



Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – doświadczenia pionierów

Autor: Mateusz Przywara

Wstęp

Ekonomia Społeczna w Polsce rozwija się od kilku lat coraz intensywniej. Powstają nowe przedsiębiorstwa, które nie tylko chcą prowadzić działalność biznesową, oczywistą dla każdej firmy, lecz również kładą nacisk na realizację celów społecznych, takich jak reintegracja społeczna i zawodowa grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, realizowanie usług użyteczności publicznej, czy działanie na rzecz społeczności lokalnej. Mogą przyjmować różne formy prawne. Do tych najpowszechniejszych należą: spółdzielnie socjalne, organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą lub odpłatną statutową, spółki non-profit i pożytku publicznego (Sp. z o.o.), spółdzielnie pracy i inwalidów.

Niniejszy artykuł ma na celu wskazanie czynników sukcesu oraz przedstawienie barier, które napotykać przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Jest on skierowany do już istniejących przedsiębiorstw społecznych, które mogą przeanalizować swoją działalność oraz dokonać usprawnień, jak również do podmiotów nowopowstających - i w związku z tym mających szansę na wykorzystanie dobrych praktyk w prowadzonej przez siebie działalności oraz uniknięcie błędów, popełnionych przez poprzedników.

Prezentowane czynniki sukcesu oraz bariery wywodzą się z wiedzy i doświadczenia osób prowadzących w Polsce przedsiębiorstwa społeczne. Materiał badawczy został zebrany wśród 20 podmiotów, mających zróżnicowaną formę prawną. Wywiady przeprowadzono z liderami przedsiębiorstw, pracownikami oraz otoczeniem lokalnym. Badanie zostało zrealizowane w VI/VII 2010 roku w ramach projektu „Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej z sukcesem – projekt promocji dobrych praktyk”, zrealizowanego przez Fundację Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym NADZIEJA.

W artykule skupiono się przede wszystkim na spółdzielniach socjalnych, nie pomijając jednak innych form prawnych. Na ich przykładzie pokazano wybrane mechanizmy funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych oraz skutki podejmowanych przez nie działań lub zaniechań, które mają charakter uniwersalny i są kluczowe dla rozwoju większości podmiotów ekonomii społecznej.



Powstanie przedsiębiorstwa społecznego

Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce powstają zazwyczaj z oddolnej inicjatywy przyszłych członków lub w ramach projektu realizowanego przez organizację pozarządową, inkubującą powstanie podmiotu ekonomii społecznej w lokalnej społeczności oraz jako forma działalności gospodarczej, prowadzonej przez organizacje pozarządowe, z której dochody przeznaczone są na działalność statutową. Przy tworzeniu podmiotów ekonomii społecznej wykorzystywane są często środki europejskie.

Jednym z najistotniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstwa społecznego jest **jasne i precyzyjne planowanie na etapie jego powstawania**. Sam pomysł na działalność gospodarczą jest niewystarczający i może jedynie stanowić punkt wyjścia. Przede wszystkim należy racjonalnie określić branże, w których będzie dany podmiot operować, trzeba zgromadzić kapitał początkowy, jak również stworzyć zespół pracowników.

Kluczowy jest zatem **wybór branży**, która będzie gwarantować sukces ekonomiczny przedsiębiorstwa. Muszą być to produkty lub usługi, na które jest zapotrzebowanie rynkowe. Działalność gospodarcza musi być dostosowana do struktury danego podmiotu oraz umiejętności pracowników. Na wstępie powinien zostać sporządzony biznes plan, w którym znajdzie się opis i ramy organizacyjne przedsięwzięcia, zostanie określony produkt lub usługa, odbiorcy, zasoby przedsiębiorstwa, ocena rynku, uwzględniona zostanie potencjalna konkurencja, przedstawiona strategia marketingowa i rzetelna analiza finansowa oraz harmonogram działań. W przygotowaniu biznes planu warto skorzystać z pomocy specjalisty, o którym mowa w kolejnym rozdziale.

Zgromadzenie kapitału początkowego umożliwia rozpoczęcie i prowadzenie działalności, nim przedsiębiorstwo zacznie przynosić przychody. Przychód w wysokości pozwalającej na wypłatę pensji oraz świadczeń pracowniczych często pojawia się dopiero po kilku miesiącach i do tego czasu kapitał początkowy pozwala uzupełniać deficyt finansowy. Umożliwia również zakup niezbędnych maszyn, materiałów, czy też uiszczanie opłat za najem lokalu i jego eksploatację. Na początkowym etapie działalności konieczne jest także dokonanie analizy, czy inwestycja kapitału początkowego w dane środki trwałe jest dla przedsiębiorstwa korzystna nie tylko w krótkim, ale również w długim horyzoncie czasowym. Jedno z badanych przedsiębiorstw zdecydowało się na zakup kosztownych narzędzi i maszyn, które w późniejszym czasie nie były wykorzystywane. Zainwestowane środki nie przyczyniły się do poprawy sytuacji finansowej podmiotu.

W przypadku nowotworzonej spółdzielni socjalnej założycielom przysługują środki przekazywane przez Starostę za pośrednictwem Urzędu Pracy z Funduszu Pracy. Maksymalnie jednorazowe wsparcie może osiągnąć wartość 4-krotnego przeciętnego wynagrodzenia na jednego członka-**założyciela** spółdzielni oraz 3-krotność



przeciętnego wynagrodzenia dla członka **przystępującego** do spółdzielni. Co ważne, **o wsparcie na założenie spółdzielni socjalnej należy wystąpić przed zarejestrowaniem jej w Krajowym Rejestrze Sądowym.**

Jak ważne jest **racjonalne wykorzystanie kapitału początkowego**, pokazuje przykład jednej z badanych spółdzielni. Założyciele, z racji charakteru prowadzonej działalności usługowej (sprzątanie, opieka), nie byli zmuszeni do kapitałochłonnych inwestycji w maszyny i materiały, dzięki czemu odłożyli całą uzyskaną kwotę (blisko 45 tys. zł) na konto. Środki te przez ponad rok pozwoliły uzupełniać przychód, który nie zawsze wystarczał na pensje i świadczenia. Bez nich badany podmiot prawdopodobnie nie przetrwałby na rynku.

Stworzenie zespołu, dzięki któremu przedsiębiorstwo społeczne będzie prężnie działać wymaga dużego wysiłku. Szczególnie w przypadku spółdzielni socjalnych, w których - wedle obowiązującej ustawy - liczba członków zagrożonych wykluczeniem społecznym musi stanowić minimum 50%. Są to osoby, które z reguły długo pozostawały bezrobotne, często mają bardzo niskie kompetencje osobiste i kwalifikacje. Przykłady wielu badanych podmiotów wskazują, że konieczne jest wcześniejsze przygotowanie członków do pracy w spółdzielni poprzez reintegrację zawodową i społeczną. Niezbędne są szkolenia praktyczne, jak również z obszaru zarządzania i podstaw ekonomii oraz z obsługi komputera. Istotna jest także praca z psychologiem na rzecz rozwoju kompetencji miękkich, takich jak umiejętność pracy w grupie, efektywna komunikacja, asertywność w kontaktach z klientem etc. Niezmiernie ważne jest rozbudzenie silnej motywacji do pracy wśród wszystkich członków/pracowników przedsiębiorstwa. Bez tego bardzo trudno będzie przezwyciężyć problemy i trudności, które są nieuniknione w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej. Członkowie spółdzielni socjalnej muszą mieć poczucie, że współtworzą przedsiębiorstwo, a nie są jedynie jego pracownikami. Wymaga to zaangażowanie nie tylko w pracę, ale również w rozwój danego podmiotu.

Stworzenie i przygotowanie silnego zespołu stanowi swoisty fundament przedsiębiorstwa, dzięki któremu jest ono w stanie się rozwijać i prężnie funkcjonować. Bez należytego przygotowania mogą pojawiać się kłopoty w zarządzaniu, konflikty, brak dyscypliny pracy i słaba wydajność oraz duża rotacja, co w konsekwencji znacznie utrudnia działanie podmiotu w kontekście ekonomicznym. Doprowadza to do sytuacji, w której zarząd - zamiast rozwijać działalność - jest zmuszony swój czas i siły przeznaczać na przełamywanie kryzysów wewnętrznych.

Za przykład, ilustrujący destrukcyjny wpływ braku strategicznego podejścia do zakładania przedsiębiorstwa społecznego, może służyć jedna z badanych spółdzielni socjalnych. Została założona przez grupę osób długotrwale bezrobotnych, które miały innowacyjny pomysł na produkt (suplement diety). Był on nowatorski, dostosowany do możliwości danego przedsiębiorstwa i wypełnił by niszę istniejącą na rynku. Jednak zabrakło koncepcji uruchomienia realnej produkcji oraz planów rozwoju



spółdzielni. Nie zgromadzono odpowiedniego kapitału, gdyż nie wystąpiono nawet o dotację z Funduszu Pracy dla członków nowopowstałego przedsiębiorstwa. Zabrakło przygotowania założycieli do prowadzenia spółdzielni, nie tylko od strony ekonomicznej i marketingowej, ale również w obszarze kompetencji miękkich. Nie doszło także do zainicjowania współpracy z podmiotami z otoczenia. W konsekwencji - nie rozpoczęto produkcji. Przedsiębiorstwo istnieje już dwa lata, jednak nie prowadzi żadnej faktycznej działalności. Poziom zaangażowanie założycieli znacznie się zmniejszyło, pojawiły się konflikty wewnętrzne, rotacja członków, postawa roszczeniowa i odruch obwiniania otoczenia za niepowodzenie inicjatywy. Spółdzielnia socjalna znajduje się w zawieszeniu i jest mało prawdopodobne, by zaczęła produkcję. Robi również „czarny PR” sektorowi przedsiębiorczości społecznej.

Otoczenie lokalne przedsiębiorstwa społecznego

Współpraca z otoczeniem lokalnym jest drugim z najistotniejszych czynników sukcesu rozwoju i funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Kooperacja może mieć różnorodny charakter oraz dotyczyć różnych podmiotów.

Wydaje się, że kluczowa jest **współpraca z samorządem lokalnym oraz z jednostkami mu podległymi**. Samorząd ma dużo możliwości wspierania inicjatyw ekonomii społecznej na swoim obszarze, począwszy od animowania powstania danego przedsiębiorstwa. Przykładem jest utworzenie przez Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (GOPS) przy współpracy z władzami gminy, spółdzielni socjalnej, która realizuje na zasadzie outsourcingu zadania własne GOPS, czyli opiekę nad osobami starszymi i ciężko chorymi. Dla przyszłych członków spółdzielni zorganizowano szkolenia zawodowe, przygotowujące do prowadzenia tego typu działalności oraz z obszaru kompetencji miękkich. Udzielono im pomocy prawnej przy powstawaniu podmiotu (statut, wpis do KRS). Spółdzielnia podpisała umowę z GOPS na działalność opiekuńczą, jednocześnie jednak na własną rękę poszukuje innych zleceń oraz poszerza zakres świadczonych usług. Trzeba podkreślić, że jest niezależnym podmiotem samodzielnie prowadzącym swoją działalność. Współpracuje cały czas z GOPS, mogąc - w razie potrzeby - uzyskać różnego rodzaju wsparcie, np. pomoc prawną, czy uczestnictwo w szkoleniach.

Nie jest to jedyny przykład, kiedy samorząd animuje powstanie lub zleca podmiotom ekonomii społecznej zadania - m.in. utrzymanie porządku, czy pielęgnację terenów zielonych. Samorząd może również wspierać podmiot użyczając np. samochód lub budynek na siedzibę przedsiębiorstwa społecznego, na korzystnych warunkach. Przykładem może być jeden z podmiotów ekonomii społecznej, który na zlecenie gminy dowozi dzieci do szkoły. Nie mógłby tego robić, gdyby lokalne władze nie użyczyły mu, na preferencyjnych warunkach, samochodu.

Przykłady te wskazują na znaczącą rolę, jaką może odgrywać samorząd w powstawaniu i funkcjonowaniu przedsiębiorstw społecznych. Pokazują również, jak ważne jest rozwijanie z nim współpracy przez podmioty społeczne.



Również **kooperacja z innymi podmiotami ekonomii społecznej** może przynieść korzyści obu stronom. Szczególnie przy tworzeniu przedsiębiorstwa warto korzystać z doświadczeń już istniejących podmiotów, by ustrzec się przed powielaniem błędów. Warto wymieniać się doświadczeniami także na dalszym etapie, wspierać oraz - jeśli to możliwe - wzajemnie korzystać ze swoich usług. Trzeba podkreślić, że podmioty ekonomii społecznej zazwyczaj bardzo chętnie służą radą i pomagają innym tego typu inicjatywom. Przykładem jest jedna z badanych spółdzielni socjalnych, która powstała przy wsparciu innego przedsiębiorstwa z poza regionu. Jednocześnie sama uczestniczyła i pomagała w powstawaniu wszystkich spółdzielni socjalnych w województwie oraz aktywnie bierze udział w różnego rodzaju szkoleniach i konferencjach na temat ekonomii społecznej, jak również w organizowaniu wizyt studyjnych.

Naturalnym partnerem dla podmiotów ekonomii społecznej są organizacje pozarządowe, dla których realizacja celów społecznych również stanowi bardzo ważny element działalności. Współpraca może odbywać się na wielu płaszczyznach, np. poprzez realizację wspólnych projektów czy wzajemnie korzystanie ze swoich usług. Przykładem mogą być szkolenia prowadzone przez założycieli podmiotów ekonomii społecznej na zlecenie organizacji pozarządowych, organizujących seminaria i konferencje dla zainteresowanych ekonomią społeczną.

Przedsiębiorstwa społeczne powinny również poszukiwać kontaktów z biznesem, które mogą być pomocne w rozwijaniu działalności. Pokazuje to przykład jednej ze spółdzielni socjalnych, która połączyła swoją ofertę z ofertą przedsiębiorstwa komercyjnego. Wytwarza ona produkty edukacyjne z pianki poliuretanowej, obszytej sztucznym tworzywem oraz z bawełny. Współpraca z firmą komercyjną pozwoliła oferować pełną gamę produktów edukacyjnych wykonanych również z innych materiałów. Dzięki czemu stała się bardziej konkurencyjna i tym samym wzrosła sprzedaż jej produktów. Dodatkowo dzięki współpracy i wspólnej ofercie może uczestniczyć w przetargach organizowanych, np. przez Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Podmioty społeczne mogą także uzyskać **pomoc z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej**. Organizują one szkolenia, doradztwo, konferencje i świadczą inne, szeroko rozumiane wsparcie. Pomagają przedsiębiorstwom nie tylko na etapie powstawania, ale również w dalszym funkcjonowaniu. Przykładem jest jeden z badanych podmiotów, który bezpłatnie uzyskał możliwość korzystania z pomieszczeń biurowych w OWES, ma prowadzoną księgowość oraz ze specjalistą opracowuje strategię marketingową. Wykaz OWES można znaleźć na stronie www.ekonomiaspoleczna.pl

Przedsiębiorstwa społeczne, już z samej swojej istoty, powinny **angażować się w życie społeczności lokalnej**, np. przystępując do lokalnego partnerstwa czy świadcząc usługi na rzecz mieszkańców. Może to przynieść dodatkowe, wymierne korzyści. Nawiązane nowe kontakty, np. z przedsiębiorcami czy instytucjami



lokalnymi, mogą w przyszłości zaowocować zleceniami, bądź innego rodzaju współpracą. Przykładem jest jedna ze spółdzielni socjalnych, która zaangażowała się w partnerstwo działające na rzecz społeczności lokalnej. Dzięki temu nawiązała kontakty z lokalnymi przedsiębiorcami, którzy następnie zaczęli korzystać z jej usług porządkowych. Inny podmiot ekonomii społecznej postawił sobie za podstawowy cel społeczny promocję i zrównoważony rozwój swojej miejscowości. Dzięki podjętym działaniom uzyskuje wymierne korzyści, ponieważ zwiększona - dzięki promocji - liczba turystów przekłada się na wyższe przychody kawiarni, którą podmiot prowadzi.

Realizacja celów społecznych

Przedsiębiorstwa społeczne powstają, by realizować postawione przez siebie cele społeczne. Jednak nie można zapominać, że jest to również firma, która powinna przynosić zysk. W związku z tym **bardzo ważne jest zachowanie równowagi między celami ekonomicznymi i społecznymi**. Ich realizacja powinna się wzajemnie dopełniać. Im lepsza jest sytuacja ekonomiczna danego przedsiębiorstwa, tym skuteczniej będzie ono wypełniać swoje zadania społeczne. Zachwianie tej równowagi może być niebezpieczne. Pokazuje to przykład jednej z badanych spółdzielni. Realizacja celów społecznych stanowi dla niej zarówno czynnik sukcesów, jak również źródło problemów. Pozwala założycielom znaleźć dużą motywację do pracy i zmagać z problemami, czy trudnościami. Jednak z drugiej strony w przedsiębiorstwie brakuje nastawienia na zysk, ponieważ dla zarządu najważniejszy jest proces reintegracji społecznej i zawodowej. Przedsiębiorstwo rozrasta się – zatrudnia kolejne osoby zagrożone wykluczeniem społecznym – lecz jednocześnie zaniedbuje biznesowy aspekt swojego funkcjonowania i nie kieruje się w wyborze obszarów działalności racjonalnymi przesłankami. Przekłada się to na słabe wyniki finansowe spółdzielni. Kilka razy przedsiębiorstwo było bliskie likwidacji.

Realizacja celów społecznych może również przynosić wymierne korzyści przedsiębiorstwu i stanowić czynnik sukcesu, wspierający działalność podmiotu. Przedsiębiorstwo musi jednak umieć ten fakt wykorzystać i uwypuklić korzyści społeczne wynikające z prowadzonej działalności. W efekcie, aspekt społeczny funkcjonowania przedsiębiorstwa może przełożyć się na uzyskanie zlecenia, np. od samorządu lub otrzymanie innego wsparcia. Przykładem jest jedna ze spółdzielni, która korzysta z lokalu nieodpłatnie użyczonego przez proboszcza, doceniającego właśnie społeczny charakter przedsięwzięcia. W przypadku podmiotu działającego wyłącznie komercyjnie, taka pomoc nie byłaby możliwa. Dzięki wsparciu księdza, kwota zaoszczędzona na wynajmie lokalu jest przeznaczana na inne cele.

Jednocześnie ważne jest, **jak wykorzystuje się aspekt społeczny działalności przedsiębiorstwa**. Podmiot nie może prezentować postawy roszczeniowej i formułować oczekiwania, iż automatycznie należy mu się pomoc z racji pełnienia również roli społecznej. Taka postawa może prowadzić do zniechęcenia otoczenia do danego podmiotu, jak również psucia wizerunku całej ekonomii społecznej. **Przedsiębiorstwa powinny zatem przedstawiać argumenty, pokazujące**



szerze korzyści systemowe z funkcjonowania tego typu podmiotów.

Należy uświadomić lokalnej społeczności, a także władzom, że przedsiębiorstwa tego typu przyczyniają się do zmniejszenia wydatków na pomoc społeczną, działają na rzecz lokalnych społeczności, a przede wszystkim zatrudniają osoby znajdujące się w szczególnej sytuacji, którym jest bardzo trudno wrócić na rynek pracy (np. niepełnosprawni czy chorzy psychicznie).

Przed spółdzielniami socjalnymi otworzyły się nowe możliwości współpracy z samorządem lokalnym. Dzięki znowelizowanej ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie¹, spółdzielnie socjalne zostały wymienione jako podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego. W efekcie samorząd może udzielić pożyczki, gwarancji, poręczenia oraz wesprzeć finansowo spółdzielnię - z pominięciem trybu konkursowego, w tzw. trybie małych zleceń - do kwoty 10 tys. zł. na realizację zadań w sferze zadań publicznych. Oczywiście takie wsparcie będzie możliwe, jeśli spółdzielnia socjalna wypracowała dobre relacje z samorządem.

Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym

W badanych podmiotach ekonomii społecznej metody zarządzania przedsiębiorstwem są różnorodne, wynikające z indywidualnych kompetencji założycieli, rodzaju prowadzonej działalności czy wielkości przedsiębiorstwa.

Cechą wspólną wszystkich dobrze funkcjonujących podmiotów jest **osoba silnego lidera** i niewątpliwie stanowi to jeden z podstawowych czynników sukcesu. Musi być ktoś, kto nadaje kierunek działalności, podejmuje decyzje, utrzymuje dyscyplinę pracy i motywuje. W związku z tym, w przypadku spółdzielni socjalnych, pojawia się swego rodzaju sprzeczność, ponieważ są one w swej istocie w pełni demokratycznym podmiotem, zorganizowanym wokół zasady: jeden członek, jeden głos. Praktyka pokazuje, że konieczne jest w takiej sytuacji godzenie obecności silnego lidera oraz partycypacji członków w zarządzaniu spółdzielnią, gdyż w innym przypadku dochodzi do konfliktów, co bezpośrednio przekłada się na efekty działalności przedsiębiorstwa.

Pełne uczestnictwo wszystkich członków w funkcjonowaniu spółdzielni socjalnej jest możliwe, jednak pod pewnymi warunkami. Pokazuje to przykład jednego z badanych podmiotów. Wszystkie decyzje podejmowane są tam demokratycznie przez wszystkich członków, w trakcie codziennych spotkań. Jest to jednak mała spółdzielnia, w której pracuje 6 kobiet. Wydaje się, że specyficzny model zarządzania ukształtował się pod wpływem dwóch czynników: płci (kobiety częściej preferują demokratyczne zarządzanie poprzez współpracę i kompromisy) oraz faktu, iż wszystkie pracownice są jednocześnie założycielkami spółdzielni. Relacje w ramach podmiotu opierają się na dużym zaufaniu. Spółdzielnia znajduje się w małej miejscowości, gdzie więzi społeczne są silniejsze, a założycielki znały się wcześniej z widzenia. Ponadto członkinie odznaczają się dużą determinacją, by utrzymać miejsca pracy i zapewnić ciągłość funkcjonowania spółdzielni. Mimo to

¹ Dz.U. 2010 nr 28 poz. 146



dochodziło jednak do poważnych sytuacji konfliktowych, które z trudem udawało się zażegnać.

Najczęstszym rozwiązaniem jest jednak **ustanowienie zarządu**, zazwyczaj jedno lub dwuosobowego. Zarząd podejmuje bieżące decyzje, przy równoczesnym informowaniu wszystkich pracowników o swoich działaniach. Jedynie w przypadku istotnych spraw decyzje są podejmowane przez wszystkich członków, podczas walnego zgromadzenia. To rozwiązanie pozwala m.in. na sprawne prowadzenie przedsiębiorstwa, które zatrudnia większą liczbę pracowników lub gdy nie są oni wystarczająco zintegrowani czy też nie mają poczucia współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa.

Zarządy przedsiębiorstw społecznych nie zawsze składają się wyłącznie z osób, które były zagrożone wykluczeniem społecznym. Zdarza się, że **kierowanie** danym podmiotem zostaje powierzone komuś **z odpowiednimi kompetencjami menadżerskimi**. W jednym z badanych przypadków spółdzielnia znajdowała się na skraju likwidacji, ponieważ założyciele nie zostali odpowiednio przygotowani do prowadzenia działalności gospodarczej. W przyпіływie desperacji członkowie spółdzielni przekonali lokalnego przedsiębiorcę do włączenia się w zarządzanie podmiotem. Ten krok pozwolił wyprowadzić spółdzielnię ze stagnacji. Przedsiębiorca finalnie został prezesem zarządu, jednak - z racji równoczesnego prowadzenia własnej działalności - nie jest w stanie w pełni poświęcić się jedynie spółdzielni. Powyższy przykład pokazuje pewne niebezpieczeństwo związane z prowadzeniem podmiotu ekonomii społecznej, jakim może być trudność w znalezieniu kompetentnej osoby do zarządzania, która będzie mogła i chciała pracować w tego typu przedsiębiorstwie. W innym badanym podmiocie członkowie, którzy dzięki założeniu spółdzielni wyszli z długotrwałego bezrobocia, zainteresowani byli jedynie wykonywaniem pracy. Wszystkie obowiązki związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa zostały przekazane jednej osobie - prezesowi, który miał już niezbędne doświadczenie w zarządzaniu. Podobna sytuacja miała miejsce w przedsiębiorstwie, w którym pracowały osoby chore na schizofrenię. Powierzyły one kierowanie przedsiębiorstwem osobie z doświadczeniem kierowniczym.

Zatrudnienie menagera staje się niezbędne, gdy przedsiębiorstwo się rozrasta i zaczyna zatrudniać większą liczbę pracowników. W miarę rozwijania działalności coraz potrzebniejsze stają się wysokie kompetencje zarządcze, których często brakuje liderowi. Jednocześnie popełnione błędy dotkliwiej odbijają się na kondycji przedsiębiorstwa.

W każdym przedsiębiorstwie konieczne jest również **wyraźne określenie ram organizacyjnych, zakresu obowiązków oraz utrzymywanie dyscypliny pracy**. Respondenci podkreślali, że nawet w przypadku, gdy podmiot został założony przez osoby, które znały się już wcześniej, należy wyraźnie oddzielić sferę zawodową od relacji towarzyskich. Jasne reguły pozwalają szybko wyjaśniać ewentualne



nieporozumienia i nie pozwalają na eskalację konfliktów. Usprawniają również pracę, co bezpośrednio przekłada się na efektywność przedsiębiorstwa.

Wśród badanych podmiotów dało się zauważyć niepokojącą tendencję - w większości przedsiębiorstw nie istnieje **długofalowa strategia rozwoju**. Zazwyczaj decyzje podejmowane są na bieżąco, a same podmioty raczej reagują na okoliczności, niż realizują wcześniejsze plany (których często po prostu nie ma). Jak niebezpieczne jest to podejście, pokazuje przykład jednej ze spółdzielni, która świadczyła usługi opiekuńcze dla szpitala. Po zmianie zarządu szpital, chcąc zmniejszyć koszty działalności jednostki, rozwiązał wszystkie umowy na usługi zewnętrzne, w tym z badanym podmiotem. W ciągu miesiąca spółdzielnia przestała przynosić przychód, a pracownicy zmuszeni zostali do rezygnacji z członkostwa, by móc pobierać zasiłek dla bezrobotnych. W najbliższym czasie podmiot prawdopodobnie zostanie rozwiązany, ponieważ nie był przygotowany na tak nagłą zmianę. Przykład ten pokazuje również, jak ważne jest rozszerzanie obszarów działalności oraz poszukiwanie nowych odbiorców produktów lub usług. W opisanym przypadku spółdzielnia skoncentrowała się na jednej działalności, realizowanej na rzecz konkretnego podmiotu i nie była w stanie przekwalifikować się w tak krótkim czasie. Jednocześnie poszukiwanie nowych odbiorców było utrudnione, gdyż w obszarze, w którym działa podmiot, istnieje duża szara strefa i oferta spółdzielni nie jest konkurencyjna.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem zdiagnozowanym w ramach badania, był **niewystarczający poziom kompetencji osobistych członków zarządu**. Zaobserwowano, że po osiągnięciu sukcesu w prowadzeniu przedsiębiorstwa, niektórzy z nich zaczynają koncentrować się na autopromocji, kosztem zaangażowania w bieżącą działalność podmiotu. Taka sytuacja wystąpiła w dwóch badanych spółdzielniach, jednakże respondenci z otoczenia ekonomii społecznej wskazali, że jest ona dosyć powszechna. Prezesi, którzy wcześniej byli osobami np. bezrobotnymi, nagle stają się postaciami, które stworzyły coś innowacyjnego - przedsiębiorstwo społeczne. Są komplementowani, zapraszani na specjalistyczne konferencje, seminaria czy szkolenia. Często coraz bardziej angażują się w tego typu działalność, zaniedbując jednocześnie podstawowe obowiązki związane z kierowaniem podmiotem, a tym samym zaczynają mu szkodzić.



Branża

Wybór branży powinna poprzedzać rzetelna analiza ekonomiczna oraz badanie rynku. Zaufanie jedynie intuicji i obserwacjom własnym może prowadzić do podjęcia błędnej decyzji o obszarze działalności przedsiębiorstwa, a w efekcie do straty czasu oraz środków. Trudności wywołane złym wyborem branży powodują, że nie zostaje w pełni wykorzystane zaangażowanie założycieli, które jest największe w początkowej fazie rozwoju podmiotu. W opracowaniu analizy należy skorzystać z pomocy specjalisty, co znacznie zwiększy szanse na sukces rynkowy. Pomoc tego typu można uzyskać m.in. w Ośrodkach Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Przedsiębiorstwa społeczne w wyborze branży powinny **kierować się racjonalnymi przesłankami i myśleć perspektywnie**, a nie koncentrować się na korzyściach krótkoterminowych. Działając pod wpływem impulsu, bez rzetelnych informacji na temat rynku, podmioty nierzadko dokonują nieprzemyślanych inwestycji pod kątem pierwszego zdobytego zlecenia. Często okazuje się później, że zainwestowano duże środki w rozwój działalności, na którą nie ma wystarczającego popytu. Przykładem jest jedno z badanych przedsiębiorstw, które założone zostało z myślą o świadczeniu usług remontowo-budowlanych. Pierwszym zleceniem miała być renowacja znacznej ilości ławek drewnianych. W związku z tym, bez szerszego rozpoznania rynku, zakupiono maszyny i narzędzia stolarskie. Następnie okazało się, że zapotrzebowanie na tego typu usługi w regionie jest niewielkie i urządzenia, na które przeznaczono znaczne środki, stoją niewykorzystane. Przedsiębiorstwo próbowało wyrabiać drewniane ozdoby ogrodowe, jednakże nie znajdują one nabywców. Nie był to jedyny błąd, jaki podmiot popełnił w kontekście pierwszego zlecenia. Umowa na renowację ławek nie została sporządzona pisemnie. Warunki zlecenia usługi oraz cena zostały ustalone ustnie. Jednak po zakupie maszyn oraz wynajęciu pomieszczeń na stolarnię zleceniodawca wycofał się z umowy, bez żadnego uzasadnienia. W efekcie przedsiębiorstwo poniosło duże koszty, które się nie zwróciły. Dlatego też ważna jest profesjonalizacja działania przedsiębiorstw społecznych oraz odpowiednie przygotowanie członków zarządu do pełnienia swoich funkcji, a tym samym - zabezpieczania interesów prowadzonych podmiotów.

Ważne jest, **by przedsiębiorstwo dokładnie określiło odbiorców swoich usług lub produktów.** Przykłady badanych podmiotów wskazują, iż dobrym rozwiązaniem jest nawiązanie kontaktów z potencjalnymi zleceniodawcami jeszcze przed formalnym powstaniem przedsiębiorstwa, co może stanowić dobry punkt wyjścia do późniejszego rozwijania działalności. Konieczne jest ustawiczne poszukiwanie kolejnych odbiorców, by zapewnić maksymalną dywersyfikację zleceniodawców. Przykład z wcześniejszego rozdziału wskazuje na niebezpieczeństwo, jakim jest świadczenie usług na rzecz tylko jednego podmiotu.

Zaleca się, by przedsiębiorstwo **w początkowej fazie rozwoju skupiło się na jednej branży.** Rozszerzanie działalności o kolejne obszary powinno następować, gdy przedsiębiorstwo ma już stabilną pozycję na rynku, bądź zarząd ma pewność, że



pierwotny wybór branży był całkowicie nietrafiony. Ważne jest również określenie, czy dany obszar działalności nie ma charakteru sezonowego, a jeśli tak, to jakie ten fakt rodzi konsekwencje dla podmiotu. Jedną spośród badanych spółdzielni, która świadczyła usługi o charakterze sezonowym (budowlane, remontowe), uruchomiła dodatkowo produkcję zniczy, które są wyrabiane w okresie, gdy nie ma innego rodzaju zleceń.

W określaniu potencjalnej branży należy **uwzględnić kompetencje zespołu**. W przypadku osób zagrożonych wykluczeniem społecznym często nie są one wysokie lub wiążą się z pewnymi ograniczeniami, np. niepełnosprawnością. Dlatego też wybór branży powinien być dostosowany do możliwości i umiejętności pracowników. W części badanych podmiotów, gdy podejmowano decyzję o rodzaju działalności, która ma być prowadzona, kierowano się wykształceniem oraz kwalifikacjami założyciela(i). Dzięki ich specjalistycznej wiedzy przedsiębiorstwo miało większe szanse na rozwój i osiągnięcie sukcesu. Przykładem jest przedsiębiorstwo społeczne, które wybrało branżę zielarską, ze względu na wykształcenie specjalistyczne lidera przedsięwzięcia. Dzięki temu możliwe stało się wykorzystanie niszy rynkowej, w której nie ma dużej konkurencji. Dodatkowo działalność ta (produkcja suplementu diety) może być wykonywana przez osoby niepełnosprawne, które są członkami podmiotu.

W dokonaniu wyboru branży lub rozwinięciu działalności pomóc mogą **posiadane środki trwałe**. Dwa badane przedsiębiorstwa wykorzystały do rozszerzania swojej oferty budynki, którymi dysponowały, dzięki wsparciu samorządu. W pierwszym przypadku w części utworzono schronisko turystyczne, natomiast w drugim wynajmowano niewykorzystane pomieszczenia. Warto jednocześnie zaznaczyć, że w obu sytuacjach impulsem do szukania nowych możliwości była chęć zmniejszenia wysokich kosztów utrzymania zajmowanych nieruchomości, które nie zostały uwzględnione z chwilą przyjmowania ich w użytkowanie. Jak widać na powyższych przykładach zabrakło racjonalnej analizy kosztów, które miały być ponoszone przez przedsiębiorstwo w przyszłości, jak również długookresowego planowania.

Brak specjalistycznego wsparcia dla założycieli przedsiębiorstw społecznych często skutkuje niegospodarnością w wydatkowaniu środków. Kolejny z badanych podmiotów, działający w branży rękodzielniczej, zamawiał drogie materiały do produkcji w lokalnych hurtowniach. Nowy prezes, z doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej, spowodował, że zaczęto szukać innych dostawców materiałów, głównie przez Internet, co pozwoliło zmniejszyć koszty zakupu o 1/3.

Zauważono, że badane podmioty lekceważą **znaczenie promocji** swojej działalności. Przedsiębiorstwa często nie posiadają stron internetowych, które obecnie stanowią jedno z podstawowych źródeł informacji dla klientów. Rzadko można skontaktować się z przedsiębiorstwami mailowo. Nie przykładają one również dużego znaczenia do estetyki materiałów reklamowych, np. folderów z ofertą. Wydaje się, że dzięki większemu zaangażowaniu w działania promocyjne podmioty



ekonomii społecznej mogłyby poprawić swoją sytuację na rynku. Warto w tym wypadku skorzystać z pomocy specjalisty, np. w OWES.

Doświadczenia badanych przedsiębiorstw wskazują również na potrzebę **elastyczności oraz umiejętności poszukiwania nowych możliwości**. Może to prowadzić nawet do całkowitej zmiany profilu branżowego. Jedno z badanych przedsiębiorstw zaczynało swoją działalność oferując usługi budowlano-remontowe, jednak po dwóch latach zmieniło obszar działania na usługi szkoleniowo-doradcze. Konieczność zmiany branży wiązała się przede wszystkim z rotacją kadr. Pracownicy odchodzili do komercyjnych firm, bądź na emeryturę. Zmniejszony zespół nie był już w stanie wykonywać prac budowlanych, natomiast środki europejskie, w ramach których można m.in. realizować szkolenia czy doradztwo, pozwoliły rozwinąć dochodową działalność szkoleniowo-doradczą. Respondenci wskazują, że prawdopodobnie zmiana profilu uchroniła przedsiębiorstwo przed likwidacją.

Podsumowanie

Zawarte w artykule spostrzeżenia oraz wnioski powinny być przydatne dla przedsiębiorstw społecznych znajdujących się w różnych fazach rozwoju - zarówno tych o stabilnej pozycji rynkowej, jak i tych, które dopiero rozwijają swoją działalność lub są na etapie zakładania. Powinny być również pomocne dla osób chcących założyć przedsiębiorstwo społeczne oraz wszystkich tych, którzy w swoim otoczeniu mogą spotkać się ze zjawiskiem ekonomii społecznej.

Refleksja nad procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, jak również w jego otoczeniu, powinna towarzyszyć założycielom, zarządowi oraz pracownikom przez cały czas funkcjonowania podmiotu ekonomii społecznej. Doświadczenia innych przedsiębiorstw, przedstawione w artykule, mogą w tym pomóc. Ideą niniejszego tekstu jest zatem zachęcenie do spojrzenia na swoje przedsiębiorstwo z innej perspektywy i być może zauważenia istotnych kwestii m.in. z obszaru organizacji, zarządzania, czy zasobów ludzkich, na które wcześniej nie zwracano uwagi.

Liczę, że artykuł pozwoli efektywniej i skuteczniej prowadzić przedsiębiorstwo społeczne i przyczyni się do wzmocnienia ekonomii społecznej w Polsce.