

Jan BRZÓSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## MODELE BIZNESU A WYKORZYSTANIE INNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

**Streszczenie.** Wsparcie umożliwiające rozwój sektora ekonomii społecznej w UE jest związane z pomocą dla grup społecznie wykluczonych i walką z bezrobociem. Specyfika podmiotów ekonomii społecznej w stosunku do przedsiębiorstw konkurencyjnej gospodarki wynika z komplementarności celów ekonomicznych i społecznych, co rzutuje na ich modele biznesu. Przedmiotem prezentowanych w artykule badań jest problematyka budowy i aplikacji modeli biznesu, głównie w odniesieniu do organizacji ekonomii społecznej. W szczególności badano możliwości wdrażania innowacji przez zastosowanie odpowiedniego dla przedsiębiorstw społecznych modelu biznesu.

## BUSINESS MODELS VERSUS APPLICATION OF INNOVATIONS IN SOCIAL COMPANIES

**Summary.** Support enabling development of social economy sector in EU is related to assistance for socially excluded groups and combating unemployment. Specificity of social economy entities in relation to companies of competitive economy results from complementarity of economic and social goals which fact affects their business models. The object of the research presented in the paper is issues related to design and application of business models, especially in reference to social economy organizations. In particular, options to implement innovations by means of application of business model proper for social companies.

## 1. Wprowadzenie

Działania i programy umożliwiające rozwój sektora ekonomii społecznej w UE są związane z pomocą dla grup zagrożonych społecznym wykluczeniem<sup>1</sup> i walką z bezrobociem. Dając wyraz prosocjalnego podejścia do społeczeństwa, Wspólnota Europejska w swojej polityce społeczno-gospodarczej stosuje wobec sektora ekonomii społecznej różne formy i instrumenty wsparcia zarówno na poziomie centralnym, regionalnym, jak i lokalnym. Podmioty ekonomii społecznej w stosunku do organizacji działających w warunkach konkurencyjnej gospodarki są o tyle specyficzną formą działalności gospodarczej, że cele ekonomiczne są komplementarne do bardzo istotnych dla nich celów społecznych. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa, które uzyskiwane przez nie dochody przeznaczają na pomoc zdrowotną lub opiekę dla pracowników pochodzących z grup zagrożonych społecznym wykluczeniem. Wiele przedsiębiorstw społecznych korzysta z różnych form wsparcia (w tym dotacji), problem ich finansowania pojawia się w sytuacji, gdy takie wsparcie zostaje zakończone lub ograniczone. W takich przypadkach priorytetem dla ich funkcjonowania i rozwoju staje się uzyskanie efektywności i możliwie trwałej przewagi konkurencyjnej, co w praktyce oznacza poszukiwanie i aplikację właściwego modelu biznesu generującego możliwie największą wartość. O tworzeniu tej wartości w coraz większym stopniu decydują stosowane (wdrożone) innowacje.

Przedmiotem prezentowanych badań jest problematyka koncepcji i aplikacji modeli biznesu, przy odniesieniu ich do organizacji ekonomii społecznej (przedsiębiorstw społecznych). W szczególności badano możliwości wdrażania innowacji (głównie innowacji społecznych) przez zastosowanie odpowiedniego dla przedsiębiorstw społecznych modelu biznesu. Celem pracy jest przedstawienie wybranego modelu biznesu oraz jego zastosowanie w tworzeniu i funkcjonowaniu konkretnych podmiotów ekonomii społecznej. W opracowanym i wdrożonym modelu biznesu wykorzystano (stosując replikację) franczyzę społeczną, traktując ją w tym przypadku jako innowację społeczną. Tego rodzaju innowacje (tj. innowacje społeczne) korespondują z sektorem ekonomii społecznej, odgrywając dużą rolę dla strategicznego i operacyjnego zarządzania podmiotami tego sektora. Wzmacniają i rozwijają ich kapitał intelektualny oraz potencjał innowacyjności, co umożliwia między innymi stosowanie nowoczesnych modeli biznesu generujących wartość. Część empiryczną artykułu oparto na badaniach prowadzonych w ramach projektu<sup>2</sup>, którego najważniejszym

<sup>1</sup> Do grup szczególnie zagrożonych wykluczeniem społecznym należą osoby: długotrwale bezrobotne, bezdomne, uzależnione, chore i niepełnosprawne, a także byli osadzeni.

<sup>2</sup> Projekt „PI-PWP REPLIKATOR” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej w Katowicach. Autor jest ekspertem w Zespole Projektowym.

celem było zakładanie (tworzenie) i wspieranie przedsiębiorstw społecznych. Jednym z instrumentów wsparcia jest opracowany model biznesowy wykorzystujący najlepsze praktyki funkcjonowania takich przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. Praktyki te zostały zastosowane przez replikację franczyzy. Problemami badawczymi były opracowanie i aplikacja takiej architektury biznesu przedsiębiorstwa społecznego, która przez wykorzystanie franczyzy społecznej (uzyskanej w tym przypadku od przedsiębiorstwa brytyjskiego) umożliwi konkurencyjne i efektywne jego funkcjonowanie. Przedstawiono studia przypadków przedsiębiorstw społecznych, które dzięki zastosowaniu odpowiedniego procesu wdrażania innowacji wykorzystują w swojej działalności różne rodzaje innowacji. W praktyce stosowanie modelu biznesu wykorzystującego innowacje oznacza możliwość uzyskania przez przedsiębiorstwa względnie trwałej pozycji konkurencyjnej. Klasyczna franczyza to rodzaj umowy między dwoma podmiotami, w ramach której jeden oferuje drugiemu do wykorzystania swoje zasoby, przykładowo takie jak marka, know-how, realizacja produktu, system obsługi klienta, system zarządzania, własność intelektualna i nierzadko również finansowanie w początkowej fazie. Drugi podmiot tworzy na tej podstawie bliźniaczy projekt biznesowy i dzieli się zyskami z działalności. Franczyza społeczna jest wzorowana na tym modelu, ale jej celem jest określona korzyść społeczna, a nie tylko zysk finansowy.

## **2. Modele biznesu – nośnik innowacji tworzący wartość w organizacjach ekonomii społecznej**

Wykorzystując dorobek J. Hausnera, można na potrzeby prowadzonych badań przyjąć, że „ekonomia społeczna jest sektorem gospodarki, w którym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowywana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego. Taka ich misja jest chroniona przez autonomię zarządzania, demokratyczne decydowanie oraz lokalne zakorzenienia tych organizacji”<sup>3</sup>. Nadrzędną rolą i funkcją ekonomii społecznej jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu<sup>4</sup>, stąd też wynika aktywizacja zawodowa grup ludzi społecznie wykluczonych (w szerokim rozumieniu tego słowa) jako troska o stwarzanie im szans normalnego życia). Jedną z podstawowych form

<sup>3</sup> Hausner J.: *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007, s. 7.

<sup>4</sup> Szczegółowo funkcje ekonomii społecznej opisuje Hausner J.: *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007, s. 7-9 oraz Miżejewski C.: *Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej*. FISE, Warszawa 2006, s. 5, a także Wygnański J.: *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*. FISE, Warszawa 2008, s. 43-46.

organizacji ekonomii społecznej jest przedsiębiorstwo społeczne<sup>5</sup>, rozumiane jako „rodzaj działalności gospodarczej (biznesowej), w której określono konkretne cele społeczne i która inwestuje uzyskane dochody zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli”<sup>6</sup>. Przedsiębiorstwa społeczne mogą spełniać różnorodne funkcje w wielu obszarach działalności (np. usługi, handel i produkcja, dostarczanie usług publicznych, usługi wzajemne, integracja społeczna i działalność na rynku pracy, rozwój wspólnot lokalnych). W przypadku krajowej gospodarki nie wszystkie te funkcje są już w pełni aktywne, niemniej potencjał sektora ekonomii społecznej w naszym kraju ciągle rośnie<sup>7</sup>. Stawiane obecnie przed ekonomią społeczną oczekiwania dotyczą także aplikacji i dyfuzji innowacji. W związku z tym rozwojowi sektora towarzyszą coraz nowocześniejsze formy tworzenia i wsparcia przedsiębiorstw społecznych wykorzystujących i kreujących innowacje (w szczególności innowacje społeczne), czego przykładem może być model opracowany w ramach Projektu „PI-PWP REPLIKATOR”<sup>8</sup>, prezentowany w dalszej części artykułu.

Do obiektów (podmiotów badań) w prowadzonych badaniach zaliczono te przedsiębiorstwa społeczne, które zatrudniają osoby zagrożone wykluczeniem społecznym lub bezrobotne:

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

Przedsiębiorstwa społeczne, chcąc generować wartość ekonomiczną i społeczną oraz korzystać z instrumentów wsparcia, stosują różnorodne formy organizacyjno-prawne i systemy (modele działania). Do najważniejszych można zaliczyć<sup>9</sup>:

- *model wspierania przedsiębiorczości*. Przedsiębiorstwo w tym przypadku oferuje wsparcie (np. doradztwo, usługi finansowe) w prowadzeniu działalności gospodarczej;

<sup>5</sup> Zob. np. Hausner J. (red.): *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008, s. 13; Czemieli-Grzybowska W.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań*. Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny, Białystok 2010, s. 120, [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).

<sup>6</sup> Defourny J.: *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*. Studia i materiały. Warszawa 2005, s. 24.

<sup>7</sup> Raport: *Badania pogłębiające diagnozę problemów wejściowych w projekcie PI-PWP REPLIKATOR*, s. 4.

<sup>8</sup> Model działania Replikatora. Projekt PI-PWP REPLIKATOR współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

<sup>9</sup> Alter K.S.: *Anatomia przedsiębiorstwa społecznego, różne modele*, [w:] *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne*. FISE, Warszawa 2009, s. 169, [za:] Czemieli-Grzybowska W.: *Zarządzanie...*, op.cit., s. 55-60.

- *model pośrednictwa rynkowego*. Przedsiębiorstwo społeczne działające według tego modelu oferuje grupie docelowej, jaką są tu drobni przedsiębiorcy, usługi ułatwiające im dostęp do rynku;
- *model zatrudnieniowy*. Grupą docelową takiego przedsiębiorstwa społecznego są ludzie zagrożeni wykluczeniem społecznym;
- *model usług za opłatą*. Przedsiębiorstwo społeczne stosujące ten model świadczy usługi społeczne na rynku, oferuje je także osobom fizycznym i podmiotom. Model ten jest stosowany wśród organizacji non profit;
- *model spółdzielczy*. Jest to taki model przedsiębiorstwa społecznego, który zapewnia członkom spółdzielni różnorodne korzyści. Mogą to być informacje o rynku i klientach, pomoc logistyczna, wspólne zakupy hurtowe czy lepszy dostęp do rynku;
- *model dotowania usług*. W tym wypadku przedsiębiorstwo społeczne sprzedaje usługi i produkty na rynku zewnętrznym, a uzyskany dochód wykorzystuje w realizacji programów społecznych;
- *model powiązań rynkowych*. Opiera się na tworzeniu relacji handlowych między grupą docelową, którą są drobni producenci, lokalne firmy, a zewnętrznym rynkiem. Przedsiębiorstwo społeczne działa tutaj jako pośrednik handlowy;
- *model wspierania organizacji*. Oferuje sprzedaż produktów i usług na rynek zewnętrzny firmom lub ogółowi odbiorców. Przedsiębiorstwa społeczne oparte na tym modelu funkcjonują jako mechanizmy finansujące organizacje i często są zorganizowane jak filie, będące własnością organizacji matki działającej w formule non profit;
- *model franczyzowy*. W tym przypadku organizacja może udzielić franczyzy na swój sprawdzony w praktyce model funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego.

Z punktu widzenia przedmiotu prowadzonych badań ostatni z wymienionych modeli jest szczególnie istotny. Franczyza może mieć bardzo różny zakres i różne warunki prawno-finansowe. Umowa franczyzowa powinna przynosić korzyści zarówno franczyzobiorcy, jak i franczyzodawcy. Jej zaletą jest możliwość szybkiego osiągnięcia dobrej pozycji rynkowej, korzystanie z wiedzy i doświadczeń franczyzodawcy. Wadą może być ograniczenie samodzielności podmiotów ją przyjmujących, a także ograniczenie własnej przedsiębiorczości i innowacyjności. Nabywcy uiszczają zazwyczaj opłaty franczyzowe<sup>10</sup>; ich wysokość może być barierą w stosowaniu tego modelu.

Funkcje, obszary i modele działalności przedsiębiorstw społecznych stanowią dobrą podstawę do budowania ich modeli biznesowych. Jeśli stanowią określoną architekturę zasobów i procesów, mogą one być traktowane jako koncepcje prowadzenia biznesu („pomysł na biznes”) przez dane przedsiębiorstwo, a ich zasadą jest tworzenie wartości.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 171.

Przyjęty przez przedsiębiorstwo model biznesu umożliwia realizację jego strategii, stanowi także podstawę operacyjnego zarządzania taką organizacją. Obserwowany w ciągu ostatnich 20 lat wzrost zainteresowania i rozwój badań nad modelami biznesu zaowocował wieloma ich definicjami i koncepcjami<sup>11</sup>. Badanie koncepcji i wdrożeń modeli biznesu pozwala na zrozumienie istoty tworzenia wartości w przedsiębiorstwach, która stanowi fundamentalny element, a zarazem generalny rezultat zastosowanego modelu biznesu. W przypadku ekonomii społecznej jej odpowiednikiem może być społeczna wartość dodana podmiotów ekonomii społecznej definiowana jako: „stopień, w jakim przedsiębiorstwa ekonomii społecznej są społecznie użyteczne. Przez społeczną użyteczność rozumiemy natomiast stopień, w jakim te podmioty spełniają cele, które są przed nimi stawiane”<sup>12</sup>.

Przedsiębiorstwa działają według różnorodnych modeli biznesu, jednakże zawsze są one zorientowane na tworzenie wartości. O właściwościach takich modeli oraz ich zastosowaniu piszą m.in. A. Osterwalder<sup>13</sup>, A. Afuah<sup>14</sup>, M. Jabłoński<sup>15</sup>, J. Macias<sup>16</sup>, B. Nogalski<sup>17</sup> oraz J. Brzóška<sup>18</sup>.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć ewolucję rozumienia, znaczenia i zastosowania modelu biznesu. Najważniejsze obserwacje z tych badań można ująć następująco:

- Rosnącemu zainteresowaniu modelami biznesu towarzyszy zróżnicowane ich definiowanie, co powoduje problemy z porównywaniem modeli bądź pojęć podobnych do modeli biznesu.
- Badania i ujęcia literaturowe często rozwijają się wokół swoistych gron<sup>19</sup> zgodnych z zainteresowaniami naukowców w danym obszarze. Można więc rozróżnić następujące rodzaje tych gron:
  - o *eBusiness* i wykorzystanie technologii informatycznych w organizacji,
  - o tworzenie wartości (wartość dla klienta i organizacji, efektywność),

<sup>11</sup> Problematykę modeli biznesu szczegółowo opisano w pracy: Brzóška J.: Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 156-196.

<sup>12</sup> Głowacki J., Jelonek M.: Badanie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej w Polsce za pomocą narzędzia ESometr. MSAP, Kraków 2013, s. 11.

<sup>13</sup> Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012, s. 18.

<sup>14</sup> Afuah A.: Business models. A Strategic Management Approach. McGraw-Hill, Irwin 2004, s. 2-17.

<sup>15</sup> Jabłoński M.: Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2012.

<sup>16</sup> Macias J.: Istota i rozwój nowych modeli biznesu. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2012.

<sup>17</sup> Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 2009.

<sup>18</sup> Brzóška J.: Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie, nr 2(6), Politechnika Śląska, Gliwice 2009, s. 2-24.

<sup>19</sup> Grona należy tutaj rozumieć zgodnie z teorią M.E. Portera – por. Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001, s. 305.

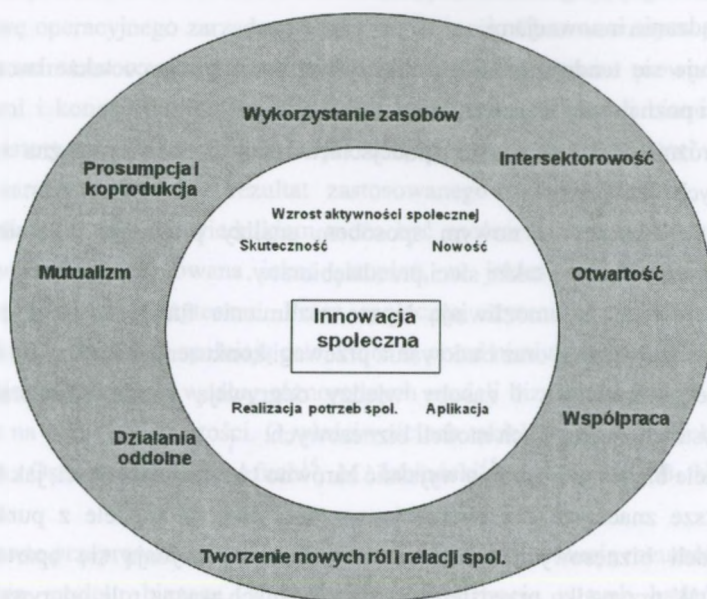
- osiągnięcie przewagi konkurencyjnej,
- zarządzanie innowacjami.
- Obserwuje się tendencje do łączenia tych gron, a przez co także tworzenie nowej wartości poznawczej w nauce o modelach biznesowych.
- Mimo różnic w koncepcjach i podejściach różnych badaczy można znaleźć wiele wspólnych elementów<sup>20</sup>:
  - Modele biznesu są nowym sposobem analizy produktu, procesów, przedsiębiorstwa, sektora, a także sieci przedsiębiorstw.
  - Modele biznesu umożliwiają lepsze rozumienie funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem oraz budowania przewagi konkurencyjnej.
  - Procesy biznesowe i zasoby wiedzy odgrywają ważną rolę praktycznie we wszystkich koncepcjach modeli biznesowych.
  - Modele biznesowe próbują wyjaśnić zarówno tworzenie wartości, jak i jej pomiar.

Coraz większe znaczenie dla tworzenia wartości mają te modele z punktu widzenia tworzenia modeli biznesowych usług doradczych, które wydają się oparte na wiedzy i innowacjach. W przypadku przedsiębiorstw społecznych ważną rolę odgrywają innowacje społeczne, których cechy w szczególności sposobu korespondują z celami tych organizacji i zasadami ekonomii społecznej. Pojęcie innowacji społecznej jest stosunkowo nowe, a rosnące zainteresowanie teoretycznymi i aplikacyjnymi aspektami innowacji społecznych wynika z ich znaczenia dla sektora usług publicznych, ochrony środowiska i ekonomii społecznej, a więc tych sektorów, w których najczęściej należy rozwiązywać problemy społeczne. Innowacje społeczne są różnie definiowane, a szeroki ich przegląd przedstawił W. Kwaśnicki<sup>21</sup>. Na potrzeby badawcze Projektu przyjęto, że przez innowacje społeczne rozumie się nowe rozwiązania (odnoszące się do produktów, usług, modeli, rynków, procesów itp.), które jednocześnie spełniają społeczną potrzebę (skuteczniej niż istniejące rozwiązania) i doprowadzają do nowych lub ulepszonych funkcji i relacji oraz lepszego wykorzystania środków i zasobów<sup>22</sup>. Innowacje społeczne mają dawać korzyści społeczeństwu, ale i aktywizować obywateli i społeczności lokalne do działania. Z definicją tą wiąże się uzupełniająco pięć rdzennych elementów innowacji społecznej (pola jasne) oraz osiem tzw. wspólnych cech innowacji społecznej (pola zacieniowane), co przedstawiono na rysunku 1.

<sup>20</sup> Zott C., Amit R., Massa L.: *The Business Model...*, op.cit., s. 3.

<sup>21</sup> Kwaśnicki W.: *Innowacje społeczne nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności*, [w:] Chimiak G., Kościński A. (red.): *Innowacyjność a samoorganizacja społeczna*. Warszawa 2014, s. 7-15.

<sup>22</sup> Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W.: *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. European Commission, DG, Brussels 2012, p. 18; *Guide to social innovation* European Commission, 2013, p. 6.



Rys. 1. Elementy i cechy innowacji społecznej

Fig. 1. Core elements and common features of social innovation

Źródło: Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W.: Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme. European Commission, DG, Brussels 2012, p. 18.

W praktyce nie jest realnie spełnione przez daną innowację społeczną wszystkich wyszczególnionych na rysunku 1 cech, także ujęcie wszystkich pięciu elementów z pewnością nie jest łatwe. Analizując dalej przedstawiony model innowacji społecznych w aspekcie przedmiotowych badań, warto zwrócić uwagę na duże znaczenie tych cech, które decydują o możliwościach współpracy i mogą ją wzmacniać. Chodzi tu o wielosektorowość, otwartość, działania oddolne oraz prosumpcję i koprodukcję.

Modele biznesowe z jednej strony są nośnikami innowacji, z drugiej zarówno sama ich koncepcja, jak i poszczególne elementy strukturalne mogą mieć charakter innowacji. Ich koncepcja i wybór, zwłaszcza w warunkach wdrażania innowacji otwartych – mających coraz większe znaczenie – są<sup>23</sup> bardzo istotne dla przedsiębiorstwa. Bardzo ciekawym

<sup>23</sup> Krannich M., Macelko M.: Otwarte innowacje – ewolucja koncepcji. Szanse i bariery rozwojowe w perspektywie bliższej i dalszej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Katowice, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Oddział w Katowicach, 2012, s. 65.



modelem biznesowym, który opisuje i pozwala analizować współczesne przedsiębiorstwa działające w globalnej gospodarce, które swoją przewagą konkurencyjną opierają na wiedzy i innowacji, jest model C. Prahalada i M. Krishnana<sup>24</sup>. Opiera się on na dwóch podstawowych zasadach:

1. „Wartość bazuje na unikalnym, spersonifikowanym doświadczeniu konsumenta (odbiorcy). Przedsiębiorstwa muszą nauczyć się koncentrować na jednym jedynym konsumencie (odbiorcy) na raz, nawet jeśli obsługują 100 milionów konsumentów (odbiorców). Koncentracja leży w scentralizowaniu indywidualności. Ta zasada zostanie określona jest jako  $N = 1$  (jedne doświadczenie konsumenta na raz).
2. Żadne przedsiębiorstwo nie jest wystarczająco duże pod względem zasięgu i wielkości by móc zaspokoić jedno doświadczenie konsumenta na raz. Wszystkie przedsiębiorstwa będą miały dostęp do zasobów z szerokiego spektrum innych dużych i małych przedsiębiorstw – globalny ekosystem. Koncentracja polega na dostępie do zasobów, a nie na posiadaniu ich. Ta zasada zostanie określona jako  $R = G$  (zasoby różnych oferentów często z całego świata)”.

Aplikacja tego modelu wymaga wysokich kompetencji, stąd w badaniach oparto się na modelu opracowanym przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura<sup>25</sup>, stanowiącego obecnie najbardziej transparentną architekturę i koncepcję prowadzenia biznesu.

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

#### **3.1. Metodyka badań empirycznych**

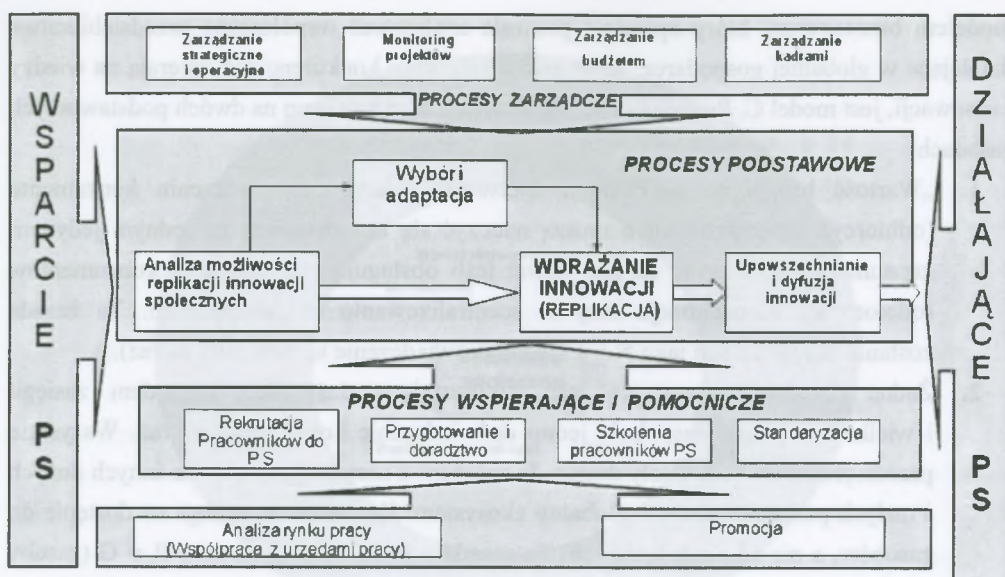
W celu realizacji badań i wdrożeń Projektu opracowano procesowy model zarządzania innowacjami, którego podstawą była replikacja franczyzy społecznej; jego schematyczne ujęcie prezentuje rysunek 2. Proces ten znacznie różni się od dotychczas prezentowanych procesów zarządzania innowacjami<sup>26</sup>.

Doświadczenia badawcze pokazały, że najbardziej pracochłonne okazały się procesy analizy możliwości replikacji (wyjazdy studyjne do krajów UE) oraz ich wybór i adaptacja do polskich warunków. Z kolei z punktu widzenia ryzyka najtrudniejszym procesem była rekrutacja pracowników do przedsiębiorstw społecznych.

<sup>24</sup> Prahalad C., Krishnan M.: *The New Age of Innovation*. McGraw Hill, New York 2008.

<sup>25</sup> Osterwalder A., Pigneur Y.: *Tworzenie...*, op.cit., s. 18.

<sup>26</sup> Por. Szmal A.: *Dyfuzja innowacji jako zjawisko sieciowe*. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, Politechnika Śląska, Gliwice 2011, s. 271- 273.



PS – przedsiębiorstwo społeczne

Rys. 2. Mapa procesów zarządzania innowacjami

Fig. 2. Process map of innovations management

Źródło: Badania własne.

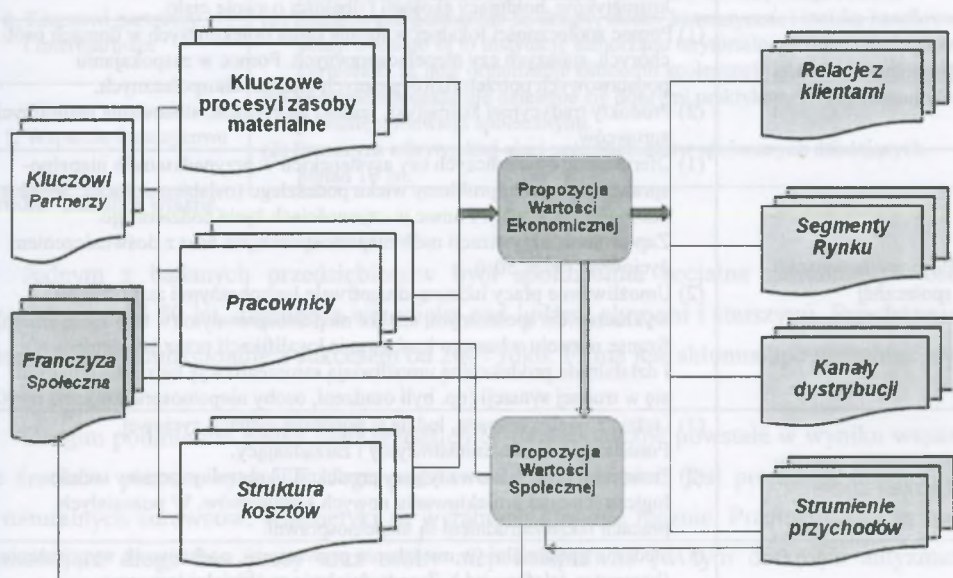
Ważnym elementem warunkującym skuteczną replikację franczyzy społecznej było opracowanie i wdrożenie odpowiedniego modelu biznesu. W prowadzonych badaniach wykorzystano koncepcję modelu biznesu opracowaną przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura<sup>27</sup>, którzy tak zdefiniowali to pojęcie: „model biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości”. W definicji tej akcentuje się orientację na tworzenie wartości, która zapewnia dochód dzięki określonym elementom i sposobom funkcjonowania przedsiębiorstwa. Opiera się ona na dziewięciu komponentach; są nimi:

- segment klientów,
- propozycja wartości,
- kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży,
- relacje z klientami,
- strumień przychodów,
- kluczowe zasoby,
- kluczowe działania,

<sup>27</sup> Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie..., op.cit., s. 18.

- kluczowi partnerzy,
- struktura kosztów.

W tym modelu biznesu w sposób przejrzysty pokazano logikę powiązania i zespolenia elementów, związanych z jednej strony z rynkiem (segment klientów, kanały komunikacji dystrybucji i sprzedaży, relacje z klientami, strumienie przychodów), a z drugiej strony z potencjałem przedsiębiorstwa (kluczowe zasoby i działania, kluczowi partnerzy, struktura kosztów), tworzących wartość dla klienta, a tym samym i przedsiębiorstwa. Ta koncepcja po wprowadzeniu elementów specyficznych dla przedsiębiorstw społecznych stała się podstawą opracowania dla nich możliwego do aplikacji modelu biznesu, co przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Model biznesu przedsiębiorstwa społecznego

Fig. 3. Business model of social company

Źródło: Badania własne.

Do tworzenia i funkcjonowania organizacji wykorzystano model biznesu oparty na koncepcji A. Osterwaldera i Y. Pigneura, dostosowując go do warunków ekonomii społecznej. Model taki przedstawia rysunek 3. Elementami specyficznymi, właściwymi dla takich organizacji, w tym modelu są generowana wartość społeczna, zasoby kadrowe (pracownicy) oraz wsparcie działalności przez franczyzę społeczną. Może być ona traktowana jako zasoby zewnętrzne możliwe do wykorzystania, ale także jako oferta dla innych przedsiębiorstw, przy stanowieniu nowej wartości społecznej. Uwzględnienie franczyzy w modelu organizacji ekonomii społecznej można traktować jako podejście innowacyjne w polskich warunkach.

### 3.2. Wyniki badań empirycznych

Prezentowany model zastosowano w ponad 10 organizacjach biznesowych ekonomii społecznej. W artykule w sposób syntetyczny przedstawiono dwa z takich modeli (Spółdzielnia A, Spółdzielnia B), oznaczając je w tabeli 1 odpowiednio jako (1) i (2).

Tabela 1

Elementy modelu biznesu wybranych dwóch przedsiębiorstw społecznych (1), (2)

Elementy modelu biznesu i ich opis (ujęcie syntetyczne)	
1. Segmenty rynku, klienci	(1) Głównymi zleceniodawcami usług opiekuńczych są samorzady terytorialne na poziomie powiatów i gmin oraz osoby fizyczne. (2) Klientami spółdzielni są przede wszystkim amatorzy tradycyjnych kosmetyków, hołdujący ekologii i dbałości o swoje ciało.
2. Propozycja wartości ekonomicznej	(1) Pomoc społeczności lokalnej w formie usług opiekuńczych w domach osób chorych, starszych czy niepełnosprawnych. Pomoc w zaspokajaniu podstawowych potrzeb fizjologicznych oraz psychospołecznych. (2) Produkty tradycyjnej kosmetyki, szeroki asortyment, stosowanie naturalnych surowców.
3. Propozycja wartości społecznej	(1) Oferta usług opiekuńczych czy asystenckich w przypadku osób niepełnosprawnych łagodzi problemy wieku podeszłego (osłabienie słuchu, wzroku zdolności ruchowej). Pomoc w czynnościach życia codziennego. Zapewnienie aktywizacji osób niepełnosprawnych oraz z doświadczeniem życiowym (wiek 50+). (2) Umożliwienie pracy ludziom długotrwale bezrobotnym i zagrożonym wykluczeniem społecznym, a także niepełnosprawnym (w tym z autyzmem). Szanse rozwoju własnego i nabywania kwalifikacji przez szkolenia i działalność produkcyjną umożliwiającą samorealizację ludzi znajdujących się w trudnej sytuacji (np. byli osadzeni, osoby niepełnosprawne).
4. Pracownicy (zasoby ludzkie)	(1) Ludzie z wielką empatią, ludzie w podobnej sytuacji życiowej. Ponadto personel administracyjny i zarządzający. (2) Personel wyspecjalizowany przy produkcji i kontroli procesów technologicznych oraz projektowaniu nowych kosmetyków. W pozostałych pracach także zatrudnieni są niepełnosprawni.
5. Kluczowe działania i zasoby	(1) Siedziba Spółdzielni (w mieszkaniu prywatnym), podstawowe wyposażenie (komputer, telefony itd.). Zasadą działania spółdzielni jest samowystarczalność (księgowość, zarządzanie). Comiesięczne spotkania wszystkich członków Spółdzielni. Konstrukttywne „co nas boli – co trzeba zmienić”. (2) Produkcja, marketing i pozyskiwanie klientów, informacje o produktach, doskonalenie przez relacje z klientami. Projektowanie nowych produktów, realizacja produkcji przy zachowaniu wysokiej ich jakości. Zasoby to technologia, surowce, urządzenia, sprzęt i narzędzia.
6. Relacje z klientami	(1) Relacje z głównymi klientami to rodzaj zaufania i emocjonalnej więzi. Lojalność klienta wynika z empatii pracowników. (2) Klienci to małe i średnie sklepy kosmetyczne z tradycyjnymi kosmetykami, także stoiska w sieciach handlowych oraz salony kosmetyczne. Rynek krajowy i zagraniczny. Relacje ze sprzedawcami i właścicielami sklepów.
7. Kanały dystrybucji	(1) Szeptany marketing i wypracowana marka w usługach opiekuńczych. Podejście biznesowe sprawiło, że cena świadczenia usług opiekuńczych na otwartym rynku jest konkurencyjna. (2) Marketing bezpośredni i relacyjny, kontakty ze sklepami, stoiskami i salonami kosmetycznymi.

cd. tab. 1

8. Strumienie przychodów	(1) Klienci Spółdzielni, tj. osoby fizyczne korzystające z usług opiekuńczych, płacą gotówką do rąk opiekunki. Ważnym przychodem Spółdzielni jest dofinansowanie ze środków publicznych, tj. Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. (2) 60% przychodów – małe, średnie sklepy, po 20% stoiska w sieciach i salony kosmetyczne
9. Struktura kosztów	(1) Ze względu na usługowy charakter działalności 80% ponoszonych kosztów to wynagrodzenia i świadczenia z nimi związane (wynagrodzenie za 1 godzinę wynosi 10-15 zł). (2) Podstawowy koszt stały to koszt wynajmu lokalu i amortyzacja lokalu. Zmniejszenie kosztów przez dofinansowanie do osób niepełnosprawnych. Koszty materiałów, surowców, energii, płace.
10. Kluczowi partnerzy i interesariusze	(1) Zarówno partnerzy, jak i interesariusze Spółdzielni wywodzą się z otoczenia lokalnego. Administracja lokalna – prezydent miasta, Urząd Miasta. (2) Kluczowymi partnerami są sklepy, salony kosmetyczne i stoiska handlowe firmy. Ponadto są to instytucje samorządu terytorialnego oraz urzędy gmin. Partnerami są inne organizacje ekonomii społecznej i dostawcy surowców.
11. Wsparcie francyzowe	(1) Spółdzielnia deklaruje dzielenie się dobrymi praktykami z innymi przedsiębiorstwami społecznymi. (2) Franczyza z brytyjskiej sieci przedsiębiorstw społecznych działających ponad 10 lat.

Źródło: Badania własne.

Jednym z badanych przedsiębiorstw była spółdzielnia socjalna zatrudniająca osoby w wieku ponad 50 lat, zajmująca się opieką nad ludźmi chorymi i starszymi. Przedstawiony model biznesu funkcjonuje z sukcesem od 2007 roku. Firma jest skłonna upowszechnić swoje dobre praktyki.

Drugim podmiotem badań było przedsiębiorstwo społeczne powstałe w wyniku wsparcia ze środków pomocowych UE. Jego podstawową działalnością jest produkcja kosmetyków z naturalnych surowców. Kosmetyki są wyrabiane głównie ręcznie. Pracownikami są osoby pozostające długo bez pracy oraz osoby niepełnosprawne (w tym dotknięte autyzmem). Przedsiębiorstwo korzysta z franczyzy brytyjskiej sieci przedsiębiorstw społecznych.

Opracowany model biznesu stanowił podstawę założenia i funkcjonowania innych przedsiębiorstw społecznych prowadzących działalność gastronomiczną, produkcję pamiątek, usługi: krawieckie i fryzjerskie, elektroinstalacyjne, remontowe i aranżacji wnętrz.

#### 4. Zakończenie

Celem prowadzonych badań było opracowanie odpowiednich modeli biznesu dla przedsiębiorstw społecznych, które przez ich aplikację umożliwią im konkurencyjną działalność. Starano się przy tym wykorzystać różne rodzaje innowacji i tworzyć potencjał innowacji w zakładanych podmiotach gospodarczych. Dopatrując się w modelach biznesu źródeł przewagi konkurencyjnej, innowacji i efektywności działania, wykorzystano je

w badaniach w nowatorski sposób, umożliwiając ich zastosowanie w sektorze ekonomii społecznej. Celem, a zarazem atrybutem modeli biznesowych jest zdolność do kreowania wartości dla klienta i przedsiębiorstwa. W opracowanych i stosowanych modelach biznesowych poza tak rozumianą wartością modele te generują wartość społeczną, co jest z pewnością ich wyróżniającą i oryginalną cechą. Podobnie można traktować współpracę z otoczeniem w ramach aplikacji franczyzy społecznej, która w polskich warunkach jest przykładem innowacji społecznej. Istotę i cechy tego typu innowacji przedstawiono w artykule. Z kolei zastosowane modele biznesowe mają wyraźne cechy innowacji organizacyjnej i społecznej<sup>28</sup>. Tworzenie wartości społecznej to w dużym stopniu zdolność do innowacji zamkniętej, mającej jednak swoje źródła w analizie strategicznej otoczenia społeczno-ekonomicznego. Wykorzystanie franczyzy społecznej ma charakter innowacji otwartej<sup>29,30,31</sup>, a w przypadku korzystania z doświadczeń zagranicznych świadczy o zdolności do wykorzystywania zasobów globalnych. Opracowane i wdrażane koncepcje prowadzonej działalności przedsiębiorstw społecznych stanowią uporządkowaną architekturę zasobów i procesów umożliwiających generowanie zarówno wartości ekonomicznej, jak i społecznej, co można uznać za dojrzałą innowację organizacyjną.

Przedsiębiorstwa społeczne stanowią specyficzną formę przedsiębiorczości i działalności gospodarczej, realizują bowiem zarówno cele społeczne, jak i ekonomiczne, a uzyskane dochody w dużym stopniu są przeznaczane na pomoc dla pracowników takiej organizacji. Opracowane modele biznesowe dla tych przedsiębiorstw mają stanowić instrument realizacji konkurencyjności i innowacyjności. W aplikacji modeli biznesowych do przedsiębiorstw społecznych dzięki realizacji projektu ze środków UE wykorzystano partnerstwo na poziomie ponadnarodowym i ponadsektorowym. Podejście zorientowane na wykorzystywanie zasobów przez współpracę, a w szczególności partnerstwo, wymaga wykształcenia odpowiednich kompetencji zdolnych do transferu wiedzy i innowacji. Szczególne znaczenie dla realizacji przedsięwzięć miało zastosowanie franczyzy społecznej (zarówno polskiej, jak i brytyjskiej) – instrumentu dotychczas rzadko stosowanego w polskich przedsiębiorstwach społecznych. Za nowatorskie (innowacyjne) elementy wdrażania modeli biznesu można uznać partycypacyjną formę przygotowania i rozpoczynania działalności gospodarczej oraz monitoring uczący (identyfikacja i rejestracja doświadczeń, dzielenie się wiedzą i doświadczeniami, wnioskowanie weryfikujące i korygujące strategie oraz modele biznesu). Tego typu monitoring jest szczególnie przydatny dla młodych przedsiębiorstw – umożliwia

<sup>28</sup> Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005, s. 48.

<sup>29</sup> Bessant J., Pavitt K., Tidd J.: *Managing Innovation – Integrating, Technological, Market and Organizational Change*. Wiley and Sons Ltd., Hoboken 2006, p. 10.

<sup>30</sup> Podręcznik Oslo, op.cit., s. 3.

<sup>31</sup> Karlik M.: *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*. Poltext, Warszawa 2012, s. 18-19.

im szybkie gromadzenie i wykorzystanie doświadczeń w celu uczenia się tych organizacji. Doświadczenia aplikacji modeli biznesu w organizacjach ekonomii społecznej stanowią początek prac badawczych; w tym obszarze ich rozwój powinien się przyczynić do poprawy konkurencyjności i stwarzać szanse samofinansowania się przedsiębiorstw społecznych.

## Bibliografia

1. Afuah A.: *Business models. A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill, Irwin 2004.
2. Alter K.S.: *Anatomia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne*. FISE, Warszawa 2009.
3. Bessant J., Pavitt K., Tidd J.: *Managing Innovation – Integrating, Technological, Market and Organizational Change*. Wiley and Sons Ltd., Hoboken 2006.
4. Brzóska J.: *Innowacje jako czynnik dynamizujący modele biznesowe*. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
5. Brzóska J.: *Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem*. *Kwartalnik Naukowy Organizacja i Zarządzanie*, nr 2(6), Politechnika Śląska, Gliwice 2009.
6. Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W.: *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme. European Commission, DG, Brussels 2012.
7. Czemieli-Grzybowska W.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym – raport z badań*. Regionalny Instytut Społeczno-Ekonomiczny, Białystok 2010.
8. Dudzik M., Lewandowska W., Witek-Hejduk M.: *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
9. Głowacki J., Jelonek M.: *Badanie społecznej wartości dodanej podmiotów ekonomii społecznej w Polsce za pomocą narzędzia ESometr*. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 2013.
10. *Guide to social innovation*, European Commission, 2013.
11. Hausner J., (red.): *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2008.
12. Hauser J.: *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007.
13. Jabłoński M.: *Badania geometrii modeli biznesu sprzyjających kreacji wartości – wybrane zagadnienia*. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2012.

14. Karlik M.: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poltext, Warszawa 2012.
15. Krannich M., Macełko M.: Otwarte innowacje – ewolucja koncepcji. Szanse i bariery rozwojowe w perspektywie bliższej i dalszej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług – nowe wyzwania. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Katowicach, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Katowice 2012.
16. Kwaśnicki W.: Innowacje społeczne nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności, [w:] Chimiak G., Kościański A. (red.): Innowacyjność a samoorganizacja społeczna. Warszawa 2014.
17. Macias J.: Istota i rozwój nowych modeli biznesu. „Przegląd Organizacji”, nr 9, 2012.
18. Nogalski B.: Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Warszawa 2009.
19. Miżejewski C.: Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej. FISE, Warszawa 2006.
20. Newth F.: Business Models and Strategic Management: A New Integration, Business Expert, 2012.
21. Osterwalder A., Pigneur Y.: Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera. Helion, Gliwice 2012.
22. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005.
23. Porter M.E.: Porter o konkurencji. PWE, Warszawa 2001.
24. Prahalad C., Krishnan M.: The New Age of Innovation. McGraw Hill, New York 2008.
25. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C.: The power of business models. “Business Horizons”, No. 48, 2005.
26. Szał A.: Dyfuzja innowacji jako zjawisko sieciowe. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 56, Politechnika Śląska, Gliwice 2011.
27. Wygnański J.: Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów. FISE, Warszawa 2008.
28. [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).



**Abstract**

Care and activation of socially excluded groups and combating unemployment are the grounds for development of social economy in EU countries. To emphasize the pro-social approach to the society, European Union, in its social and economic policy, applies various forms and instruments of support, both on central, regional and local level. Entities of social economy differ from entities of free market economy (competitive) because in their case, achievement of economic targets is somewhat complementary to very important social goals. In the situation of absence of donations (or their reduction), social companies must be effective and competitive, thus they must apply such business models, which generate proper value. Creation of this value depends on the applied (implemented) innovations. The object of the research is issues related to concept and application of business models, especially in reference to social economy organizations. In particular, options to implement innovations by means of application of business model proper for social companies. The purpose of the paper is to present selected business model and its application in creation and functioning of concrete social economy entities. Case studies are presented concerning social companies using various types of innovation in their operations. In practice, application of business model using innovations means the option to obtain relatively solid competitive position by the companies.

## THE MATERIAL FLOW ANALYSIS IN PRODUCTION SYSTEM ASSESSMENT ON EXAMPLE OF BIOCOMPOSITES

**Synopsis.** This paper presents a new tool for environmental management, which are the MFA – Material Flow Analysis and MFCA – Material Flow Cost Accounting. MFA is used to analyse the physical flow of material, energy for each technological process consisting of many unit processes as well as for each unit process. MFCA – it's management tool that enables organizations to better understand the potential environmental and financial consequences of their material and energy practices and seeks to improve them via changes in those practices. The purpose of this article is an indication of the benefits of using these tools both in a production process, as well as within the organization and practices. An analysis of the MFA and the MFCA were shown in the example of the production systems of the biocomposites.