

## Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek pięciu spółdzielni socjalnych

Nadestany: 28.06.14 | Zaakceptowany do druku: 23.09.14

**Marzena Starnawska\***

Celem niniejszego artykułu jest zobrazowanie procesów zachodzących w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne. Opisano w nim zachowania przedsiębiorcze przedstawicieli pięciu spółdzielni socjalnych na podstawie pogłębionych wywiadów i obserwacji<sup>1</sup>. Za pomocą metody ciągłego porównywania wyodrębniono trzy główne kategorie zachowań badanych przedsiębiorców, które zostały wzajemnie ze sobą zestawione. Podjęto również próbę refleksji nad tym, jakim dla tych zachowań przedsiębiorczych są ramy instytucjonalne zarówno formalne, jak i nieformalne.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, instytucje, zachowanie przedsiębiorcze.

## Networking behavior in social entrepreneurship against the backdrop of challenging institutional environment – five social cooperatives' case analysis

Submitted: 28.06.14 | Accepted: 23.09.14

The aim of this paper is to show the entrepreneurial behaviour in social entrepreneurship against the backdrop of challenging institutional environment in Poland. The author provides the description and analysis of entrepreneurial behaviours among five social cooperatives, based on in-depth interviews and observation. Using constant comparative method 3 categories of the behaviour have been compared and juxtaposed. The authors also comment on the role of formal and informal institutional framework for the entrepreneurial behaviour.

**Keywords:** social entrepreneurship, social enterprise, institutions, entrepreneurial behavior.

**JEL:** D02, L26, O17, O35, P13

---

\* **Marzena Starnawska** – dr, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska.

## 1. Wprowadzenie – przedsiębiorczość społeczna – pojęcie i podejścia

Sama przedsiębiorczość jest różnie definiowana i interpretowana, dlatego też, jak przypomina Sudol (2008), nie jest możliwe sformułowanie tylko jednej teorii. Podobnie pojęcie „przedsiębiorczości społecznej” jest przedmiotem bardzo rozległych opracowań i dyskusji we współczesnej literaturze zarówno zagranicznej (Nicholls, 2006), jak i polskiej (Milczarczyk 2008; Praszker i Nowak, 2012). Większość prac na gruncie międzynarodowym jest zdominowana przez spory definicyjne. W artykule Zahry i in. (2009) przedstawiono aż dwadzieścia takich definicji. Do dziś spory te nie zakończyły się konsensusem. Niemniej jednak przedsiębiorczość społeczna powszechnie jest uznawana za „działalność przedsiębiorczą o celu społecznym” (Austin, Stevenson i Wei-Skillern, 2006). Istniejące obszerne dyskusje zajmujące się problematyką definiowania przedsiębiorstwa społecznego wyróżniają trzy dominujące podejścia: „generowania dochodu”, „innowacji społecznej” oraz podejścia EMES<sup>2</sup>. Na gruncie polskim zarówno w teorii, jak i praktyce preferuje się podejście związane z „generowaniem dochodu”. Ma to swoje przyczyny w tym, iż w środowisku praktyków, istnieje wiele prób zaktywizowania podmiotów ekonomii społecznej<sup>3</sup>, zwłaszcza ze strony lokalnych samorządów. Przypisuje się im etykietę przedsiębiorstwa społecznego, choć samo takie przedsiębiorstwo, jako oddzielna osoba prawna, nie funkcjonuje w polskiej legislacji (szerzej: Ciepielewska-Kowalik, Pielniński, Starnawska i Szymańska, 2014). Kolejne podejście do przedsiębiorczości społecznej utożsamia ją z „innowacją społeczną” oznaczającą wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań prowadzących do zmian społecznych w gospodarce i społeczeństwie. Trzecie podejście EMES dopiero od niedawna stanowi przedmiot zainteresowania badaczy w Polsce (Herbst, 2008), a założenia proponowanej ustawy o przedsiębiorstwie społecznym w znacznym stopniu są zdeterminowane kryteriami zaproponowanymi przez EMES. EMES proponuje grupę kryteriów społecznych, ekonomicznych i zarządczych, które organizacja powinna spełniać, aby zbliżyć się do idealnego typu przedsiębiorstwa społecznego (Defourny i Nyssens, 2013). EMES wyróżnia w sumie dziewięć takich kryteriów. Należą do nich: ciągła działalność polegająca na produkowaniu dóbr lub wytwarzaniu usług, podejmowanie ryzyka ekonomicznego, zatrudnianie płatnego personelu, wyraźny cel działania zorientowany na korzyść lokalnej społeczności, oddolny obywatelski charakter inicjatywy, ograniczona dystrybucja wypracowanego zysku, duży stopień niezależności, partycypacyjna natura przedsięwzięcia angażująca różnych interesariuszy oraz podejmowanie decyzji nieoparte na własności kapitału.

Przedsiębiorczość społeczna jest zorientowana na tworzenie wartości społecznej, lecz towarzyszy jej również generowanie wartości ekonomicznej. Ta wartość społeczna może oznaczać rozwiązywanie problemów społecznych jednostek, które zazwyczaj jej się podejmują, ale może też sięgać dalej, roz-

wiążąc problemy społeczne często w innowacyjny sposób większych grup społecznych. O takim rozróżnieniu wspomina Johannisson (2013), pisząc o przedsiębiorczości społecznej skierowanej do wewnątrz i na zewnątrz. Warto zaznaczyć, że przedsiębiorczość sama w sobie jest procesem społeczno-ekonomicznym. Przede wszystkim dlatego, że przedsiębiorcy pochodzą ze swojego społecznego otoczenia, a w związku z tym postrzeganie przez nich sposobności jest zdeterminowane ich kontekstem społecznym, w jakim funkcjonują. Również dlatego, że każde przedsięwzięcie niesie ze sobą sieć rozległych interakcji społecznych, które towarzyszą prowadzeniu działalności gospodarczej (Anderson i Miller, 2003 za: Korsgaard i Anderson, 2011). Przedsiębiorczość społeczna jest więc bardzo mocno zakorzeniona w kontekście społecznym od strony jej podwalin, poprzez działania jej towarzyszące, po rezultaty, jakie generuje dla gospodarki i społeczeństwa. Autor przyjmuje założenie Andersona (1998), który twierdzi, że jeśli by zredukowano przedsiębiorczość do jej samej istoty, to tego, co czynią przedsiębiorcy nie można nazwać inaczej, jak tworzeniem i wyciąganiem wartości z danej sytuacji.

## 2. Kontekst instytucjonalny w badaniach nad przedsiębiorczością

Dominująca część badań nad przedsiębiorczością koncentruje się na wyjaśnieniu zachowań przedsiębiorczych na poziomie mikro, nawiązując do ich emocjonalnych i poznawczych możliwości i cech (Shepherd, Wilklund i Haynie, 2009) lub reakcji przedsiębiorców wobec tego co dzieje się w ich najbliższym otoczeniu (Baker i Nelson, 2005; Sarasvathy, 2001). Istotne zmiany transformacji ustrojowej, jakie przeżywało wiele krajów europejskich przez ostatnie 20 lat, doprowadziły do nowego nurtu badań nad przedsiębiorczością, nawiązujących do wpływu otoczenia instytucjonalnego na zachowania przedsiębiorców, nazywanych perspektywą instytucjonalną (Aidis, Estrin i Mickiewicz, 2008; Smallbone i Welter, 2006; Welter i Smallbone, 2011). Różne wymiary tego kontekstu – społeczno-kulturowy oraz instytucjonalno-polityczny – są w stanie kształtować motywacje przedsiębiorców, a także zasoby z jakich mogą korzystać, jak również są istotnymi determinantami ułatwiającymi lub utrudniającymi założenie firmy. Ważną determinantą dla przedsiębiorczości staje się więc kontekst gospodarki o słabym otoczeniu instytucjonalnym. Owo otoczenie nadal jest pełne luk i nieścisłości legislacyjnych, charakteryzuje się wieloznacznością, niepewnością i wieloma turbulencjami oraz dużym bagażem biurokracji.

Ma to swoje konsekwencje dla natury przedsiębiorczości dla gospodarek transformujących się. W tym kontekście literatura przedmiotu podkreśla szczególnie dominującą rolę czynników typu *push* przy zakładaniu działalności gospodarczej z konieczności (tzw. *necessity based entrepreneurship*) oraz dominacji przedsiębiorczości związanej jedynie z posiadaniem firmy (*proprietorship*), charakteryzującej przedsiębiorców przeznaczających

wypracowane zyski na konsumpcję, osobiste potrzeby i niereinvestujących w przedsiębiorstwo (Scase, 2003).

Instytucje, jako reguły gry w społeczeństwie (North, 1990) mają wymiar zarówno formalny, jak i nieformalny i mogą utrudniać, jak również ułatwiać przedsiębiorczość. Formalne zawierają w sobie wszystkie pisane prawa od konstytucji do regulacji najniższego poziomu, wpływające na życie i funkcjonowanie jednostek i organizacji. Instytucje nieformalne odnoszą się do różnego rodzaju kodów zachowań, wartości i norm, jakie dominują w danym środowisku. To właśnie interakcja między jednostkami a instytucjami przyczynia się do ewolucji instytucjonalnej, w jakiej istnieje przedsiębiorczość albo wspierana albo ograniczana (Noteboom, 2002).

### **3. Kontekst instytucjonalny dla przedsiębiorczości społecznej w Polsce na przykładzie spółdzielni socjalnych**

Głównym powodem, dla którego autor podjął się badań spółdzielni socjalnych jako egzemplifikacji przedsiębiorczości jest ich duża bliskość koncepcji przedsiębiorstwa społecznego według kryteriów EMES (Herbst, 2008; Ciepielewska-Kowalik i in., 2014). Nie bez znaczenia w tym uzasadnieniu są założenia definicyjne o źródłach i efektach przedsiębiorczości społecznej, jakie postulują Johannisson (2013) oraz Anderson (1998).

Obecnie odnotowuje się obecność około 1131 spółdzielni socjalnych<sup>4</sup> w Polsce, z czego w województwie pomorskim jest ich 55, a 22 z nich zostały zarejestrowane w 2014 roku, w warmińsko-mazurskim jest natomiast 84, z czego 15 zarejestrowano w roku 2014. Ten dynamiczny wzrost liczby spółdzielni socjalnych w ostatnich 2 latach jest efektem intensywnych działań Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce, które realizują wojewódzkie programy rozwoju ekonomii społecznej w Polsce i udzielają dotacji na zorganizowanie stanowisk pracy dla członków nowo powstających spółdzielni. Stanowi to dużą pomoc, ale i zachętę finansową do założenia tychże spółdzielni dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Warto zauważyć, że rok 2014 jest ostatnim, w którym takie fundusze mogą zostać rozdysponowane w obecnym okresie programowania unijnego. Bezspornie spółdzielnie socjalne w Polsce otrzymały duże wsparcie finansowe na etapie powstawania w czasie ostatnich 2 lat. Potencjalni spółdzielcy przechodzą dużą selekcję zanim zostanie udzielona decyzja o finansowaniu przez OWES z danego regionu, po czym spółdzielnia zarówno na etapie preprzedsiębiorczym, jak i po założeniu wspierana jest wiedzą i doświadczeniem doradców biznesowych.

Jako podmiot prawny spółdzielnie socjalne powstały w roku 2006, na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych<sup>5</sup> w celu realizacji polityki społecznej państwa. Miały one umożliwiać reintegrację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, do których należą jej członkowie, których minimalna liczba to 5 a maksymal-



malna to 50. Reintegracja społeczna służy „odbudowaniu i podtrzymaniu umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i odgrywania ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu”, reintegracja zawodowa zaś oznacza „działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy” (Ustawa, 2006). Ustawodawca określa, że spółdzielnia taka może prowadzić działalność gospodarczą oraz działalność społeczną, oświatowo-kulturalną na rzecz członków, środowiska lokalnego i w sferze zadań publicznych. Spółdzielnie mogą być zakładane zarówno przez osoby fizyczne, jak i organizacje pozarządowe, jak również jednostki samorządowe i kościelne osoby prawne.

Odpowiadając na pytanie, dlaczego ramy instytucjonalne dla przedsiębiorczości społecznej tak od strony formalnej, jak i nieformalnej można uznać za trudne, charakteryzujące się niską jakością, należy zwrócić uwagę na następujące kwestie. Obecne ustawodawstwo regulujące działalność przedsiębiorstw społecznych – w tym przypadku spółdzielni socjalnych jest bardzo uciążliwe, wymaga eksperckiej, szczegółowej wiedzy z zakresu rachunkowości, spółdzielczości, możliwości zatrudniania osób z niepełnosprawnością czy szerszych grup określanych jako zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym. Nie dotyczy to tylko ustawy o spółdzielniach socjalnych, ale też wszelkich regulacji związanych z Państwowym Funduszem Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, kwestii statusu Zakładów Pracy Chronionej. W samej też ustawie zauważa się liczne niedoskonałości, które usztywniają działania tychże spółdzielni. Również z racji braku samowystarczalności finansowej i na skutek narzędzi stosowanych w realizacji celów polityki społecznej, spółdzielnie socjalne korzystają z dofinansowania przez system różnorodnych dopłat i dotacji unijnych, co generuje konieczność dodatkowej lustracji ze strony organów publicznych i tworzy dodatkową biurokrację. Wewnętrzne analizy i wstępne raporty spółdzielni socjalnych (Raport, 2010), pokazują, iż finansowanie działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce poza dotacjami jest w zasadzie nieobecne. Po pierwsze wynika to z tego, iż nie są one klientem dla instytucji finansowych. Jedynym alternatywnym rozwiązaniem w tym zakresie stają się fundusze pożyczkowe dla przedsiębiorstw społecznych, jakie powstają w Polsce od kilku ostatnich lat. W samym województwie pomorskim, w roku 2011 działalność tylko jednej spółdzielni socjalnej została sfinansowana przez przedsiębiorstwo prywatne, w pozostałych przypadkach były to fundusze UE, Urzędy Miasta/Gminy lub Starostwa Powiatowe, Urzędy Pracy (ROPS, 2012). Spółdzielnie te w ogóle nie mają możliwości korzystania z innych środków finansowania zewnętrznego, poza dotacjami udzielanymi na ich powstanie, na stworzenie stanowisk pracy. W niewielkim stopniu spółdzielnie finansowały działalność z własnych środków. Mimo iż ustawa dla spółdzielni socjalnych weszła w życie w roku 2006, niewiele z nich powstało do roku 2012. Można więc uznać, że spółdzielnia socjalna jako przedsiębiorstwo społeczne ma niewielkie doświadczenie działania na rynku i na rzecz społeczeństwa.

Sami zaś członkowie-założyciele spółdzielni, którzy pochodzą z grup osób wykluczonych społecznie z racji wykształcenia mogą wykazywać się niską znajomością i zrozumieniem regulacji prawnych.

Również z punktu widzenia instytucji nieformalnych trudno mówić o sprzyjającym postrzeganiu spółdzielni w Polsce, a co za tym idzie spółdzielni socjalnych. Leś (2004), powołując się na Münknera, nawiązuje do różnych wymiarów kryzysu tożsamości, jaki towarzyszy spółdzielniom w Polsce: tożsamości, środowiska, wydajności, a Brzozowska (2012), komentując brak zmian w regulacjach dotyczących przedsiębiorczości społecznej, rozszerza je o kryzys obecnych i przeszłych czasów. W odniesieniu do spółdzielni socjalnych, rzeczywiście spółdzielnie są postrzegane jako spadek po socjalizmie (kryzys przeszłości), dominuje niski poziom kapitału społecznego i nastawienie na indywidualny sukces (kryzys teraźniejszości). Istnieje również brak właściwego zrozumienia i wsparcia dla spółdzielni w otoczeniu – wśród polityków, opinii publicznej, biznesu (kryzys środowiska), a z uwagi na cele społeczne, jakie przyświecają spółdzielniom, ich cele ekonomiczne mogą odchodzić na dalszy plan (kryzys efektywności). Co więcej, między spółdzielniami a przedsięwzięciami typowo nastawionymi na zysk zacierają się różnice – zwłaszcza w sytuacjach, gdy te pierwsze osiągają sukcesy ekonomiczne (kryzys tożsamości). Kolejnym ważnym obszarem słabych nieformalnych instytucji warunkujących przedsiębiorczość społeczną są słabe postawy obywatelskie i niski poziom kapitału społecznego, które determinują niewielkie zainteresowanie przedsiębiorczością społeczną. Polacy niechętnie zrzeszają się i przynależą do różnych organizacji (13,7%), a 9,9% z nich ma status „należących i działających”. Zaangażowanie na rzecz lokalnych społeczności jest stosunkowo niskie (15,2% Polaków) i powoli systematycznie rośnie w ciągu ostatniej dekady (Sułek, 2013). I choć założenia przedsiębiorczości społecznej mówią o osiąganiu celów społecznych za pomocą środków biznesowych, może to w znacznym stopniu wyjaśniać charakter przedsiębiorczości społecznej w Polsce, która jest bardziej zorientowana na generowanie przychodu tzw. przedsiębiorstw społecznych, podejmowaniu działań służących ich utrzymaniu się na rynku, a nie poszukiwaniu innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, co mogłoby mieć znacznie większy efekt społeczny. Pewną przeszkodą w akceptacji spółdzielni socjalnej, tak jak każdego innego przedsiębiorstwa społecznego, jest też jej hybrydowa forma polegająca na łączeniu przez podmiot celów ekonomicznych i celów społecznych. Choć nie istnieją w Polsce wyniki badań na ten temat, można podjąć refleksję czy działalność z misją i celami społecznymi nie stoi, w oczach społeczeństwa, w sprzeczności z działalnością komercyjną.

Uwagę powinien zwrócić też brak ustawy o przedsiębiorstwach i przedsiębiorczości społecznej, która mimo 7 lat pracy zespołów eksperckich nie doczekała się wprowadzenia w życie ostatniej wersji projektu (Ciepielewska-Kowalik i in., 2014; Schimanek, 2013). Ustawa ta nie tworzy osobnej formy prawnej dla przedsiębiorstwa społecznego, ale proponuje uzyskanie

jego statusu po spełnieniu przez podmiot o własnej osobowości prawnej kilku kryteriów, z czego najważniejsze dotyczą zatrudnienia członków z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym i/lub świadczenia określonego typu usług społecznie użytecznych. Status przedsiębiorstwa społecznego daje szereg ulg podatkowych, możliwość zatrudniania wolontariuszy i zwolnień ze składek na fundusze związane z osobami niepełnosprawnymi<sup>6</sup> (szerzej w: Projekt, 2013). Ustawa w założeniach daje również możliwość uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego nie tylko różnego rodzaju spółdzielniom, organizacjom pozarządowym prowadzącym działalność gospodarczą, lecz także spółkom z o.o. i spółkom akcyjnym.

#### 4. Zachowania przedsiębiorców społecznych w otoczeniu instytucjonalnym o niskiej jakości

Literatura przedmiotu proponuje grupę zachowań przedsiębiorczych (Peng, 2001; Smallbone i Welter, 2006; Welter i Smallbone, 2011) w odpowiedzi na ramy instytucjonalne o niskiej jakości, które mogą stanowić utrudnienie dla zakładania i funkcjonowania przedsiębiorstw. Autorzy opierają swoje propozycje na badaniach otoczenia instytucjonalnego niskiej jakości, charakterystycznego zwłaszcza dla początkowych etapów transformacji, o wysokim wskaźniku korupcji, dużym zakresem szarej strefy i istnieniem wielu luk instytucjonalnych. Należy do nich sześć grup zachowań:

- 1) wykorzystywanie sieci tzw. sieciowanie,
- 2) zacieranie granic,
- 3) poszukiwanie,
- 4) przedsiębiorczość oparta na dywersyfikacji,
- 5) posiłkowanie finansowe,
- 6) adaptacyjne zachowania w obliczu dużych obciążeń administracyjnych i biurokracji.

**Wykorzystywanie sieci tzw. sieciowanie** (*networking*) – przedsiębiorcy wykorzystują sieci kontaktów osobistych, zwłaszcza w sytuacji, gdy istniejący system wsparcia dla przedsiębiorców na rynku nie oferuje i nie gwarantuje takich możliwości (szerzej: Gudkova, 2008; Starnawska, 2006; 2013). Ma to znaczenie w środowiskach o niskim poziomie zaufania lub gdy prawo nie gwarantuje bezpieczeństwa dla stron, sieci nieformalne budują zaufanie między stronami i wzmacniają realizację kontraktu biznesowego. Przykładem szczególnym takich zachowań są chińskie *guanxi* i rosyjskie *blat* (Ledeneva, 2008). Budowanie i utrzymywanie sieci z dużymi graczami rynkowymi jest szczególnie ważne dla przedsiębiorstw rozpoczynających funkcjonowanie na rynku, zwłaszcza w branżach usługowych, ponieważ są one bardziej niż produkcyjna nastawione na budowanie relacji (Peng, 2001). Ta dywersyfikacja jest też wynikiem krótkookresowej orientacji i myślenia w kategoriach, jak poradzić sobie z utrudnieniami instytucjonalnymi i innymi znajdującymi się w środowisku przedsiębiorcy.

**Zacieranie granic** pomiędzy sferą publiczną a prywatną, pomiędzy tym co w strefie legalnego biznesu a tym co w szarej strefie. W swojej pracy Peng (2001) podaje przykłady dużej części przedsiębiorstw prywatnych w Chinach, które zostały założone przez menedżerów z dawnych przedsiębiorstw państwowych, co sprawiło, że prywatyzacja miała nieformalny charakter, co ciekawe, wiele firm wołało nie podkreślać statusu prywatnego właściciela i nadal mylnie być postrzegany jako przedsiębiorstwa państwowe. Dawało im to większe gwarancje uzyskania kredytów ze strony instytucji państwowych, nadal kontrolowanych przez państwo w początkowych etapach transformacji. Zacieranie granic może się odnosić również do znacznego poziomu korupcji i dużej aktywności przedsiębiorców w szarej strefie. Wynika to z braku regulacji odnoszących się do wielu obszarów życia gospodarczego, co dawało przedsiębiorcom możliwość unikania lub płacenia mniejszych podatków. Co prawda Peng (2001) podkreśla bardziej działania mafii i jej nielegalnych działań tworzących swoiste otoczenie instytucjonalne dla innych firm, ale Smallbone i Welter (2006) mówią raczej o zachowaniach zmierzających do redukcji obciążeń podatkowych w sytuacji, gdy są one zbyt duże i generują konieczność przekazywania łapówek, a środki finansowe są w niedoborze. Feige (1997) nazywa takie zachowania „spuścizną niedostosowania się”.

**Poszukiwanie** (*prospecting*) – jako zachowania charakteryzujące przedsiębiorców proaktywnych, ofensywnych, do których należeli głównie młodzi menedżerowie, operujących na zmieniających się rynkach, skupieni na innowacjach. Menedżerowie prowadzą firmy o bardzo elastycznych strukturach organizacyjnych i działania marketingu partyzanckiego. W przeciwieństwie do przedsiębiorców defensywnych, operujących w wąskich segmentach rynkowych, ze stałą bazą klientów, ofensywni przedsiębiorcy w niewielkim stopniu niosą ze sobą ciężar poprzedniego systemu społeczno-ekonomicznego i łatwiej radzą sobie na rynku (Peng, 2001).

**Przedsiębiorczość oparta na dywersyfikacji** (*portfolio entrepreneurship*), która wynika z braku możliwości finansowania zewnętrznego i dużej fluktuacji popytu na ofertę firmy. Daje to również możliwość czynienia biznesu mniej widocznym dla instytucji regulujących rynek poprzez wejście w szarą strefę, a także pozwala odwracać uwagę od takich obszarów działalności, które przynoszą duży sukces i stają się punktem zainteresowania ze strony organów podatkowych, mafii i innych instytucji kontrolnych.

**Posiłkowanie finansowe** (*financial bootstrapping*) – typowe w sytuacjach braku środków finansowych i braku na rynku instytucji, które mogłyby dostarczyć kapitał zewnętrzny. Sprawia to, że przedsiębiorcy wykorzystują nieformalne źródła finansowania biznesu przy zerowym albo znikomym koszcie i zwracają się o pomoc do rodziny, przyjaciół, najbliższych. Takie finansowanie jest też charakterystyczne dla przedsiębiorców seryjnych, którzy zaczynają od mniejszego przedsięwzięcia (w warunkach gospodarki transformacji może działać w szarej strefie), które sfinansuje dalsze działania i biznes (Smallbone i Welter, 2006).

**Adaptacyjne zachowania w obliczu dużych obciążeń administracyjnych i biurokracji** – choć ten typ zachowania jest w literaturze przedstawiany jako odrębny (Smallbone i Welter, 2006), zdaniem autora obejmuje on wszelkie wcześniej przedstawione sposoby, ponieważ jest odpowiedzią na trudne otoczenie instytucjonalne, które być może nie jest aż tak uciążliwe, jak na początkowych etapach transformacji, ale dotyczy kolejnych lat istnienia gospodarki po transformacji i charakteryzuje się dokuczliwością również w formie nadmiernej biurokratyzacji. Adaptacyjność firm oznacza ich dużą elastyczność, której objawami mogą być wymienione wcześniej zachowania.

## 5. Metodologia przeprowadzonych badań

Studium przypadku jest właściwym wyborem w sytuacjach, gdy badacz podejmuje się analizy mniej znanego zjawiska. W zasadzie brakuje prac badawczych, dotyczących tej tematyki, przeprowadzanych na dużą skalę, czego przyczynami, jak podkreśla Starnawska (2014) są na pewno małe zainteresowanie tą problematyką ze strony naukowej i praktycznej, ale również niezgodności na poziomie definicyjnym. Jednocześnie istnieje znikoma liczba prac i wyników badań jakościowych odnoszących się do zjawiska przedsiębiorczości społecznej w Polsce. Spośród niewielu prac na uwagę zasługują wyniki badań jakościowych w projekcie „Przedsiębiorstwo ekonomii społecznej z sukcesem – projekt promocji dobrych praktyk” zrealizowane dla Fundacji Nadzieja (Ochinowski, 2010) i nieliczne prace badawcze na mniejszą skalę (Szot-Gabryś, 2008; O’Shea i in., 2013).

Analiza przypadku jako metoda badawcza pozwala wygenerować nowe zrozumienie zjawisk osadzonych mocno w konkretnych danych (Eisenhardt, 1989). Z kolei zastosowane opisowe i wyjaśniające studium przypadku Yin (2009) pozwala uchwycić sposoby zachowań w nowym kontekście przedsiębiorczości społecznej. Autor podjął się próby refleksji, podania przykładów i zrozumienia zachowań przedsiębiorczych w odpowiedzi na otoczenie instytucjonalne w kontekście przedsiębiorczości społecznej, wykorzystując już ich istniejące kategorie dostępne w literaturze. Choć nie jest to podejście czysto indukcyjne, uznano, iż właśnie metoda ciągłego porównywania pozwala badaczowi na skorzystanie z istniejących kategorii literaturowych, aby rzucić na nie nowe światło w tak nowym obszarze badawczym, jakim jest przedsiębiorczość społeczna w Polsce.

Dostępność rozmówców i możliwości badawcze autora umożliwiły przeprowadzenie 2–3 wywiadów pogłębionych z każdym z przedstawicieli, tj. założycielem i prezesem spółdzielni, oraz wielokrotnych obserwacji wśród 5 spółdzielni socjalnych z terenu województwa pomorskiego i warmińsko-mazurskiego w latach 2012–2013, które istnieją co najmniej 2 lata. Prezentowane wyniki badań są częścią większego projektu badawczego, a dane wykorzystane w analizach na potrzeby niniejszego artykułu pochodzą z pogłębionych wywiadów z przedstawicielami tychże spółdzielni (długość



wywiadu od 1,5 do 2,5 godziny). W artykule posłużono się zmienionymi imionami przedstawicieli i nazw spółdzielni<sup>7</sup> w celu ukrycia ich tożsamości.

Rozmówcy w przypadku wszystkich spółdzielni (poza spółdzielnią Dobro) to osoby w wieku od około 50–65 lat. W każdym przypadku mają oni doświadczenie pracy lub działalności na rzecz organizacji pozarządowych lub podmiotów ekonomii społecznej, zwłaszcza w obszarze wykluczenia społecznego. Zainteresowanie taką aktywnością wynika z chorób, jakie doprowadziły ich lub ich rodziny do wykluczenia społecznego (prezes Greta i wiceprezes Maria, prezes Roman). Drugi obszar ich wcześniejszych doświadczeń to działalność w różnego rodzaju stowarzyszeniach od lat młodości (prezes Wiktor, prezes Andrzej) albo jako efekt rozwijania ich indywidualnych zainteresowań, pasji dla wolontariatu albo z racji tego, że sami stali się wykluczeni społecznie z powodu trudnych warunków bytowych i socjalnych, dużego bezrobocia w regionie i potrzebowali pomocy w stowarzyszeniach, do jakich należeli. Charakterystyczne jest, że rozmówcy wykazują się bardzo dobrą znajomością regulacji prawnych związanych z funkcjonowaniem „przedsiębiorstw społecznych”, a szczególnie spółdzielni socjalnych i są dobrze rozpoznawani w lokalnych środowiskach związanych z ekonomią społeczną. Tylko jeden założyciel, Pan Maciej z „Centrum”, ma doświadczenie pracy w sektorze prywatnym i prowadził własne przedsięwzięcia gospodarcze.

Spółdzielnia socjalna	Rozmówca	Płeć, wiek respondenta	Rok założenia spółdzielni	Liczba członków (wszystkich zatrudnionych)	Typ spółdzielni
Age	prezes (Greta) i wiceprezes (Maria)	K, ok. 60 lat K, ok. 60 lat	2007	7 (0)	osób fizycznych
Best	prezes (Wiktor)	M, ok 50 lat	2010	8 (15)	osób fizycznych i prawnych
Centrum	prezes (Maciej)	M, ok. 50 lat	2010	15 (81)	osób fizycznych
Dobro	prezes (Andrzej) i żona prezesa (Alicja)	M, ok 30 lat K, ok 25 lat	2012	10 (30)	osób fizycznych
Elka	prezes (Roman)	M, pow. 65 lat	2009	14 (0)	osób fizycznych i prawnych

Tab. 1. Rozmówcy – przedstawiciele spółdzielni socjalnych. Źródło: opracowanie własne.

Pogłębiona analiza przeprowadzonych wywiadów i notatek zebranych w trakcie bezpośrednich obserwacji, pozwoliła na zakodowanie zebranych materiałów za pomocą NVivo. Na pierwszym etapie otwartego kodowania autor uzyskał 251 kodów, które zostały zredukowane ostatecznie do głównych kategorii. Jako że autor zapoznał się z literaturą przedmiotu przed



podjęciem procesu badawczego, prezentowane kategorie w znacznym stopniu odzwierciedlają to, co na temat zachowań przedsiębiorców w trudnym otoczeniu instytucjonalnym jest w niej przedstawiane. Z racji ograniczeń formalnych związanych z długością publikacji, zobrazowano kategorię sieciowania i podjęto refleksję nad tym, w jaki sposób przenika ona pozostałe kategorie dywersyfikowania i zacierania granic.

## 6. Sieciowanie – dywersyfikowanie – zacieranie granic w przedsiębiorczości społecznej

Koncepcja sieci w przedsiębiorczości społecznej od dawna znana jest w literaturze badań nad przedsiębiorczością na świecie (szerzej: Dufays i Huybrechts, 2013), a także ostatnio w Polsce (szerzej: Praszquier i Nowak, 2008). Ciekawą argumentację na temat tego co jest społeczne w przedsiębiorczości społecznej przedstawiają Korsgaard i Anderson (2013). Ich uwagi są zaprezentowane we wcześniejszej części artykułu. Sieci są narzędziem, za pomocą którego przedsiębiorcy, poza wieloma innymi korzyściami, uzyskują dostęp do zasobów. Przedsiębiorca może również budować relacje z innymi podmiotami otoczenia. Niejednokrotnie sieci osobistych kontaktów przedsiębiorcy pokrywają się z relacjami, jakie powstały między organizacją, którą prowadzi a jej otoczeniem (Starnawska, 2006). W przypadku badanych spółdzielni sieci te mają swoje źródła w poprzednich stowarzyszeniach, w jakich działali i działają rozmówcy i przyczyniły się do tego, że członkowie założyciele spółdzielni znają się między sobą. Stowarzyszenia te pierwotnie rozwiązywały problemy członków spółdzielni, z jakimi się zmagali, które doprowadzały w konsekwencji do wykluczenia społecznego. Było to na przykład bardzo trudne dzieciństwo w patologicznej rodzinie, poważna przewlekła choroba osobista lub członka rodziny. Spółdzielnia może być kolejnym etapem życia, na którym rozwiązanie problemów odbywa się przy jednoczesnym generowaniu dochodu jej członków. Dotyczy to prezesów wszystkich spółdzielni Age, Best, Centrum, Dobro i Elka. Na przykładzie tego działania właśnie widać, że ich zaangażowanie w sieci kontaktów w stowarzyszeniach przyczynia się do przenikania się organizacji spółdzielni socjalnej ze stowarzyszeniem.

Sieci osobistych kontaktów powstają też na bazie doświadczenia zawodowego przedsiębiorców. Mogą doprowadzać do takich relacji zaufania, iż aktorzy w sieci polecają sobie wzajemnie nieformalne kontakty z innymi, które pomagają im wyjść z opresji w trudnych sytuacjach. Pan Roman ze spółdzielni Elka opowiada:

*Jedna Pani, kiedyś żeśmy pracowali tam w regionalnym związku ... ona mi podpowiadała. „Panie ... Pan podjedźcie do zakładu karnego w ..., oni mogą wykonywać roboty bez przetargów”. Pojechałem do dyrektora, uprosiłem go prawie na kolanach, żeby przyjął nam te roboty bo nam się paliło pod nogami „a reszcie” mówi, „niech Pan sam se poszuka fachowców na resztę robót, przyśle Pan ich do mnie, zrobimy odcinkowe kosztorysy, ja z nimi umowy pozawieram jako z podwykonawcami”.*

Rekomendacje takie, jak i fakt, iż pan Roman prowadzi spółdzielnię socjalną i zмага się z biurokracją, a musi w zawrotnym tempie zakończyć remont „bo będzie mróz”, wpływają na szefa zakładu karnego, który proponuje rozwiązanie nieoficjalne, omijające formalne wymagania instytucjonalne opóźniające możliwość wcześniejszego rozpoczęcia remontu.

Nawiązując do wymiaru sieci, jakim jest wspólnota, sytuacja dotycząca siły tejże jedności i wspólnotowości dość mocno się różnicuje. Przedstawiciel spółdzielni Age, Pani Greta opowiada:

*Myszę że w grupie było nam raźniej. (...) znamy swoje ograniczenia. Swoje potrzeby i tak dalej i to nas jakby to integrowało, trzymało dalej, i też, wiem że tam w głowie są takie myśli, że to jednak poważna choroba, że nie wiadomo co się ze mną jeszcze stanie, a jak się źle poczuję to mam tą odpowiedzialność, że się podejmuję pracy (...) jeżeli jedna, z jedną coś się stanie to jakaś znajdzie się tam która ją zastąpi.*

Mogą też wzajemnie siebie zastępować w razie dysfunkcji, niedyspozycji. „Age” to przypadek spółdzielni, w której członkowie to 5 osób fizycznych, z orzeczeniami o niepełnosprawności, wcześniej bezrobotne. Poczucie wspólnoty jest silne, członkinie znają się między sobą bardzo dobrze i sprawują demokratyczną kontrolę nad tym co dzieje się w spółdzielni.

*Miałyśmy takie spotkania raz w miesiącu. W siedzibie spółdzielni, czyli u mnie w domu. Raz w miesiącu na takie oczyszczenie. Nie? W sensie takim, co która co zrobiła, co która nie zrobiła, co mamy, jakie mamy zamierzenia. [prezes Greta]*

Ich dysfunkcje związane z chorobą nie przeszkadzają im w sprawnym i świadomym uczestniczeniu w prowadzeniu i zarządzaniu spółdzielnią, w podejmowaniu decyzji. Pani Greta opisuje to tak:

*to, że my w kupie jesteśmy, tak? że się tak trzymamy, moim zdaniem tego bardzo brakuje w innych spółdzielniach. I teraz zarabiamy, jak ja mówię, że te małpki w ZOO.*

Podobne poczucie więzi jest w spółdzielni Dobro, jak relacjonuje prezes Andrzej:

*czyli to jest to miejsce pracy, które mnie szczególnie obciąża, szczególnie mnie, bo muszę być dużym, nie muszę być prezesem na etacie. Czyli nie muszę za swoją piekarnię kolosalnych pieniędzy brać. Tylko jakieś tam żeby mi się wyrównywało bo jestem na etacie w inkubatorze.*

Te pojawiające się przesunięcia polegające na wzajemnej pomocy, rezygnowaniu z wyższego wynagrodzenia, pomimo obciążającej roli prezesa pokazują, jak ważną rolę może odgrywać sieć osobistych więzi między członkami spółdzielni, co rekompensuje braki środków finansowych, z jakimi borykają się spółdzielnie i zapewnia sprawne jej funkcjonowanie. Nie zawsze też członkowie chcą i dbają o budowanie wspólnoty. Prezes Wiktor, ze spółdzielni Best, podaje przykład, w jaki sposób poczucie wspólnoty było przez długi czas rozumiane przez jej członków:

*oni i tak już mają takie poczucie, że to jest ich w związku z tym mogą sobie z magazynu brać do domu co im się żywnie podoba, bo przecież to jest ich wszystko wspólne. Jest nasze. takie było poczucie, które oczywiście tępiłimy.*

Prezes Maciej ze spółdzielni Centrum mówi o nieustannych plotkach, które stara się tępić wśród pracujących członków spółdzielni. Nie zawsze więc wszyscy członkowie dbają o interes ekonomiczny spółdzielni i budują wspólnotę. W spółdzielniach, w których członkami są osoby, których niepełnosprawność pozwala wykonywać pracę zawodową, ale nie mogą one uczestniczyć w decydowaniu o życiu spółdzielni z racji dysfunkcji psychicznych, jak w przypadku spółdzielni Best albo Elka, zauważyć można ciekawe zjawisko. Istnieje wtedy konieczność samodzielnych decyzji prezesa, a demokratyczność spółdzielni schodzi na dalszy plan, ponieważ twarda ręka prezesa musi trzymać porządek. Obrazuje to wypowiedź Pana Macieja ze spółdzielni Centrum:

*To znaczy Ci członkami to były takie osoby. Na przykład zawsze im się coś nie podobalo no nie. No bo wiadomo, to zależy od charakteru. I od sposobu. Ale inni członkowie powiedzieli. Raz zgasili tą osobę drugi raz zgasili tą osobę. Ja powiedziałem, że dalej (tak) będzie to nie będzie pracował. Umowa się kończy, ja nie muszę przedłużyć. To nie ma, to nie mus, ja nie muszę zatrudnić.*

Prezes ten opowiadając wielokrotnie o działaniach spółdzielni, używał sformułowania „firma”. Statut spółdzielni sformułował w taki sposób, że decyzje podejmuje samodzielnie. Tłumaczy to następująco:

*Byłem prezesem tam w kilku ... spółdzielniach, ale mam niemiłe wspomnienia ...bo to jest jednak tam jest taki twór, że każdy tam rządzi niby jest 80 członków czy jest 100 członków i wtedy jest wszyscy chcą być tym zarządcami. .... Cokolwiek chciałem zrobić to była blokada. Blokada, blokada.*

Odzwierciedla to silną rolę instytucji nieformalnych, które pokazują jak bardzo spółdzielnie w Polsce mają problemy z samorządnością i demokratycznym zarządzaniem, i jak dużą nieufność do zarządu spółdzielni mają członkowie (Frączak i Skrzypiec, 2011; Raport, 2010). Konieczność rządów silnej ręki prezesa i mało zdemokratyzowane relacje, budowane z pozostawionymi członkami, zauważalne w spółdzielni Centrum, Elka czy Best, są dość mocno powiązane niedoskonałością instytucjonalnej formy spółdzielni socjalnej. Zasada demokracji i równego decydowania o spółdzielni zakładana w kryteriach EMES nie jest możliwa do spełnienia w sytuacji, gdy dysfunkcje psychiczne ich członków nie pozwalają na w pełni świadome uczestniczenie w codziennym życiu spółdzielni i wymagają osoby, która mogłaby autorytarnie spółdzielnię zarządzać.

W przypadku budowania relacji z otoczeniem duże znaczenie okazują się mieć doświadczenie zawodowe i społeczne rozmówców lub aktywności w ekonomii społecznej, organizacjach pozarządowych. Doprowadza to do zbudowania bardzo dobrej reputacji w lokalnych środowiskach, rozmówcy są znani urzędnikom wyższych szczebli, przedstawicielom lokalnych władz. Pani Greta ze spółdzielni Age opowiada:

*Ale dzisiaj to zlecenia, które mamy, to jestem przekonana że to M (...) to dawny wice-minister (...) a prezes tego związku (...). W Komitecie monitorującym jest w tej ekonomii społecznej. I to tak mówię, że jak się człowiek otworzy, to potem nagle się okazuje, że takie dobre zlecenie mamy.*

Tworzy to drogę do nowych zleceń, ale też pozwala z wyprzedzeniem posiadać wiedzę, jakie nowe zlecenia ze strony urzędów pojawią się w najbliższym czasie. Natomiast prezes Wiktor z „Best” podaje przykłady, gdy lokalny urząd na zasadzie nieformalnej komunikacji i ustaleń zabezpieczył środki dla tej spółdzielni dla zatrudnionych niepełnosprawnych:

*Miasto (...) dało pieniądze bo też z tymi wkładami to też nie jest tak, że one są. Czy, że je można otrzymać (...) dla mnie te wkłady zostały zabezpieczone. Na to działanie.*

Zapewniono mu również włączenie klauzul społecznych do przetargów ogłaszanych przez miasto:

*Znaczą klauzule są pod tego typu podmioty no, ale umożliwiające mi, stawiające mi jakieś preferencje. Wobec mojego podmiotu ustanowione.*

Te dobre nieformalne kontakty mają swoje źródło również w fakcie, że działające przedsiębiorstwo realizuje cele społeczne i dzięki temu zdobywa przychylną w lokalnym środowisku. Duże doświadczenie prowadzenia biznesu i kontakty w nim prezesa Macieja ze spółdzielni Centrum zapewniają spółdzielni zlecenia i możliwość stabilnego zatrudnienia pozostałych członków oraz gwarantują dobrą pozycję spółdzielni na rynku. Ale równocześnie spółdzielnia ta spotyka się z nieprzychylnym spojrzeniem ze strony lokalnej społeczności i nie wydaje się być doceniana jako cenny lokalny pracodawca:

*nie słyszałem o tym żeby były jakieś super tam opowiadania o nas. (...) Starosta wiadomo, że stara się gdzieś tam nas umieścić bo to wiadomo, bo to jego też inicjatywa, ale powiem jedno, że ja, ja unikam. I do mediów nie (...) o tam w Gdańsku, gdzie nas nie ma to jest OK wszystko. Nie jesteśmy znani, tam nikomu ja nie przeszkadzam w biznesie. Ale, to ja mówię tu jest konkurencja (...) No są ludzie w naszym kraju zawistni. „A to trzeba gdzieś tam napisać”. Ja wtedy będę siedział i może siedział. No, mam kontrolę(...). to dzisiaj jest tak, że tykają, ja już z doświadczenia wiem (...) No są działania, mam tutaj wrogów.*

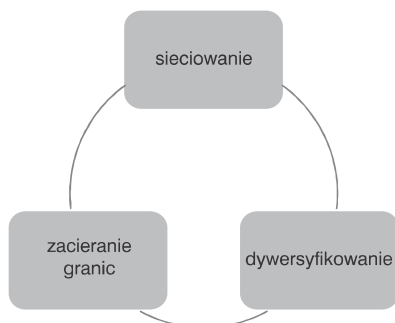
Analizowani przedsiębiorcy społeczni funkcjonują w rozbudowanych sieciach społecznych środowiska ekonomii społecznej, z racji zarówno swojego doświadczenia działania w stowarzyszeniach, jak i problemów, jakie ich dotknęły w życiu. Są pozytywnie odbierani w lokalnych środowiskach, przede wszystkim przez lokalne władze i urzędników. Jednakże 5 z analizowanych przypadków, spółdzielni zlokalizowanych w mniejszych miejscowościach, jest postrzeganych jako lokalna konkurencja na rynku.

**Sieciovanie** generuje wiele korzyści dla spółdzielni. Należą do nich możliwość przystąpienia do uzyskania zleceń publicznych, dostęp do informacji o takich zleceniach. A jeśli prezesi mają doświadczenie biznesowe, to często przekłada się ono na konkretne zamówienia i współpracę spółdzielni

z firmami prywatnymi. Tym co może różnicować sieci, jest rola prezesa spółdzielni i fakt czy należy on do grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, czy nie. Na przykładzie spółdzielni Centrum widać, jak prezes Maciej buduje ją jako prężnie działającą firmę i jest konkurencją dla innych. Lokalna społeczność nie wydaje się doceniać wartości społecznej jaką spółdzielnia tworzy w regionie. Jest więc być może tak, że jeśli przedsiębiorstwo społeczne osiąga duże sukcesy ekonomiczne, nie jest w stanie zbudować dobrych relacji ze wszystkimi interesariuszami. Należy zaznaczyć, że sieciowanie jest urzeczywistnieniem też innego obszaru nieformalnej gospodarki, w jakiej działają przedsiębiorstwa społeczne, pomagając przedsiębiorcom uzyskać dostęp do niezbędnych zasobów.

### 6.1. Dywersyfikowanie i zacieranie granic

Przeprowadzona analiza uzyskanych danych na zasadzie ciągłego porównywania pozwoliła poszerzyć i zaproponować dwie kategorie procesowe zachowań przedsiębiorców w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne, które przenikają się z **sieciowaniem**, do których należą **dywersyfikowanie** i **zacieranie granic**.



Rys. 1. Wzajemne przenikanie zachowań przedsiębiorców społecznych. Źródło: opracowanie własne.

Budowanie i utrzymywanie sieci kontaktów, czyli **sieciowanie**, determinuje różnorodność działań jakich spółdzielnie się podejmują. Również sieci nie pozostają bez znaczenia, gdy mowa jest o **zacieraniu granic** w przedsiębiorstwach społecznych.

Jest to uwidocznione w przypadkach, gdy przedstawiciele spółdzielni Best, Dobro, Elka wcześniej pracowali lub działali społecznie w różnych stowarzyszeniach. Owo **zacieranie granic**, jak odpowiedź na trudne otoczenie instytucjonalne, obrazuje się w kilku obszarach. To nie tylko **zacieranie granic** między sektorem publicznym i prywatnym, uwidocznione na przykładzie bardzo dobrych nieformalnych relacji, jakie wszyscy analizowani rozmówcy deklarowali



w stosunku do wysoko postawionych urzędników lub władz. Owo zacieranie granic ma też miejsce w przenikaniu się wzajemnym działalności spółdzielni i stowarzyszeń, w jakich funkcjonowali prezesi (Age, Dobro, Elka, Best) i z jakimi obecnie utrzymują kontakty albo współpracują. Granice zacierają się również na poziomie przenikania życia osobistego i zawodowego rozmówców. Ma to formę zaangażowania społecznego prezesa Romana (spółdzielnia Elka), który nie otrzymuje wynagrodzenia za pełnienie swoich obowiązków.

Jeśli wrócić do pytania, w jaki sposób zacieranie się granic jest objawem odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne, to należy zwrócić uwagę, że zacieranie granic znajduje mocne odzwierciedlenie w posiłkowaniu finansowym, polegającym na tym, iż przedsiębiorcy przesuwają zasoby, wypełniając lukę braku środków finansowych z jednej działalności do drugiej (ze stowarzyszenia do spółdzielni – prezes Wiktor ze spółdzielni Best), i walcząc z nadmierną biurokracją. Ponadto, nieoddzielanie życia osobistego od zawodowego (prezes Roman z „Elki” i wiceprezes) w postaci pracy społecznej na rzecz spółdzielni (nie pobiera wynagrodzenia) również wspiera braki finansowe, okazuje się zatem, że wartość społeczna jaką tworzy prezes Roman swoją pracą może być zamieniana na wartość ekonomiczną.

Kolejna kategoria **dywersyfikowania**, wchodzi w bardzo mocne interakcje z **sieciami** wśród analizowanych przedsiębiorców społecznych. Dobre kontakty prezesa Macieja z „Centrum” w biznesie i środowisku ekonomii społecznej są odzwierciedleniem różnych zleceń, jakie zdobywa. Nie są to zlecenia wymagające szczególnych kwalifikacji, tak też zresztą wygląda to wśród spółdzielni socjalnych. Samo dywersyfikowanie oznacza też, że szanowane/uwzględniane są umiejętności poszczególnych członków spółdzielni, mających predyspozycje do różnorodnych usług, tak jak w przypadku spółdzielni Age. Owo dywersyfikowanie dotyczy więc często niezwiązanych ze sobą usług, produkcji, ale zawsze uwzględnia albo kompetencje członków spółdzielni (Age), albo ich niskie kwalifikacje – tak jak w przypadku osób bezrobotnych o niskim wykształceniu lub niepełnosprawnych. W spółdzielni Centrum portfolio działalności obejmuje produkcję zniczy, konfekcjonowanie, sprzedaż części samochodowych, sprzętanie, ochronę budynków.

Pełnienie funkcji społecznych albo równoległe znajdowanie zatrudnienia w innych miejscach dotyczy obszaru ekonomii społecznej lub organizacji pozarządowych, czyli swoista **dywersyfikacja** działań prezesów jest silnie powiązana z **przenikaniem** ich życia osobistego i zawodowego. Dodatkowe zatrudnienie pozwala badanym uzyskać wyższe osobiste dochody, ale buduje reputację w lokalnym środowisku, umożliwia pozyskanie zlecenia albo zasobów dla spółdzielni. Przykładowo, prezes Andrzej z „Dobro” jest równocześnie szefem inkubatora przedsiębiorczości społecznej. Inkubator bardzo mocno współpracuje ze spółdzielnią, udostępniając jej na korzystnych zasadach swoje pomieszczenia oraz dając różne zlecenia. Analogiczny proces zachodzi w spółdzielni Best, gdzie prezes Wiktor jest też szefem stowarzyszenia, będącego jednym z założycieli spółdzielni. Spółdzielnia Best



współpracuje ze stowarzyszeniem, świadcząc mu swoje usługi. Prezes Wiktor z „Best”, robiąc zakupy dla jednego podmiotu, robi również zakupy dla drugiego, a prezes Andrzej z „Dobro”, udając się do większego miasta, oddalonego o 200 km, po zakupy mebli dla spółdzielni, realizuje usługę szkoleniowo-doradczą z ramienia inkubatora przedsiębiorczości społecznej, dla którego pracuje.

## 7. Podsumowanie

Przedsiębiorczość spółdzielni socjalnych przypomina skoncentrowanie na posiadaniu firmy (*proprietorship*) w rozumieniu Scase'a (2003). Charakteryzuje ono usługi, handel detaliczny i daje przedsiębiorcom zatrudnienie i możliwość stabilnego zarobkowania. Widać wyraźnie, że zyski, jakie spółdzielnie wypracują są ustawowo nastawione na realizację potrzeb społecznych członków spółdzielni, a zatem misja społeczna spółdzielni jest instytucjonalnie zwrócona do wewnątrz. Spółdzielnie z racji ustawy są też ograniczone możliwością inwestowania – na fundusz inwestycyjny może być przeznaczane maksymalnie 20% wypracowanej nadwyżki finansowej. Nie oznacza to jednak, że indywidualni przedsiębiorcy nie próbują zmieniać środowiska ekonomii społecznej i „zmieniać świat na lepsze”, co pokazują wypowiedzi przedstawicieli. Również założenia ustawowe o reintegracji zawodowej i społecznej członków spółdzielni dowodzą o zakładaniu ich z konieczności, przy dominacji czynników typu *push*. Spółdzielnie nie są nastawione na zmienianie świata, nie egzemplifikują przedsiębiorczości rozumianej w sensie innowacji społecznych.

Pomimo dużych starań ze strony państwa, objawiających się do roku 2014 dużym dofinansowaniem dla zakładania spółdzielni w celu zwiększania ich liczby i rozwoju ekonomii społecznej (KPRES, 2013), ramy instytucjonalne, te formalne i nieformalne, stanowią bez wątpienia wyzwanie dla spółdzielców socjalnych. Ich zachowania wzajemnie na siebie nachodzą, powodując dwustronne interakcje. Przyczyną tego stanu jest silna obecność szarej strefy, gospodarki nieformalnej, która mocno determinuje funkcjonowanie małych przedsiębiorców, a tym bardziej przedsiębiorców społecznych. Korsgaard i Anderson (2012) argumentują, że przedsiębiorczość społeczna ma głęboki wymiar społeczny dlatego, że rozwiązuje problemy społeczne, ale również przedsiębiorcy są zakorzenieni w swoim kontekście społecznym i każde ich działanie jest w nim umocowane. Każde z działań jest formą adaptowania się do trudnego, zmiennego i często niskiej otoczenia. Bez wątpienia warto by było głębiej zanalizować przyczyny na poziomie mikro, z powodu których przedsiębiorcy podejmują się takich zachowań.

Jeśli nawet luka instytucjonalna, związana z brakiem ustawy o przedsiębiorczości społecznej, zostanie wypełniona i wszelkie ustawy związane z działaniem tychże spółdzielni udoskonalone, nie ma gwarancji, iż przedsiębiorcy społeczni nie będą podejmować się zachowań dostosowawczych

do zastanego otoczenia instytucjonalnego. Jest to konsekwencją spuścizny i mentalności zachowań przedsiębiorczych, jaka towarzyszy krajom post-socjalistycznym, a więc elementem instytucji nieformalnych. Uogólniając, jest to konsekwencją problemów gospodarki i społeczeństwa, które przeżywa i przeżyło transformację ustrojową. W artykule przedstawiono te zachowania w kontekście przedsiębiorczości społecznej i podjęto próbę zgłębienia procesów, jakie się za nimi kryją.

Badani przedstawiciele spółdzielni swoim zachowaniem i działaniem w spółdzielniach egzemplifikują mocną obecność w obszarze gospodarki nieformalnej, szarej strefie. Następuje wśród nich silne zacieranie granic w wielu obszarach, a procesy dywersyfikacji i sieciowania wzajemnie siebie przenikają. Należy z tego wyciągnąć wniosek, że przyszłe badania nad przedsiębiorczością społeczną w znacznym stopniu powinny uwzględnić kontekst jej funkcjonowania w gospodarce nieformalnej.

*Autorka chciała serdecznie podziękować anonimowym recenzentom za konstruktywne uwagi do niniejszego artykułu.*

### **Przypisy**

- <sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/04326.
- <sup>2</sup> EMES założona w 2006 r. międzynarodowa sieć jednostek badawczych i uniwersytetów zajmująca się problematyką przedsiębiorczości i przedsiębiorstw społecznych.
- <sup>3</sup> Do takich w Polsce zalicza się fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, kluby integracji społecznej, centra integracji społecznej, zakłady aktywności zawodowej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.
- <sup>4</sup> Dane z Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych z czerwca 2014, zrzeczenie w związku nie jest obowiązkowe i spółdzielnia jest znacznie więcej.
- <sup>5</sup> Dziennik Ustaw Nr 94, poz. 651 z późniejszymi zmianami.
- <sup>6</sup> Ponieważ treść i założenia ustawy nie są kluczowe dla problematyki poruszanej w artykule, autor odsyła do projektu ustawy.
- <sup>7</sup> Autorowi szczególnie zależało na anonimowości rozmówców i ich przedsiębiorstw społecznych. Mimo iż zmienione nazwy spółdzielni brzmią niezręcznie, a prawdziwe nazwy spółdzielni dość mocno odwzorowują ich tożsamość i misję, autor liczy na to, że lektura artykułu jest o wiele przyjemniejsza, gdy posługuje się pełnymi nazwami, a nie akronimami nazw i imion.

### **Bibliografia**

- Aidis, R., Estrin, S. i Mickiewicz, T. (2008). Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective. *Journal of Business Venturing*, 23(6), 656–672.
- Anderson, A.R. (1998). Cultivating the garden of eden: Environmental entrepreneurship. *Journal of Organizational Change Management*, 11(2), 135–144, <http://dx.doi.org/10.1108/09534819810212124>.

- Austin, J., Stevenson, H. i Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 1–22, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>.
- Baker, T. i Nelson, R.E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366, <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>.
- Ciepielewska-Kowalik, A., Peliński, B., Starnawska, M. i Szymańska, A. (2014). Social Enterprise Models in Poland – Concepts and Institutional Context. The first ICSEM working paper-Poland, 1–48.
- Brzozowska, J. (2012). Dylematy spółdzielczości. Pozyskano z: [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/752600.html\(10.12.2013\)](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/752600.html(10.12.2013)).
- Defourny, J. i Nyssens, M. (2013) *Social Coops: When Social Enterprises meet the Cooperative tradition*. Artykuł wygłoszony na konferencji 4<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprises, Liege, Belgia.
- Dufays, F i Huybrechts, B. (2014). Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214–237, <http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2014.918052>.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Feige, E. (1997). Underground activity and institutional change: productive, protective, and predatory behavior in transition economies. W: J Nelson, C. Tilly i L. Walker (red.), *Transforming Post-Communist Political Economies* (s. 21–34). Washington DC: National Academy Press.
- Gudkova, S. (2008). *Rozwój małych przedsiębiorstw: wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Herbst, J. (2008). Polski Trzeci Sektor w Świetle Teorii Przedsiębiorstwa Społecznego. W: *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- International Co-operative Alliance. Pozyskano z : <http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles> (12.09.2013).
- Korsgaard, S. i Anderson, A.R. (2011). Enacting entrepreneurship as social value creation. *International Small Business Journal*, 29(2), 135–151, <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610391936>.
- KPRES, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2013). Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej Warszawa. Pozyskano z: [http://www.pozytek.gov.pl/gallery/Krajowy\\_Program\\_Rozwoju\\_Ekonomii\\_Spolecznej\\_wersja\\_17.09.2013.pdf](http://www.pozytek.gov.pl/gallery/Krajowy_Program_Rozwoju_Ekonomii_Spolecznej_wersja_17.09.2013.pdf) (05.02.2014).
- Leś, E. (2004). Co-operatives in Poland: from state-controlled institutions to new trends in co-operative development. W: C. Borzaga, R. Spear (red.). *Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*. Trento: Edizioni31.
- Milczarczyk, A. (2008). Fenomen przedsiębiorczości społecznej. W: M.Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu. Podręcznik akademicki* (s. 277–292). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Nicholls, A., (red.) (2006). *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.
- North D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Noteboom, B. (2002) *Trust, Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar.
- O’Shea, N., Huybrechts, B., Nelson, D., Trasciani, G., Harris, K., Pashov, R., Starnawska, M., Esposito, G., Carobolante, A. i Dufays, F. (2013). *Social Entrepreneurship through Cooperatives: Founder Insights*. Referat wygłoszony na konferencji 10<sup>th</sup> NYU Stern Conference on Social Entrepreneurship 2013, Nowy Jork, Stany Zjednoczone.

- Peng, M.W. (2001). How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Executive*, 15(1), 95–108.
- Praszkier, R. i Nowak A., (2012). *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Projekt z dnia 10 lipca 2013 r, Ustawa z dnia ... 2013r, o przedsiębiorstwie społecznym i wspieraniu ekonomii społecznej (2013). [http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/InstytucjeWspierajaceES/Zespol\\_strategiczny/ustawa\\_o\\_przedsiębiorstwie\\_spoecznym.pdf](http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/InstytucjeWspierajaceES/Zespol_strategiczny/ustawa_o_przedsiębiorstwie_spoecznym.pdf) (10.02.2014).
- Ochinowski, T. (red.) (2010). *Przedsiębiorstwa ekonomii społecznej-czynniki sukcesu*. Fundacja Archidiecezji Warszawskiej Pomocy Bezrobotnym i Biednym NADZIEJA: Warszawa. Pozyskano z: <http://www.fundacja-nadzieja.org.pl/ekonomiaspoleczna/pdf/broszura.pdf> (17.09.2014).
- Raport o spółdzielczości polskiej. (2010). Warszawa: Krajowa Rada Spółdzielcza.
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020>.
- Scaese, R. (2003). Entrepreneurship and Proprietorship in Transition: Policy Implications for the SME Sector. W: R.J. McIntyre i B. Dallago (red.), *Small and Medium Enterprises in Transitional Economies* (s. 64–77). Houndsmill and Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Schimanek, T. (2013). Sześć lat ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym. W: *Podsumowanie monitoringu prawa przedsiębiorczości społecznej* (s. 21–28). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Shepherd, D.A., Wiklund, J. i Haynie, J.M. (2009). Moving Forward: Balancing the Financial and Emotional Costs of Business Failure. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 134–148, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>.
- Smallbone, D. i Welter, F. (2006). Conceptualizing entrepreneurship in a transition context. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(2), 190–206.
- Spółdzielnie socjalne – Badanie ROPS. (2012). Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej Urzędu Marszałkowskiego województwa pomorskiego. Pozyskano z: <http://rops.pomorskie.eu/pl/ekonomia/ssss/sps/sps> (05.04.2013).
- Starnawska, M. (2006). *Sieci MSP jako opcja alternatywna dla działalności autonomicznej małej firmy*. Niepublikowana praca doktorska, Politechnika Gdańska: Gdańsk.
- Starnawska, M. (2013). *Exploring the role of social networks among entrepreneurial Polish immigrants*. Referat wygłoszony na konferencji EURAM 2013 – Democratising management, Istanbuł, Turcja, 26–29.06.2013.
- Starnawska, M. (2014). Methodological challenges in social entrepreneurship – on the nexus of economics and management area. *Zarządzanie Publiczne*, 2(25), 138–151.
- Sudoł, S. (2008). Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące. *Problemy Zarządzania*, 2(20), 9–26.
- Sulek, A. (2013). Stan społeczeństwa obywatelskiego. Doświadczenie, działania dla społeczności i kompetencje obywatelskie. *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport. Contemporary Economics*, 7, 275–284, <http://dx.doi.org/10.5709/ce.1897-9254.109>.
- Szot-Gabryś, T. (2008). Koncepcja ekonomiczna przedsiębiorstwa społecznego – studium przypadku. *Problemy Zarządzania*, 2(20), 125–136.
- Welter, F. i Smallbone, D. (2011). Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behaviour in Challenging Environment. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107–125.
- Yin, R.K., (2009). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. i Shulman, J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519–532, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>.