., Pigneur Y. (2003). *An Ontology for e-Business Models*, Wendy Curie (ed) Value Creation from E-Business Models, Butterworth-Heinemann.
178. Pacut A. (2010). *Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – problemy i wyzwania*, Zarządzenie Publiczne Nr 4(14) /2010, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
179. Pacut A. (2015). *Tabela 9*, *Ekonomia Społeczna* Nr 1/2015, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
180. Pacut A. (2022). *Przedsiębiorczość społeczna – pojęcia, trendy i podejścia badawcze*, [w:] *Słowniki Społeczne. Przedsiębiorczość*, W. Pasierbek, K. Wach (red.), Wydawnictwo Naukowe Akademii Ignatianum w Krakowie, Kraków.
181. Palma P. J., Lopes M. P., Pina e Cunha M. (2009). *Entrepreneurial Behavior*, The Encyclopedia of Positive Psychology, Blackwell Publishing, Boston.
182. Parlament Europejski, Noty tematyczne o Unii Europejskiej, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pl/sheet/95/europejski-fundusz-rozwoju-regionalnego-efrr->, dostęp: 16.08.2022 r.
183. Pearce J. (2003). *Social enterprise in anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, Londyn.
184. Pearce J., McCall B., Ogden-Newton A. (2004). *Understanding Social Enterprise*, Local Work, Centre for Local Economic Strategies (CLES), Express Networks, Manchester, No. 57.
185. Peredo A. M., McLean M. (2006). *Social entrepreneurship: a critical review of the concept*, *Journal of World Business*, Vol. 41 No. 1.
186. Perkmann M., Spicer A. (2010). *What are business models? Developing a theory of performative representations*, *Research in the Sociology of Organizations* No. 29.
187. Piasecki B. (2001). *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
188. Piecuch T. (2013). *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydanie 2, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
189. Pięrcionek Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwój przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
190. Pławgo B., Kornecki J. (2010). *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
191. Polowczyk J. (2011). *Przewaga konkurencyjna – trwała czy tymczasowa?*, *Przegląd organizacji* 6/2011, Warszawa.
192. Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland” w Lublinie, <https://www.oic.lublin.pl/fundusz-pozyczkowy/pozyczka-plynnosciowa-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/> oraz <https://www.oic.lublin.pl/fundusz-pozyczkowy/pozyczka-misyjna-w-ramach-pozyczki-plynnosciowej-dla-podmiotow-ekonomii-spolecznej/>, dostęp: 01.09.2022 r.
193. Pomerantz M. (2003). THE BUSINESS OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN A “DOWN ECONOMY”.

194. Poon D. (2011). *The Emergence and Development of Social Enterprise Sectors*, Social Impact Research Experience (SIRE), Wharton Undergraduate Research, University of Pennsylvania.
195. Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, <http://www.equal.org.pl/equal.php?lang=pl>, dostęp 25.07.2022 r.).
196. Rappa M. A. (2004). *The utility business model and the future of computing services*, IBM Systems Journal, 43(1).
197. Regulamin rekrutacji uczestników/czek projektu do ścieżki PS w ramach Projektu nr RPKP.09.04.01-04-0002/18 „Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej V”.
198. Reiss S. (2004). *Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires*, Review of General Psychology Vol. 8, No. 3.
199. Ridley-Duff R. (2008). *Social Enterprise as a Socially Rational Business*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research 14(5),
200. Roberts D., Woods Ch. (2005). *Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship*, University of Auckland Business Review.
201. Robinson J. (2006). Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities, [w] *Social Entrepreneurship*, J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts, Palgrave Macmillan, Hampshire.
202. Ropęga J. (2016). *Przedsiębiorczość. Zagadnienia ogólne*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, R. Lisowska, J. Ropęga (red.), Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
203. Ropęga J. (2018). *Zachowania przedsiębiorcze w małych innowacyjnych firmach – debiutujący i wielokrotni przedsiębiorcy*, [w:] *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość*, A. Marjański, M. R. C. Loera (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Tom XIX, Zeszyt 7, Część I.
204. Roundy P. T. (2017). *Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjoint phenomena?*, International Journal of Social Economics, Emerald Publishing Limited.
205. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 345/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 r. w sprawie europejskich funduszy venture capital, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A32013R0345>, dostęp: 03.07.2022 r.
206. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) Nr 346/2013 z dnia 17 kwietnia 2013 roku w sprawie europejskich funduszy na rzecz przedsiębiorczości społecznej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 115/18 z 25.04.2013 r.
207. Rozporządzenie Rady nr 1435/2003/WE z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie statutu spółdzielni europejskiej (Dz. Urz. WE L 207 z 18.08.2003, s. 1; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 17, t. 1, s. 280).
208. Rószkiewicz M. (2012). *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
209. Ruskin J. (2011). *Creating Value for Others: An Exploration of Social Entrepreneurs' Motives*, Anzani.

210. Ruskin J., Seymour R. G., Webster C. M. (2009). *Motivations and Value Creation: A Comparison of Commercial and Social Entrepreneurs*, 23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Melbourne, Victoria.
211. Ryan R. M., Deci E. L. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being*, American Psychological Association Inc. Vol. 55, No. 1.
212. Safin K. (2007). *Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
213. Santos F., Pache A-C., Birkholz Ch, (2015). *Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises*, California Management Review, 57.
214. Schwab A., Werbel J. D., Hofmann H., Henriques P. L. (2016). *Managerial gender diversity and firm performance: An integration of different theoretical perspectives*, Group & Organization Management, 41(1).
215. Shane S., Venkataraman S. (2000). *Note the Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, New York.
216. Shaw E., Carter S. (2007). *Social Entrepreneurship: Theoretical Antecedents and Empirical Analysis of Entrepreneurial Processes and Outcomes*, Journal of Small Business and Enterprise Development 14(3).
217. Short J. C., Moss T. W., Lumpkin G. T. (2009). *Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities*, Strategic Entrepreneurship Journal, John Wiley & Sons, Inc., 3(2).
218. Singh R. P. (2001). *A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition and exploitation*, Academy of Management Review, 26(1).
219. Slywotzky A. J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School, Boston.
220. Słowińska M. (2019). *Wykorzystanie testu chi-kwadrat w badaniach preferencji żywieniowych konsumentów*, Nauki Inżynierskie i Technologie 1(32).
221. Słownik Języka Polskiego, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/fundacja.html>, dostęp: 15.07.2020 r.
222. Social Enterprise Institute (2018). *Social Business Model Canvas*, <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf>, dostęp: 27.05.2022 r.
223. Sołoducho-Pelc L. (2016). *Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, Nr 444.
224. Standardy działania OWES 28.06.2022 r., <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Standardy,OWES,4113.html> dostęp: 23.08.2022 r.
225. Stankiewicz M. J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

226. Starnawska M. (2012). *Zachowania przedsiębiorcze a otoczenie instytucjonalne: mechanizmy*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 90.
227. Starnawska M. (2017). *Przedsiębiorczość społeczna w świetle teorii instytucjonalnej – próba przyczynku teoretycznego*, [w:] *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), Wydawnictwo SAN, Tom XVIII, Zeszyt 12, Część I.
228. Stevenson H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship*, *Economica* Vol. 13, Harvard Business School, Boston.
229. Stevenson H. H., Grousbeck H. I., Roberts M. J., Bhide A. V. (1999). *New Business Ventures and the Entrepreneur*, 5th ed., Irwin/McGraw-Hill.
230. Stępczak E. (2020). *Przedsiębiorczość społeczna na gruncie polskim. Wielowymiarowy potencjał modelu*, *Teoretyczny i praktyczny wymiar obywatelskości*, *Wrocławskie Studia Politologiczne* 28/2020, Wrocław.
231. Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, Wersja 27, Warszawa 2022 r.
232. Sztorc M. (2016). *Model biznesowy jako instrument zarządzania strategicznego w hotelarstwie*, [w:] *Zarządzanie i gospodarka: wybrane zagadnienia i obszary działania: procesy zarządzania w wybranych sferach aktywności gospodarczej*, J. Kot (red), Politechnika Świętokrzyska, Kielce.
233. Thompson J. L. (2002). *The World of the Social Entrepreneur*, *International Journal of Public Sector Management*, UK, 15(5).
234. Townsend D. M., Hart T. A. (2008). *Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures*, *Entrepreneurship: Theory and Practice* 32(4).
235. Uchwała Nr 61 Rady Ministrów z dnia 26 marca 2013 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2020”, *Monitor Polski* M.P.2013.378.
236. Uchwała Nr 164 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 r. w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej”, *Monitor Polski* Poz. 811, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
237. Uchwała Nr 11 Rady Ministrów z dnia 31 stycznia 2019 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej”, *Monitor Polski* Poz. 214, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
238. Uchwała Nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020 r. w sprawie przyjęcia „Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego (współdziałanie, kultura, kreatywność) do 2030”, *Monitor Polski* M.P. poz. 1060.
239. Uchwała Nr 212 Rady Ministrów z dnia 26 października 2022 r. zmieniająca uchwałę w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej do 2023 roku. Ekonomia Solidarności Społecznej”, *Monitor Polski* Poz. 1171, Warszawa.
240. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 648).
241. Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 166).
242. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 194).

243. Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2261).
244. Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o gwarancjach wolności sumienia i wyznania (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 265).
245. Ustawa z dnia 19 sierpnia 1994 r. o ochronie zdrowia psychicznego (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 685).
246. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 573, 1981).
247. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1467, 1488, 2280, 2436, z 2023 r. poz. 739).
248. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 176, z 2022 r. poz. 218).
249. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 2268, 2270, z 2022 r. poz. 1, 66).
250. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. 2022 poz. 690).
251. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2004 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 571).
252. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2085, z 2022 r. poz. 1812, 2140).
253. Ustawa z dnia 22 lipca 2006 r. o spółdzielni europejskiej (t.j. Dz. U. 2018 poz. 2043).
254. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 225, 412).
255. Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 447).
256. Ustawa z dnia 11 lutego 2016 r. o pomocy państwa w wychowywaniu dzieci (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 2407, z 2021 r. poz. 1162, 1981, 2270).
257. Ustawa z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1082, z 2022 r. poz. 655).
258. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (Dz. U. z 2021 r. poz. 162 i 2105 oraz z 2022 r. poz. 24, 974 i 1570).
259. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej (t. j. Dz. U. 2022 poz. 1812).
260. Uzzi B. (1997). *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, Administrative Science Quarterly 42(1), Sage Publications Inc.
261. Wach K. (2015). *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*, Przedsiębiorczość-Edukacja vol. 11, Kraków.
262. Wasilczuk J. E. (2005). *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Seria monografie, nr 56, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
263. Wiatrak A. P. (2003). *Pojęcie przedsiębiorczości, jej cele i rodzaje*, [w:] Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia, K. Jaremczuk (red.),

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Tarnowskiego w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.

264. Wildmannová M. (2017). *Barriers and potential challenges in the development of social businesses in the Czech Republic*, Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration, 40/2017.
265. Woźniak J. (2013). *Zachowania intraprzedsiebiorcze jako determinanta bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji gospodarczych – specyfika uwarunkowań i zależności*, Nowoczesne systemy zarządzania, Tom 8, Nr 1, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa.
266. Wry T., York J. G. (2017). *An Identity-Based Approach to Social Enterprise*, Academy of Management Review, 42(3).
267. Wykaz akredytowanych OWES MRiPS Departamentu Ekonomii Społecznej, <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Wykaz,akredytowanych,Osrodkow,Wsparcia,Ekonomii,Społecznej,3920.html>, dostęp: 15.05.2023 r.
268. *Wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020*, Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, MliR/2014-2020/18(05).
269. Zacharakis A., Spinelli S., Timmons J. A. (2011). *Business Plans that Work: A Guide for Small Business, 2nd Edition*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
270. Zahra S. A., Gedajlovic E., Neubaum D. O., Shulman J. M. (2009). *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*, Journal of Business Venturing 24.
271. Ziolo K. (2014). *Przedsiębiorczość społeczna – kluczowe czynniki rozwoju*, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, Nr 37, t. 2.
272. Zott C., Amit R. (2007). *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, Organization Science No. 18.
273. Vallerand R. J. (1997). *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*, [w:] Advances in Experimental Social Psychology, M. P. Zanna (red.), Academic Press, Vol. 29.
274. Verheul I., Thurik R., Hessels J., Van der Zwan P. (2016). *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*, Eurasian Business Review, Vol. 6.
275. Viotto da Cruz J. (2017). *The Economics of Crowdfunding: Entrepreneurs' and Platforms' Strategies*, Sociology, Université Sorbonne Paris Cité. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01899518/document>, dostęp: 01.08.2022 r.
276. Żbik W. (2020). *5 modeli przedsiębiorstwa społecznego, które warto znać*, <https://przedsiębiorstvospoleczne.pl/5-modeli-przedsiębiorstwa-społecznego-ktore-warto-znac/>, dostęp: 20.12.2022 r.

Spis tabel

Tabela 1. Rodzaje przedsiębiorczości i jej cechy	19
Tabela 2. Charakterystyki zachowań przedsiębiorczych	24
Tabela 3. Determinanty zachowań przedsiębiorczych	25
Tabela 4. Konceptualizacja zachowań przedsiębiorczych według modelu Stevenсона	27
Tabela 5. Wybrane definicje przedsiębiorczości społecznej.....	35
Tabela 6. Operacjonalizacja koncepcji przedsiębiorstwa społecznego w oparciu o SBI.....	45
Tabela 7. Definicje krajowe versus definicja przedsiębiorstwa społecznego w Unii Europejskiej	46
Tabela 8. Wybrane definicje przedsiębiorstwa społecznego.....	49
Tabela 9. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych	59
Tabela 10. Przykłady społecznych barier wejścia na rynki sektora społecznego	61
Tabela 11. Przykłady instytucjonalnych barier wejścia na rynki sektora społecznego.....	62
Tabela 12. Bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych.....	67
Tabela 13. Elementy modelu biznesowego	82
Tabela 14. Wybrane definicje pojęcia modelu biznesowego	82
Tabela 15. Model biznesowy CANVAS dla przedsiębiorstwa społecznego	88
Tabela 16. Ramy koncepcyjne do rozróżnienia modeli biznesu społecznego	95
Tabela 17. Modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych ze względu na stopień wykorzystania zasobów	96
Tabela 18. Przegląd systemów raportowania wpływu społecznego	102
Tabela 19. Kraje posiadające znaki, etykiety lub systemy certyfikacji dla przedsiębiorstw społecznych.....	103
Tabela 20. Dostępność głównych środków wsparcia w zakładaniu przedsiębiorstw społecznych w poszczególnych krajach Unii Europejskiej	107
Tabela 21. Zasoby z działalności generującej dochód w krajach członkowskich Unii Europejskiej	107
Tabela 22. Zwrotne zasoby finansowe	110
Tabela 23. Ulgi fiskalne przyznawane przedsiębiorstwom społecznym.....	111
Tabela 24. Najczęściej wybierane formy prawne przedsiębiorstw społecznych w niektórych krajach Unii Europejskiej	114
Tabela 25. Formy prawne przedsiębiorstw społecznych w Polsce według stanu na dzień 18.11.2022 r.	117
Tabela 26. Cele krajowe realizacji planu działania Unii Europejskiej.....	129
Tabela 27. Szacunkowa liczba miejsc pracy tworzonych w latach 2014–2029 w przedsiębiorstwach społecznych dzięki wsparciu z EFS oraz EFS+	136
Tabela 28. Liczba akredytowanych Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce ..	140
Tabela 29. Korzyści oraz ryzyka crowdfundingu	154
Tabela 30. Plan finansowy programu PO WER na lata 2014-2020 dla Działania 2.9 (wydatki kwalifikowalne w EUR)	159
Tabela 31. Ilość przedsiębiorstw społecznych na każdym etapie rozwoju jako % prób krajowych ESEM	166
Tabela 32. Branże gospodarki, w których działają przedsiębiorstwa społeczne w wybranych krajach europejskich	167
Tabela 33. Porównanie metody ilościowej i jakościowej badań.....	182

Tabela 34. Lokalizacja przedsiębiorstw społecznych	190
Tabela 35. Forma prawna przedsiębiorstw społecznych.....	191
Tabela 36. Wiek przedsiębiorstw społecznych	191
Tabela 37. Dominujący pod względem obrotów sektor prowadzonej działalności przedsiębiorstw społecznych	192
Tabela 38. Dominujący zasięg działalności rynkowej przedsiębiorstw społecznych.....	192
Tabela 39. Faza rozwoju przedsiębiorstw społecznych	192
Tabela 40. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego...	193
Tabela 41. Kierunki działań, na których koncentruje się przedsiębiorstwo społeczne.....	194
Tabela 42. Obecny poziom przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego w zakresie poszczególnych czynników względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku	196
Tabela 43. Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa społecznego.....	197
Tabela 44. Postrzeganie przez społeczeństwo/otoczenie przedsiębiorstwa społecznego	198
Tabela 45. Znaczenie poszczególnych czynników stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego.....	199
Tabela 46. Znaczenie poszczególnych barier rozwoju przedsiębiorstwa społecznego.....	201
Tabela 47. Formy systemowego wsparcia publicznego, z których najczęściej korzystały przedsiębiorstwa społeczne.....	203
Tabela 48. Formy finansowego wsparcia publicznego, z których najczęściej korzystały przedsiębiorstwa społeczne.....	204
Tabela 49. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech.....	206
Tabela 50. Stopień koncentracji przedsiębiorstwa społecznego na wyszczególnionych kierunkach działań względem jego cech.....	207
Tabela 51. Konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku względem jego cech.....	210
Tabela 52. Znaczenie poszczególnych czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku względem jego cech	211
Tabela 53. Charakterystyka otoczenia przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech	214
Tabela 54. Postrzeganie przez społeczeństwo/otoczenie przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech.....	215
Tabela 55. Znaczenie poszczególnych czynników stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech	218
Tabela 56. Znaczenie poszczególnych barier ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego względem jego cech	225
Tabela 57. Formy wsparcia publicznego, z których najczęściej korzystało przedsiębiorstwo społeczne względem jego cech	231
Tabela 58. Wartości całkowitej wyjaśnionej wariancji oraz początkowe wartości własne w oparciu o kryterium Kaisera.....	233
Tabela 59. Wartości ładunków czynnikowych dla poszczególnych czynników konkurencyjności	234
Tabela 60. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna - korelacja rang Spearmana.....	235
Tabela 61. Znaczenie poszczególnych czynników wewnętrznych stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna - korelacja rang Spearmana	242

Tabela 62. Znaczenie poszczególnych czynników zewnętrznych stymulujących rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna - korelacja rang Spearmana	254
Tabela 63. Znaczenie poszczególnych barier wewnętrznych ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna – korelacja rang Spearmana	261
Tabela 64. Znaczenie poszczególnych barier zewnętrznych ograniczających rozwój przedsiębiorstwa społecznego a przewaga konkurencyjna – korelacja rang Spearmana	272
Tabela 65. Podsumowanie rezultatów testowania hipotez	276
Tabela 66. Charakterystyka przedsiębiorstw społecznych - badanie jakościowe	288
Tabela 67. Branże, w których prowadzą działalność przedsiębiorstwa społeczne w Polsce	288
Tabela 68. Motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego wskazane przez respondentów	308
Tabela 69. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych wskazane przez respondentów	308
Tabela 70. Bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych wskazane przez respondentów ..	309
Tabela 71. Wsparcie publiczne, z którego korzystały przedsiębiorstwa społeczne wskazane przez respondentów	311
Tabela 72. Propozycje rozwiązań lub działań zgłoszone przez respondentów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce	311

Spis rysunków

Rysunek 1. Model procesu przedsiębiorczego według Timmons'a.....	16
Rysunek 2. Przykładowa klasyfikacja przedsiębiorczości	29
Rysunek 3. Wewnętrzne i zewnętrzne motywy przedsiębiorców społecznych	75
Rysunek 4. Hierarchia potrzeb A. H. Masłowa.....	76
Rysunek 5. Obszary determinujące motywy przedsiębiorców społecznych.....	78
Rysunek 6. Model Produktu	89
Rysunek 7. Model rozwiązania	89
Rysunek 8. Model kojarzenia („dobierania graczy”)	90
Rysunek 9. Model wielostronny.....	91
Rysunek 10. Modele przedsiębiorczości społecznej (d) odzwierciedlające funkcje (a) podmiotów społecznych (b) i ich cele (c)	92
Rysunek 11. Źródła strumieni przychodów przedsiębiorstw społecznych	94
Rysunek 12. Cechy ekosystemu dla przedsiębiorstwa społecznego	100
Rysunek 13. Kraje europejskie z ramami polityki ukierunkowanymi na przedsiębiorstwa społeczne.....	105
Rysunek 14. Kraje europejskie z legislacyjnym uregulowaniem form prawnych lub statusów przedsiębiorstw społecznych	113
Rysunek 15. Wielkość europejskiego rynku alternatywnego finansowania online (EUR bilion).....	156
Rysunek 16. Poziom przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku.....	195
Rysunek 17. Korzystanie przez przedsiębiorstwa społeczne ze wsparcia publicznego.....	203
Rysunek 18. Wykres osypiska dla oceny wymiarowości badanego konstruktów na podstawie kryterium Cattella	234

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

METRYCZKA:	
1. Nazwa przedsiębiorstwa społecznego (w celu uporządkowania informacji):	
2. Lokalizacja przedsiębiorstwa społecznego (województwo) – pytanie jednokrotnego wyboru:	
– dolnośląskie	<input type="checkbox"/>
– kujawsko-pomorskie	<input type="checkbox"/>
– lubelskie	<input type="checkbox"/>
– lubuskie	<input type="checkbox"/>
– łódzkie	<input type="checkbox"/>
– małopolskie	<input type="checkbox"/>
– mazowieckie	<input type="checkbox"/>
– opolskie	<input type="checkbox"/>
– podkarpackie	<input type="checkbox"/>
– podlaskie	<input type="checkbox"/>
– pomorskie	<input type="checkbox"/>
– śląskie	<input type="checkbox"/>
– świętokrzyskie	<input type="checkbox"/>
– warmińsko-mazurskie	<input type="checkbox"/>
– wielkopolskie	<input type="checkbox"/>
– zachodniopomorskie	<input type="checkbox"/>
3. Forma prawna przedsiębiorstwa społecznego – pytanie jednokrotnego wyboru:	
Fundacja	<input type="checkbox"/>
Kościelna osoba prawna	<input type="checkbox"/>
Spółdzielnia inwalidów i niewidomych	<input type="checkbox"/>
Spółka non profit (europejska)	<input type="checkbox"/>
Spółka non profit (sp. z o.o., spółka akcyjna)	<input type="checkbox"/>
Spółdzielnia socjalna	<input type="checkbox"/>
Stowarzyszenie	<input type="checkbox"/>
Związek stowarzyszeń	<input type="checkbox"/>
4. Wiek przedsiębiorstwa społecznego – pytanie jednokrotnego wyboru:	
Do 1 roku	<input type="checkbox"/>
Od 2 do 5 lat	<input type="checkbox"/>
Od 6 do 10 lat	<input type="checkbox"/>
Od 11 do 15 lat	<input type="checkbox"/>
Powyżej 15 lat	<input type="checkbox"/>
5. Dominujący pod względem obrotów sektor prowadzonej działalności przedsiębiorstwa społecznego – pytanie jednokrotnego wyboru:	
Sektor usługowy	<input type="checkbox"/>
Sektor handlowy	<input type="checkbox"/>
Sektor produkcyjny	<input type="checkbox"/>
6. Dominujący zasięg działalności rynkowej prowadzonej działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego – pytanie jednokrotnego wyboru:	
Lokalny	<input type="checkbox"/>
Regionalny	<input type="checkbox"/>

Krajowy	<input type="checkbox"/>
Międzynarodowy	<input type="checkbox"/>
7. Proszę ocenić w jakiej fazie rozwoju znajduje się obecnie prowadzone przez Państwa przedsiębiorstwo społeczne – pytanie jednokrotnego wyboru:	
Faza uruchomienia (okres początkowych działań organizacyjnych, poszukiwania okazji rynkowych)	<input type="checkbox"/>
Faza wzrostu (przedsiębiorstwo poszerza swoją działalność, zasięg swojego działania, powiększa zespół pracowników oraz podopiecznych, osiąga coraz lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe)	
Faza stabilizacji (przedsiębiorstwo ma ugruntowaną pozycję na rynku, przedsiębiorstwo ma stały zespół pracowników oraz grupę podopiecznych objętych wsparciem)	<input type="checkbox"/>
Faza schyłku (przedsiębiorstwo ogranicza swoją działalność oraz zasięg prowadzonej działalności, występuje zmniejszenie dochodów, ograniczenie kadry oraz liczby podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego, brak planu naprawczego, brak podejmowanych działań zmierzających do poprawy sytuacji przedsiębiorstwa społecznego)	<input type="checkbox"/>

CZĘŚĆ GŁÓWNA KWESTIONARIUSZA ANKIETY

Blok 1					
8. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, jakie były motywy rozpoczęcia działalności prowadzonego przez Państwa przedsiębiorstwa społecznego, gdzie 1 oznacza nieistotny motyw, 2 – mało istotny motyw, 3 – średnio istotny motyw, 4 – istotny motyw, 5 – bardzo istotny motyw. Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
Realizacja celu społecznego	1	2	3	4	5
Autonomia w prowadzeniu działalności przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Zaangażowanie w rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności, aktywność obywatelska	1	2	3	4	5
Osobiste spełnienie, zadowolenie	1	2	3	4	5
Uznanie wśród lokalnej społeczności	1	2	3	4	5
Filantropia, wolontariat	1	2	3	4	5
Chęć wykorzystania swojego doświadczenia do realizacji wyższych celów	1	2	3	4	5
Aspekt finansowy	1	2	3	4	5

Blok 2					
9. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, w jakim stopniu koncentruje się prowadzone przez Państwa przedsiębiorstwo na wyszczególnionych kierunkach działań, gdzie 1 oznacza wcale, 2 – w bardzo małym stopniu, 3 – w małym stopniu, 4 – w dużym stopniu, 5 – w bardzo dużym stopniu. Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
Realizacja obecnego celu/ów społecznego/ych	1	2	3	4	5
Rozszerzenie prowadzonej działalności	1	2	3	4	5
Nastawienie na osiąganie zysku	1	2	3	4	5
Ukierunkowanie na poszukiwanie okazji rynkowych np. samodzielne poszukiwanie okazji rynkowych, zlecenie analiz rynkowych, kontakty biznesowe itp.	1	2	3	4	5
Nastawienie na wprowadzanie zmian o charakterze innowacyjnym np. wdrażanie nowych technologii, modeli biznesowych, wdrażanie nowości organizacyjnych lub produktowych	1	2	3	4	5

Nastawienie na pozyskiwanie i rozwijanie kompetencji	1	2	3	4	5
Włączanie podopiecznych przedsiębiorstwa społecznego na rynek pracy	1	2	3	4	5
Nastawienie na nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami społecznymi oraz partnerami biznesowymi np. innymi komercyjnymi podmiotami, organizacjami itp.	1	2	3	4	5
Nastawienie na aktywizację lokalnej społeczności	1	2	3	4	5
Nastawienie na promocję przedsiębiorczości społecznej wśród społeczeństwa	1	2	3	4	5
Podjęcie współpracy z jednostkami administracji publicznej	1	2	3	4	5

Blok 3					
10. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, konkurencyjność prowadzonego przez Państwa przedsiębiorstwa społecznego względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, gdzie 1 oznacza bardzo słabą pozycję konkurencyjną, 2 – słabą pozycję konkurencyjną, 3 – umiarkowaną pozycję konkurencyjną, 4 – silną pozycję konkurencyjną, 5 – bardzo silną pozycję konkurencyjną.					
1	2	3	4	5	
11. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, obecny poziom przewagi konkurencyjnej Państwa przedsiębiorstwa społecznego w zakresie poszczególnych czynników względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, gdzie 1 oznacza bardzo niski poziom, 2 – niski poziom, 3 – przeciętny poziom, 4 – wysoki poziom, 5 – bardzo wysoki poziom. Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
Wysoka jakość produktów/usług	1	2	3	4	5
Zróznicowana oferta produktów/usług	1	2	3	4	5
Elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się warunki rynkowe	1	2	3	4	5
Innowacyjność	1	2	3	4	5
Posiadane zasoby	1	2	3	4	5
Dopasowanie oferty do potrzeb klientów	1	2	3	4	5
Poziom stosowanych technologii					
Wizerunek przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Współpraca z podmiotami otoczenia biznesu np. dostawcami, kontrahentami, ośrodkami badawczymi itp.	1	2	3	4	5
Aktywne korzystanie z programów finansowanych ze środków publicznych	1	2	3	4	5
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników	1	2	3	4	5

Blok 4					
12. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami odnoszącymi się do charakterystyki otoczenia prowadzonego przez Państwa przedsiębiorstwa społecznego, gdzie 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam. Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
Konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje podobne produkty/usługi w tych samych lub niższych cenach	1	2	3	4	5
Konkurencja prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego oferuje nowsze produkty/usługi	1	2	3	4	5
Utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku w branży, w której funkcjonuje prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest dużym lub niemożliwym do osiągnięcia wyzwaniem	1	2	3	4	5

Zachowanie konkurencji jest nieprzewidywalne	1	2	3	4	5
Preferencje klientów są trudne do zidentyfikowania	1	2	3	4	5
Otoczenie prowadzonego przedsiębiorstwa społecznego jest niestabilne np. zachodzące zmiany w gospodarce, zmiany technologiczne, zmiany postaw w społeczeństwie itp.	1	2	3	4	5
13. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do postrzegania przez społeczeństwo/otoczenie prowadzonego przez Państwa przedsiębiorstwa społecznego, gdzie 1 oznacza całkowicie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – całkowicie się zgadzam. Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez społeczeństwo	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez społeczeństwo	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest pozytywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne jest negatywnie postrzegane przez partnerów biznesowych np. klientów, dostawców, inne podmioty działające na rynku itp.	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako oferujące produkty/usługi niskiej jakości	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako nowoczesne, oferujące produkty/usługi wysokiej jakości	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo postrzegane jest jako pomagające podopiecznym w powrocie na rynek pracy	1	2	3	4	5
Prowadzone przedsiębiorstwo społeczne postrzegane jest jako istotny element w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych	1	2	3	4	5

Blok 5					
14. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, znaczenie poszczególnych czynników stymulujących rozwój prowadzonego przez Państwa przedsiębiorstwa społecznego, gdzie 1 oznacza brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – umiarkowane znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie. Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
A. Stymulatory wewnętrzne:					
Nastawienie na realizację celu społecznego	1	2	3	4	5
Wysoka jakość produktów/usług	1	2	3	4	5
Zróźnicowana oferta produktowa/usługowa	1	2	3	4	5
Elastyczność – szybkość reakcji na pojawiającą się sytuację rynkową	1	2	3	4	5
Niższe ceny produktów/usług	1	2	3	4	5
Innowacyjność	1	2	3	4	5
Posiadane zasoby	1	2	3	4	5
Dopasowanie ofert do potrzeb klienta	1	2	3	4	5
Stosowanie nowoczesnych technologii	1	2	3	4	5
Kompetencje kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Doświadczenie kadry zarządzającej	1	2	3	4	5
Samodzielne zdobywanie wiedzy, kursy, szkolenia	1	2	3	4	5
Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym	1	2	3	4	5

B. Stymulatory zewnętrzne:					
Współpraca z partnerami biznesowymi np. klientami, jednostkami naukowymi, dostawcami, innymi przedsiębiorstwami społecznymi, organizacjami; uczenie się od partnerów biznesowych	1	2	3	4	5
Dostęp do zamówień publicznych	1	2	3	4	5
Pozyskiwanie wsparcia w ramach programów realizowanych ze środków publicznych	1	2	3	4	5
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	1	2	3	4	5
Wsparcie oferowane przedsiębiorstwom społecznym przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej i podobne ośrodki	1	2	3	4	5
Wsparcie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	1	2	3	4	5
Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	1	2	3	4	5
15. Proszę ocenić, w skali od 1 do 5, znaczenie poszczególnych barier ograniczających rozwój prowadzonego przez Państwa przedsiębiorstwa społecznego, gdzie 1 oznacza brak znaczenia, 2 – małe znaczenie, 3 – umiarkowane znaczenie, 4 – duże znaczenie, 5 – bardzo duże znaczenie.					
Proszę ocenić każdy ze wskazanych czynników.					
A. Bariery wewnętrzne:					
Problemy z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym	1	2	3	4	5
Problemy z pracownikami przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Problemy z podopiecznymi przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Problemy finansowe przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Brak szkoleń wewnętrznych	1	2	3	4	5
Brak doświadczenia w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Niedostateczne kwalifikacje/kompetencje pracowników przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Brak umiejętności pozyskiwania informacji	1	2	3	4	5
Brak umiejętności nawiązywania relacji z partnerami biznesowymi	1	2	3	4	5
Brak umiejętności budowania strategii działania przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Niska skłonność do uczenia się pracowników przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Niska skłonność do innowacyjności	1	2	3	4	5
Niski potencjał technologiczny	1	2	3	4	5
Niewystarczające moce wytwórcze przedsiębiorstwa społecznego					
B. Bariery zewnętrzne:					
Prowadzona polityka państwa względem przedsiębiorstw społecznych	1	2	3	4	5
Brak zainteresowania przedsiębiorczością społeczną przez instytucje otoczenia biznesu	1	2	3	4	5
Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Brak przepływu informacji pomiędzy jednostkami administracji publicznej a przedsiębiorstwami społecznymi	1	2	3	4	5
Brak systemu nieodpłatnych szkoleń z zakresu zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw społecznych	1	2	3	4	5
Brak polityki państwa w zakresie promocji przedsiębiorczości społecznej	1	2	3	4	5

Brak preferencyjnych warunków do prowadzenia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Brak centrów współpracy, doradztwa pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi, innymi podmiotami komercyjnymi działającymi na rynku, ośrodkami naukowymi, organizacjami pozarządowymi	1	2	3	4	5
Silna konkurencja na rynku	1	2	3	4	5
Niedopasowanie programów wsparcia do potrzeb przedsiębiorstwa społecznego	1	2	3	4	5
Skomplikowane procedury ubiegania się o pomoc	1	2	3	4	5
Niestabilność przepisów prawnych	1	2	3	4	5

Blok 6	
16. Czy korzystali Państwo ze wsparcia publicznego? (jeżeli TAK – prosimy przejść do pytania 18, jeżeli NIE – prosimy przejść do pytania 19)	
TAK	<input type="checkbox"/>
NIE	<input type="checkbox"/>
17. Proszę o informację, z której z form wsparcia publicznego najczęściej korzystali Państwo przy prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego - pytanie jednokrotnego wyboru.	
A. Wsparcie systemowe:	
Szkolenia, programy edukacyjne oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej	<input type="checkbox"/>
Wsparcie oferowane przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej przy pozyskiwaniu funduszy unijnych w ramach dedykowanych dla przedsiębiorstw społecznych programów	<input type="checkbox"/>
Współpraca z Regionalnymi Centrami Polityki Społecznej	<input type="checkbox"/>
Inne, jakie?	<input type="checkbox"/>
B. Wsparcie finansowe:	
Dotacje bezpośrednie (oferowane przez jednostki administracji publicznej)	<input type="checkbox"/>
Zwrotne instrumenty finansowe (pożyczki, kredyty)	<input type="checkbox"/>
Gwarancje (pomoc de minimis)	<input type="checkbox"/>
Reporęczenia	<input type="checkbox"/>
Programy wsparcia współfinansowane ze środków publicznych	<input type="checkbox"/>
Dofinansowanie z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych	<input type="checkbox"/>
Inne, jakie?	<input type="checkbox"/>

Czy zgodzi się Pani/Pan udzielić wywiadu pogłębionego w celu uzyskania szerszego spojrzenia w kontekście czynników kształtujących rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce? Uprzejmie proszę o wyrażenie zgody, gwarantuję, że wywiad nie będzie dla Pani/Pana absorbujący. TAK/NIE

Koniec ankiety.

Załącznik 2. Scenariusz wywiadu pogłębianego

SCENARIUSZ DO INDYWIDUALNEGO WYWIADU POGŁĘBIONEGO Z PRZEDSTAWICIELAMI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

**Realizowanego w ramach rozprawy doktorskiej
„Determinanty rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce”**

CEL WYWIADU

Głównym celem realizacji pogłębianego wywiadu indywidualnego z przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych jest pozyskanie informacji i poszerzenie wiedzy na temat działań podejmowanych dla rozwoju tych podmiotów oraz determinant rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce.

REGUŁY WYWIADU

- Rejestracja naszego spotkania (dyktafon lub rejestracja spotkania online) jest konieczna ze względu na brak możliwości zapisywania wypowiedzi w trakcie rozmowy;
- Zapis spotkania posłuży do sporządzenia transkrypcji oraz dalszej analizy;
- Dane osobowe respondenta nie zostaną upublicznione;
- Fragmenty wypowiedzi respondenta będą mogły zostać wykorzystane w formie cytowania w samej rozprawie doktorskiej bez podawania danych respondenta ani reprezentowanego przedsiębiorstwa społecznego;
- Proszę o zaprezentowanie własnego punktu widzenia;
- Nie ma złych ani dobrych odpowiedzi, chodzi o poznanie Państwa opinii i doświadczeń;
- Każda wypowiedź jest ważna i cenna. Przede wszystkim chodzi o jasne i szczerze wyrażenie własnych poglądów;
- Respondent może również zadawać pytania w dowolnym momencie wywiadu.

CZEŚĆ WPROWADZAJĄCA

Proszę opowiedzieć o swojej organizacji, opisać syntetycznie najważniejsze obszary działalności.

CZĘŚĆ ZASADNICZA

A. Motywy rozpoczęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego w Polsce.

1. Jakie według Państwa są główne motywy rozpoczęcia w Polsce działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa społecznego? Co może mieć na nią wpływ?
2. Czy decyzja jest uzależniona bardziej od wewnętrznej potrzeby czy od pojawiającej się okazji na rozpoczęcie działalności w tej formie?
3. Jak było w Państwa przypadku? Jak długi był proces od motywu do uruchomienia działalności? Czy w trakcie tego procesu zmieniały się motywy, powody rozpoczęcia działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego?

B. Bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

1. Jakie czynniki powodują lub mogą spowodować ograniczenie rozwoju przedsiębiorczości społecznej?
2. Jakie działania powinny zostać podjęte, aby zniwelować te bariery?
3. Z jakimi barierami w zakresie funkcjonowania oraz rozwoju spotykają się Państwo w bieżącej działalności? Czy są to wewnętrzne czy zewnętrzne bariery? Które z nich mają kluczowe znaczenie dla prowadzonej działalności? Zagrożają funkcjonowaniu czy rozwojowi przedsiębiorstwa?
4. Jak sobie Państwo radzą z napotykanymi barierami w prowadzeniu działalności?

C. Stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

1. Co według Pani/Pana w najszybszy sposób mogłoby się przyczynić do rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce?
2. Jakie wyzwania stoją przed przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce? Czy wyzwania te są bardziej związane z czynnikami zewnętrznymi np. środkami z funduszy unijnych, czy wewnętrznymi np. doświadczeniem oraz zaangażowaniem kadry zarządzającej?
3. Jakie działania Pani/Pana zdaniem powinny być podejmowane w celu przyspieszenia rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce?
4. Czy Pani/Pana zdaniem same przedsiębiorstwa społeczne powinny podejmować działania, które kreowałyby nowe możliwości rozwoju? Czy powinny wychodzić z oddolnymi inicjatywami w zakresie stymulowania rozwoju tego obszaru w Polsce?

D. Wsparcie publiczne przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

1. Jakie znaczenie według Pani/Pana dla rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce lub też jego brak ma oferowane wsparcie systemowe (np. kompleksowa polityka państwa, stworzenie KPRES, stworzenie sieci OWES) oraz finansowe?
2. Jak Pani/Pan sądzi, czy powinny być oferowane dedykowane instrumenty wsparcia czy też nie? Dlaczego?
3. W jakiej formule powinno być oferowane wsparcie, jeżeli w ogóle powinno takie być?
4. Jakich działań Państwo oczekują ze strony instytucji administracji publicznej, jeżeli w ogóle?
5. Czego oczekivaliby według Pani/Pana przedsiębiorstwa społeczne od ośrodków naukowych w Polsce? Jeżeli w ogóle oczekiwałyby współpracy z tymi podmiotami? W jakim zakresie mogłaby być nawiązana współpraca pomiędzy tymi podmiotami?
6. Jak ocenia Pan/Pani reprezentowanie przedsiębiorstw społecznych na arenie politycznej i wpływanie na ramy instytucjonalne poprzez angażowanie się w lobbing? Organizowanie działań podnoszących świadomość w zakresie przedsiębiorczości społecznej dla obywateli?
7. Co dla Państwa jest obecnie najistotniejsze, jaki element, aby spokojnie funkcjonować i myśleć o dalszym rozwoju działalności? Czy chcieliby Państwo mieć możliwość np. współpracy z podobnymi przedsiębiorstwami działającymi poza granicami Polski? Jeżeli tak, to w jakiej formie i czy oczekivaliby Państwo wsparcia jednostek publicznych?

Koniec scenariusza.

Abstrakt

Determinanty rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce

mgr Bożena Małgorzata Czerkawska

W rozprawie doktorskiej zidentyfikowano i przeanalizowano stymulatory oraz bariery mające znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce. Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu, zarówno krajowej jak i zagranicznej zaprezentowano interpretację pojęcia przedsiębiorstwa społecznego poprzez opisanie definicji określonych przez badaczy zajmujących się tym obszarem gospodarki, nakreślono istotę przedsiębiorczości społecznej kształtowanej przez przedsiębiorstwa społeczne, opisano uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych, zaprezentowano motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstw społecznych oraz modele biznesowe ich funkcjonowania. Scharakteryzowano ekosystem przedsiębiorstw społecznych, zaprezentowano formy prawne działalności przedsiębiorstw społecznych oraz opisano możliwości pomocy systemowej oraz finansowej oferowanej przedsiębiorstwom społecznym. Analiza ta pozwoliła na sformułowanie hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych dysertacji.

W celu potwierdzenia hipotez przeprowadzono badanie empiryczne:

- 1) ilościowe z wykorzystaniem techniki CAWI (*ang. Computer-Assisted Web Interview*) techniką ankiety internetowej w środowisku Google Forms – w badaniu wzięło udział 173 przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych;
- 2) jakościowe z wykorzystaniem techniki IDI (*ang. Individual In-depth Interview*), na podstawie których opracowano studia przypadków - w badaniu wzięło udział 7 przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych.

Na podstawie otrzymanych wyników z przeprowadzonych badań ilościowych oraz jakościowych wszystkie hipotezy, zarówno główna jak i szczegółowe, zostały potwierdzone i przyjęte.

Dzięki uzyskanym podczas badania empirycznego odpowiedziom zbadano motywy rozpoczynania działalności w formie przedsiębiorstwa społecznego, w jakim stopniu przedsiębiorstwa społeczne koncentrują się na działaniach związanych między innymi z realizacją celów społecznych, rozszerzeniem prowadzonej działalności, ukierunkowaniem na poszukiwanie okazji rynkowych oraz nastawieniem na wprowadzanie zmian o innowacyjnym charakterze, poziom konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych względem innych firm działających na rynku oraz znaczenie poszczególnych czynników dla poziomu przewagi

konkurencyjnej przedsiębiorstw społecznych, w jakim stopniu przedsiębiorstwa społeczne zgadzały się ze niektórymi stwierdzeniami dotyczącymi charakterystyki ich otoczenia oraz postrzegania ich działalności przez społeczeństwo/otoczenie, znaczenie poszczególnych stymulatorów oraz barier rozwoju przedsiębiorstw społecznych, znaczenie poszczególnych form wsparcia publicznego oferowanego przedsiębiorstwom społecznym oraz w jakim stopniu oraz z jakiego rodzaju wsparcia publicznego korzystają przedsiębiorstwa.

W rozprawie doktorskiej wskazano, że głównym ograniczeniem badawczych było ograniczone źródło danych, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne są w dużej mierze niedoceniane i niezauważane przez tradycyjne wskaźniki ekonomiczne oraz statystyki. Brak kompleksowych danych utrudniał weryfikację hipotez i dokładną ocenę wpływu poszczególnych czynników na rozwój tych przedsiębiorstw. W celu lepszego zrozumienia determinant, konieczne jest przeprowadzenie bardziej szczegółowych badań empirycznych, które uwzględniają szerokie spektrum przedsiębiorstw społecznych i zbierają bardziej kompleksowe dane dotyczące ich działalności.

Biorąc pod uwagę wspomniane ograniczenia przyszłe badania powinny skupić się na następujących kierunkach:

- 1) zbieranie danych - konieczne jest opracowanie bardziej wszechstronnych i kompleksowych systemów zbierania danych dotyczących przedsiębiorstw społecznych. W tym celu należy podjąć wysiłki na rzecz stworzenia narzędzi, które pozwolą na monitorowanie i ocenę wskaźników ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych dla tych przedsiębiorstw;
- 2) analiza porównawcza - przyszłe badania powinny również skupić się na przeprowadzeniu analiz porównawczych między przedsiębiorstwami społecznymi w Polsce a w innych krajach. Takie porównanie pozwoliłoby na zidentyfikowanie unikalnych cech i determinant specyficznych dla polskiego kontekstu;
- 3) polityki publiczne - ważnym obszarem do dalszych badań są polityki publiczne, które mają oddziaływać na rozwój przedsiębiorstw społecznych. Przyszłe badania powinny skupić się na analizie skuteczności istniejących polityk, identyfikacji luk i wyzwań oraz formułowaniu rekomendacji dla polityki publicznej, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce;
- 4) innowacje społeczne - rozwój przedsiębiorstw społecznych jest silnie związany z innowacjami społecznymi. Przyszłe badania powinny zatem skoncentrować się na badaniu innowacji społecznych jako kluczowego czynnika determinującego sukces przedsiębiorstw społecznych.

Najważniejszym wnioskiem dysertacji jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa społeczne odgrywają istotną rolę w tworzeniu społecznie odpowiedzialnego biznesu i wpływaniu na pozytywne zmiany w społeczeństwie. Kontynuowanie badań nad determinantami ich rozwoju jest niezwykle istotne, aby wspierać te przedsiębiorstwa i przyczynić się do tworzenia bardziej zrównoważonej oraz sprawiedliwej gospodarki. Zaprezentowane w tej rozprawie ustalenia stanowią punkt wyjścia do dalszych badań, które pomogą lepiej zrozumieć i wpływać na rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwa społeczne, stymulatory rozwoju przedsiębiorstw społecznych, bariery rozwoju przedsiębiorstw społecznych, motywacje, wsparcie publiczne.

Abstract

Determinants of the development of social enterprises in Poland

mgr Bożena Małgorzata Czerkawska

In the doctoral dissertation, stimulators and barriers relevant to the development of social enterprises in Poland were identified and analyzed. Based on the analysis of the literature on the subject, both domestic and foreign, an interpretation of the concept of a social enterprise was presented by describing the definitions provided by researchers in this area of the economy, the essence of social entrepreneurship shaped by social enterprises was outlined, the conditions for the development of social enterprises were described, the motives for starting a business in the form of social enterprises and their business models. The eco-system of social enterprises was characterized, the legal forms of activity of social enterprises were presented and the possibilities of systemic and financial assistance offered to social enterprises were described. This analysis allowed to formulate the main hypothesis and the detailed hypotheses of the dissertation.

An empirical study was conducted to confirm the hypotheses:

- 1) quantitative using the CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) technique using an online survey in the Google Forms environment - 173 representatives of social enterprises took part in the study;
- 2) qualitative with the use of the IDI (*Individual In-depth Interview*) technique, on the basis of which case studies were developed - 7 representatives of social enterprises took part in the study.

Based on the results obtained from the conducted quantitative and qualitative research, all hypotheses, both the main and the detailed ones, were confirmed and accepted.

Thanks to the answers obtained during the empirical study, the motives for starting a business in the form of a social enterprise were examined, to what extent social enterprises focus on activities related to, among others, the implementation of social goals, expansion of the conducted activity, focusing on the search for market opportunities and focus on introducing changes of an innovative nature, the level of competitiveness of social enterprises in relation to other companies operating on the market and the importance of individual factors for the level of competitive advantage of social enterprises, to what extent social enterprises agreed with some statements regarding the characteristics of their environment and the perception of their activities by society/environment, the importance of individual stimulators and barriers to

development enterprises, the importance of the various forms of public support offered to social enterprises, and to what extent and what kind of public support enterprises benefit from.

In the doctoral dissertation, it was indicated that the main research limitation was the limited source of data, as social enterprises are largely underestimated and unnoticed by traditional economic indicators and statistics. The lack of comprehensive data made it difficult to verify the hypotheses and accurately assess the impact of individual factors on the development of these enterprises. In order to better understand the determinants, more detailed empirical research is needed that takes into account a broad spectrum of social enterprises and collects more comprehensive data on their activities.

Given these limitations, future research should focus on the following directions:

- 1) data collection - it is necessary to develop more versatile and comprehensive data collection systems for social enterprises. To this end, efforts should be made to create tools that will allow the monitoring and assessment of economic, social and environmental indicators for these enterprises;
- 2) comparative analysis - future research should also focus on benchmarking social enterprises in Poland and other countries. Such a comparison would allow for the identification of unique features and determinants specific to the Polish context;
- 3) public policies - an important area for further research are public policies that have an impact on the development of social enterprises. Future research should focus on analyzing the effectiveness of existing policies, identifying gaps and challenges, and formulating recommendations for public policies that can support the development of social enterprises in Poland;
- 4) social innovations - the development of social enterprises is strongly related to social innovations. Future research should therefore focus on exploring social innovation as a key factor in determining the success of social enterprises.

The most important conclusion of the dissertation is the statement that social enterprises play an important role in creating socially responsible business and influencing positive changes in society. Continuing research into the determinants of their development is extremely important to support these enterprises and contribute to the creation of a more sustainable and fair economy. The findings presented in this dissertation are the starting point for further research that will help to better understand and influence the development of social enterprises in Poland.

Keywords: social entrepreneurship, social enterprises, stimulators of the development of social enterprises, barriers to the development of social enterprises, motives, public support.