

Przedsiębiorczość społeczna: krytyczny przegląd koncepcji¹

Ana María Peredo, Murdith McLean² (tłumaczenie Rafał Śmietana)

Streszczenie: W niniejszym artykule podjęto próbę analitycznej, krytycznej i syntetycznej oceny powszechnie stosowanego pojęcia przedsiębiorczość społeczna w kontekście znaczeń przypisywanych jego częściom składowym. Rozpatrywane oddzielnie określenia przedsiębiorczość oraz społeczny charakteryzują się dość szerokim zakresem użycia oraz istotnym zróżnicowaniem pod względem eksponowania celów społecznych, a także tego, co uważa się za istotne cechy przedsiębiorczości. Artykuł kończy się propozycją elastycznej definicji tego pojęcia: z przedsiębiorczością społeczną mamy do czynienia, gdy jakaś osoba lub osoby (1) wyłącznie lub w znacznym stopniu tworzą pewną wartość społeczną i realizują cele z nią związane poprzez (2) dostrzeganie i wykorzystywanie możliwości tworzenia takiej wartości, (3) wdrażanie innowacji, (4) podejmowanie ryzyka oraz (5) nieakceptowanie ograniczeń związanych z dostępnością zasobów.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorstwo społeczne, wartości społeczne, innowacyjność, zasoby.

Wprowadzenie

Pojęcie przedsiębiorczości społecznej zakorzeniło się na dobre w terminologii stosowanej w dyskusjach na temat działalności gospodarczej. Powstają popularne i naukowe książki oraz artykuły poświęcone cechom charakterystycznym organizacji uważanych za wzorcowych przedstawicieli przedsiębiorczości społecznej. Zagadnienie to znalazło miejsce w programach nauczania czołowych szkół biznesu, stanowi ono także przedmiot licznych rozważań praktycznych i akademickich. Działają stowarzyszenia poświęcone badaniu oraz popularyzacji przedsiębiorczości społecznej, a dzięki wielu witrynom internetowym można się zapoznać z koncepcją, uzyskać informacje lub porady na temat praktycznego wdrażania tego rodzaju przedsiębiorczości. Problematyce przedsiębiorczości społecznej poświęca się nawet specjalne edycje znanych czasopisma branżowych (np. „The Journal Of World Business”).

Mając do czynienia z tak bogatym materiałem, nie można się nie zastanawiać, czym właściwie jest przedsiębiorczość społeczna. Czy polega po prostu na zastosowaniu sprawdzonych praktyk biznesowych do funkcjonowania organizacji non-profit, jak sugerują niektórzy [Reis, 1999], czy jest to raczej radykalnie odmienne podejście do działalności polegającej na czynieniu dobra? Przedsiębiorczość społeczną uznaje się niekiedy za „innowacyjne po-

dejście do zaspokajania złożonych potrzeb społecznych” [Johnson, 2000, s. 1], które nabiera szczególnej wagi zwłaszcza w kontekście systematycznie malejących środków publicznych. Co sprawia, że podejście to wydaje się bardzo obiecujące? Rozstrzygnięcie, czy naprawdę jest ono tak obiecujące opiera się częściowo na zrozumieniu istoty zjawiska, jakie się za nim kryje. Komentatorzy naukowci i popularnonaukowci, a także jego orędownicy rozumieją je w odmienny sposób. Chcąc zrozumieć stanowiska wszystkich zainteresowanych, należy najpierw wyjaśnić zakres znaczeniowy pojęcia *przedsiębiorczość społeczna*.

Istnieją jeszcze inne, bardziej praktyczne przyczyny podejmowania prób wyjaśnienia omawianego pojęcia. Po pierwsze, przedsiębiorczość społeczna może wymagać zupełnie odmiennych kryteriów oceny od standardowych form przedsiębiorczości. Po drugie, jeżeli przedsiębiorczość społeczna rzeczywiście stanowi obiecujące narzędzie do zaspokajania potrzeb społecznych, może ona wymagać dodatkowego wsparcia w postaci aktów prawnych i innych narzędzi polityki społecznej. Po trzecie, może się okazać, że połączenie zdolności i umiejętności koniecznych do skutecznej realizacji działań w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej różni się w znaczący sposób od kombinacji tych cech zwiększających prawdopodobieństwo efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej

NOTA O AUTORACH

Ana María Peredo – Faculty of Business, University of Victoria, Kanada.

Murdith McLean – Centre for Studies in Religion and Society, University of Victoria, Kanada.

¹ Tekst oryginalny pt. *Social entrepreneurship: a critical review of the concept* opublikowano w 2006 r. w: „Journal of World Business”, 41(1): 56–65.

² Autorzy serdecznie dziękują recenzentom „Journal of World Business” za cenne komentarze do wcześniejszej wersji niniejszego artykułu.

bez komponentu społecznego. Niniejszy artykuł nie ma na celu rozstrzygnięcia żadnej z tych ważnych kwestii, które niewątpliwie zasługują na bardziej wnikliwe zbadanie. Stawia sobie natomiast zadanie spełnienia warunku koniecznego do zaistnienia tych kwestii, mianowicie próbuje wyjaśnić, czym właściwie jest przedsiębiorczość społeczna.

Po pierwsze, zwracamy uwagę na zakres znaczeniowy pojęcia *przedsiębiorczość społeczna* w najczęściej spotykanych kontekstach. Dlatego niniejszy artykuł rozpoczynamy od kwestii analitycznych oraz od przedstawienia wyników naszego badania. W poniższej analizie uwzględniamy propozycje naukowców co do treści interesującego nas pojęcia, jak również mniej refleksyjnie nastawionych jego użytkowników, w wielu przypadkach bezpośrednio zestawiając opinie jednych z opiniami drugich. Badamy, jakie cechy charakterystyczne konkretnych rodzajów działalności uznaje się za pośrednio lub bezpośrednio związane z określeniem przedsiębiorczości społecznej. Jak wyżej wspomniano, zdecydowana większość zastosowań omawianego terminu eksponuje jeden z dwóch aspektów przedsiębiorczości społecznej: jeden wiąże się ściślej z elementem społecznym, a drugi z przedsiębiorczością. Wymaga to włączenia dwóch czynników – krytycznego i syntetycznego – do niniejszego studium. Podamy w nim argumenty przemawiające za utrzymaniem pewnej elastyczności definicji tego pojęcia oraz argumenty przeciwko pewnym zakresom jego stosowania, które sprawiają, że nie niesie ono ze sobą wystarczającej wartości poznawczej. Na zakończenie proponujemy definicję łączącą pewne podstawowe elementy znaczeniowe obecne w powszechnym użyciu, pomijając inne, których uwzględnienie poszerza zakres stosowania omawianego terminu aż do utraty przezeń selektywności. Mamy nadzieję, że uzyskane wyniki pomogą dostrzec i ocenić to, co dzieje się w świecie realnym, w którym na porządku dziennym mamy do czynienia z koniecznością rozwiązywania problemów społecznych.

W niniejszym artykule przyjęto pewne założenia dotyczące relacji między przedsiębiorczością społeczną a tym, co nazywa się *przedsiębiorstwem społecznym*. Przedsiębiorstwo społeczne jako rodzaj *działalności* (zwykle określanej mianem przedsiębiorczości społecznej) powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością społeczną (co zilustrowano

szeregiem cytatów zamieszczonych poniżej). Dla celów tego artykułu przyjmujemy, że oba pojęcia są rzeczywiście tożsame. W poniższych rozważaniach zakładamy więc, że wyjaśnienie pojęcia przedsiębiorczości społecznej sprowadza się do wyjaśnienia pojęcia przedsiębiorstwa społecznego jako działalności. Stosujemy tutaj praktykę innych autorów używających zamiennie terminów *przedsiębiorstwo społeczne* i *przedsiębiorczość społeczna*. Relacja między przedsiębiorczością społeczną i przedsiębiorstwem społecznym, czyli między poszczególnymi organizacjami lub instytucjami, jest bardziej złożona, lecz w niniejszej pracy pozostawimy ją na poziomie intuicyjnym.

Można więc zapytać, co czyni przedsiębiorczość społeczną – *społeczną*, a co sprawia, że określa się ją mianem *przedsiębiorczości*. Na jedno i na drugie pytanie istnieje wiele odpowiedzi.

1. Co sprawia, że przedsiębiorczość społeczną uznaje się za rodzaj przedsiębiorczości?

Dees wyraził opinię wielu badaczy, gdy stwierdził, że „przedsiębiorcy społeczni to pewien gatunek zaliczający się do rodzaju przedsiębiorców” [1998, s. 3]. W związku z tym analizę pojęcia przedsiębiorczości społecznej można rozpocząć od zastanowienia się, kto wchodzi w skład tego rodzaju. W dalszej części artykułu przyjmujemy, że definicja *przedsiębiorczości* jest logicznie powiązana z definicją *przedsiębiorcy*, wychodząc z założenia, iż przedsiębiorczość jest tym, co robią przedsiębiorcy, gdy są przedsiębiorcami. Zdefiniowanie jednego terminu pociąga za sobą w sposób dorozumiany zdefiniowanie drugiego.

Wśród naukowców nie istnieje konsensus, co właściwie robią przedsiębiorcy, gdy wcielają w życie ducha przedsiębiorczości. Venkataraman, redaktor „Journal of Business Venturing”, zauważył: „(...) istnieją zasadniczo odmienne koncepcje oraz interpretacje pojęcia przedsiębiorcy i roli przedsiębiorczości; konsensus w sprawie definicji tego drugiego w kategoriach przedsiębiorcy jest chyba niemożliwy” [Venkataraman, 1997, s. 120]. Tutaj także zastosujemy podejście oparte na analizie powszechnego zastosowania tego terminu, przedstawiając argumenty za „doprecyzowaniem” jego definicji [Salmon, 1995].

Znaczenie „minimalistyczne”

Stosunkowo nieskomplikowane zastosowanie terminu *przedsiębiorca* najczęściej spotyka się w prasie popularnej: przedsiębiorca to po prostu osoba, która zakłada i/lub prowadzi małą firmę. Niektóre definicje słownikowe odzwierciedlają to zastosowanie. Na przykład słownik *Canadian Oxford Dictionary* definiuje przedsiębiorcę jako „osobę zakładającą lub organizującą przedsiębiorstwo handlowe, zwłaszcza takie, z działaniem którego wiąże się ryzyko finansowe” [Barber, 1998, s. 467]. To rozumienie przedsiębiorczości można nazwać minimalistycznym. Na tej podstawie przedsiębiorcę społecznego można po prostu zdefiniować jako kogoś, kto organizuje i/lub prowadzi firmę lub korporację realizującą cele społeczne w jeden ze sposobów nakreślonych w dalszej części niniejszego artykułu.

Znaczenie odwołujące się do „metod stosowanych w biznesie”

Według nieco szerszej, lecz nadal popularnej interpretacji przedsiębiorczości element rzutkości i inicjatywy w przedsiębiorczości społecznej jest ściśle powiązany z metodami działania oraz kryteriami stosowanymi przez przedsiębiorstwa rynkowe. Zdaniem Pomerantza: „Kluczowy aspekt przedsiębiorczości społecznej polega na stosowaniu typowego dla biznesu, innowacyjnego podejścia do misji świadczenia usług społecznych. Rozwijanie nowych inicjatyw gospodarczych stanowi tylko jeden z aspektów tego rodzaju przedsiębiorczości. Kolejnym aspektem jest maksymalizacja przychodów z realizowanych programów poprzez zastosowanie zasad działalności nastawionej na zysk bez zaniedbywania podstawowej misji” [2003, s. 26].

Wiele publikacji prasowych oraz materiałów wykorzystywanych przez organizacje non-profit i inne odzwierciedlają ten nacisk na metody stosowane w biznesie.

Bardziej rozbudowane znaczenie

Badacze przedsiębiorczości społecznej koncentrujący się na aspekcie przedsiębiorczości są jednak skłonni sięgać głębiej do literatury naukowej poświęconej temu zagadnieniu i stosować ją do sfery społecznej. W rezultacie powstaje bardziej złożona

definicja elementu przedsiębiorczości zawartego w przedsiębiorczości społecznej. Zapewne jest to bardziej odpowiednie podejście do podjęcia prób zrozumienia przedsiębiorczości w ogóle, a przedsiębiorczości społecznej w szczególności. Analizując istniejący zakres stosowania tego pojęcia, należy przyznać, że przedsiębiorczość społeczną niekiedy rozumie się jedynie jako zakładanie i/lub zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym, zapewne z uwzględnieniem ryzyka związanego z tymi czynnościami. Wydaje się jednak, że bardziej precyzyjna definicja powinna odwoływać się do cech, które sprawiają, że pojęcie przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości społecznej, stanie się przydatnym narzędziem teoretycznym. W niniejszym artykule stawiamy tezę, że bardziej naukowe podejście do omawianego pojęcia pozwala na wyróżnienie w grupie tych, którzy uruchamiają lub zarządzają przedsiębiorstwami (społecznymi) zbioru jednostek i grup posiadających zdolność do wytwarzania znacznie większej wartości, często w krótszym czasie, a tym samym do wnoszenia niezwykłego wkładu w świat przedsiębiorczości, w którym działają. Nie utrzymujemy tu, że podejście naukowe doprowadzi do uzyskania definicji o jednoznacznie i klarownie wyznaczonym zbiorze warunków indywidualnie koniecznych, a łącznie wystarczających. Zamiast tego nasze badania wskazują na istnienie wielości cech, które mogą być różnie łączone lub ważone, lecz są istotne podczas uznawania czegoś za przykład przedsiębiorczości. Uzyskany wynik charakteryzuje się pewną elastycznością, lecz oferuje szerszą i bardziej przydatną perspektywę funkcji przedsiębiorczości.

Badacze zwracają uwagę, że słowo *przedsiębiorca* w języku francuskim (*entrepreneur*) wywodzi się od czasownika *entreprendre*, a w języku niemieckim od *unternehmen*, które dosłownie oznaczają podejmować, np. jakieś ambitne zadanie. Odnoszą się one do przełomowych koncepcji Cantillona (1680–1734) i Saya (1767–1832), a także do istotnego wkładu Schumpetera w XX w. [zob. np. Dees 1998, s. 2 i nast.]. Z pism tych autorów wyłania się obraz przedsiębiorcy jako podejmującego ryzyko innowatora, który, gdy odniesie sukces, przyczynia się zasadniczo do tworzenia wartości gospodarczej. Tan i in. [2003] dochodzą do podobnej interpretacji tego pojęcia, rozważając „intuicyjnie wiarygodne przykłady” przedsiębiorców oraz osób nie będących

przedsiębiorcami, a także sięgając do słownika oksfordzkiego (*Oxford English Dictionary*). Na tej podstawie określają przedsiębiorczość jako „proces polegający na próbach (...) czerpania zysków ekonomicznych poprzez stosowanie innowacyjnych rozwiązań w obliczu ryzyka” [2003, s. 10].

Dees, odwołując się do swojego przekonania, że przedsiębiorcy społeczni to pewien rodzaj przedsiębiorców [1998, s. 3], opiera się zarówno na historycznych, jak i współczesnych wynikach badań nad przedsiębiorczością. Od Saya przejął element tworzenia wartości, a od Schumpetera pojęcie innowacji i zmian. Uzupełnił je na podstawie propozycji składanych przez współczesnych badaczy, np. Druckera [np. Drucker, 1985] i Stevensona [np. Stevenson, Roberts, Grousbeck, 1989]. Dees przypisuje Druckerowi uwypuklenie w koncepcji Saya zdolności przedsiębiorcy do dostrzegania i wykorzystywania sposobności. Przyklaskuje Stevensonowi za dodanie pojęcia zaradności rozumianej jako odmowa przyjęcia ograniczeń narzucanych przez ograniczone zasoby. Na tej podstawie Dees określa aspekt przedsiębiorczości w pojęciu przedsiębiorczości społecznej jako: (1) dostrzeganie i „niestrudzoną” realizację nowych możliwości w celu promowania misji tworzenia wartości społecznej, (2) ciągłe wprowadzanie innowacji i zmian oraz (3) podejmowanie odważnych działań bez oglądania się na istniejące ograniczenia zasobów. Z powyższej dyskusji wyłania się sugestia, że powyższe trzy elementy – dostrzeganie możliwości, innowacyjność i pomysłowość – winny się znaleźć w rozszerzonej koncepcji przedsiębiorczości. Do tych cech należałoby dołączyć również zdolność do podejmowania ryzyka, co w imieniu wielu innych badaczy proponują Tan i in. [2003].

Przedsiębiorcy jako osoby godne uznania

Chyba najbardziej rozbudowany model przedsiębiorczości społecznej zaprezentowali Moit i in. [2003]. Uważają oni przedsiębiorczość społeczną za „wielowymiarową” konstrukcję powstającą w punkcie przecięcia wielu wyróżniających ją cech. Odnosząc się do różnych prac naukowych na temat przedsiębiorczości [np. Gartner, 1988; Mintzberg, 1991; Singh, 2001; Stevenson, Jarillo, 1990; Stevenson i in., 1989], stwierdzają, że przedsiębiorcy społeczni przede wszystkim „wykazują wyważony osąd

sytuacji oraz spójność celów i działań w obliczu złożoności” [Mort i in., 2003, s. 82]. Ta skłonność, ich zdaniem, pozwala przedsiębiorcy społecznemu równoważyć interesy wielu udziałowców oraz zachować poczucie misji w obliczu złożoności problemów moralnych. Jednocześnie przedsiębiorcy społeczni wyróżniają się zdolnością do dostrzegania i wykorzystywania możliwości realizowania w najlepszy sposób wartości społecznych, które obrali sobie za cel. Wreszcie przedsiębiorcy z tej grupy działający na arenie społecznej nie wzbraniają się przed podejmowaniem ryzyka, wykazują innowacyjność i „proaktywność” typową dla przedsiębiorców komercyjnych w ich własnym środowisku.

Przynajmniej jedna cecha z tej listy wykracza poza wcześniej przedstawiony zakres znaczeniowy związany z zastosowaniem pojęcia przedsiębiorczości do przedsiębiorstwa społecznego. Pojęcie wyważonego osądu i stałości celów stanowi dodatek do dostrzegania sposobności, podejmowania ryzyka, innowacyjności i pomysłowości, o których już wspomniano. Propozycja ta zwraca uwagę na bardziej ogólny aspekt przedsiębiorczości, zwłaszcza wtedy, gdy pojęcie to analizuje się w kontekście misji społecznej. Sugerując to, Mort i in. przypuszczalnie przechodzą od opisu przedsiębiorcy społecznego do opisu godnego podziwu lub odnoszącego sukcesy przedsiębiorcy społecznego (zwracając uwagę na „społeczną” stronę przedsiębiorczości społecznej, charakteryzują przedsiębiorcę społecznego jako osobę wcielającą w życie „cnotę przedsiębiorczości” [Mort i in., 2003, s. 82], a następnie rozwijają to pojęcie za pomocą pojęć zaczerpniętych z teorii cnoty w etyce). Echa tej skłonności wydają się być obecne na nieco bardziej wyważonej liście zaproponowanej przez Deesa [1998]. Opisuje on np. przedsiębiorcę społecznego jako tego, kto „niestrudzenie” wykorzystuje nowe możliwości prowadzenia misji społecznej i „nieustannie” wdraża innowacje [s. 4].

Propozycje tego rodzaju spotyka się powszechnie w literaturze przedmiotu mającej na celu analizę idei przedsiębiorczości społecznej. Przedsiębiorców, a zwłaszcza przedsiębiorców społecznych, opisuje się w kategoriach podkreślających wartość wkładu, jaki wnoszą w życie społeczne. Tego rodzaju opisy w bardzo korzystnym świetle opiewają ich osiągnięcia, nawołując innych do naśladownictwa i/lub udzielania wsparcia. To zupełnie naturalne, że w tych okolicznościach komentatorzy rozszerzają

swoje „definicje”, tak aby obejmowały również cechy normatywne, ale istnieją uzasadnione powody, by oprzeć się tej pokusie.

Proponując własną interpretację pojęcia przedsiębiorczości społecznej, Tan i in. [2003] przekonująco argumentują, że wszelkie wiarygodne definicje przedsiębiorcy muszą także uwzględniać przedsiębiorców, którym się nie powiodło (wszyscy wiemy, że istnieje wiele tego rodzaju przypadków). Ponadto, jak twierdzimy w tym artykule, każde rozwinięcie idei przedsiębiorcy społecznego musi uwzględniać następujące fakty: niektórzy przedsiębiorcy realizują misję społeczną z pobudek egoistycznych, nie są aż tak nieustępliwi, nie zawsze udaje im się zrealizować to, co zamierzali lub w inny sposób odstają od godnych naśladowania wzorców. Z pewnością istnieje wiele takich przykładów w świecie realnym. Dees określa swoje definicje mianem „idealizacji” [1998, s. 4], otwarcie sugerując, że przypadki z życia wzięte stanowią raczej niepełną ilustrację proponowanej przez niego listy cech – zarówno w kategoriach ich liczby, jak i nasilenia. Prawdopodobny wniosek przedstawia się więc następująco: zadowalająca definicja aspektu przedsiębiorczości w przedsiębiorczości społecznej nie powinna odwoływać się do pojęć, takich jak sukces czy prestiż, by móc uwzględnić przedsiębiorców społecznych, którzy mogą być nieskuteczni, działać niespójnie lub w inny sposób odstawać od ideału.

2. Co sprawia, że przedsiębiorczość społeczną uznaje się za rodzaj działalności społecznej?

Niemal powszechnie akceptuje się tezę, że przedsiębiorcy społeczni i ich przedsiębiorstwa dążą do realizacji celów społecznych, co rozumie się jako chęć przysparzania społeczeństwu takich lub innych korzyści. To inny sposób stwierdzenia, że przedsiębiorca społeczny w pewien sposób zmierza do zwiększenia „wartości społecznej”, czyli przyczynia się do wzrostu dobrobytu i dobrostanu danej wspólnoty ludzkiej. Różnica zdań dotyczy miejsca, jakie muszą zajmować cele społeczne w celach działania przedsiębiorcy i jego przedsiębiorstwa.

Cele wyłącznie społeczne i status non-profit

Na jednym biegunie znajdują się ci, którzy uważają, że pewne cele społeczne muszą stanowić wy-

łączne cele działania przedsiębiorcy społecznego. Jak to ujął badacz przedsiębiorczości społecznej Dees, „dla przedsiębiorców społecznych misja społeczna stanowi jasno sprecyzowany i główny [aspekt działania] (...). Głównym kryterium staje się wpływ na społeczeństwo związany z realizacją misji, a nie tworzenie bogactwa. *Dla przedsiębiorców społecznych bogactwo stanowi tylko środek do celu*” [podkreślenie autorów] [1998, s. 3]. Twierdzenie, że wszelkie wytworzone bogactwo jest tylko środkiem do osiągnięcia celu społecznego sugeruje, że korzyści finansowe dla przedsiębiorcy nie powinny figurować wśród celów działania jego przedsiębiorstwa. W związku z powyższym wielu autorów [np. Dees, Emerson, Economy, 2002] lokalizuje koncepcję przedsiębiorczości społecznej w świecie organizacji non-profit. Mogą się do nich zaliczać nawet stowarzyszenia, których celem jest dostarczanie jakiegoś dobra lub usługi społecznej bez angażowania się w jakąkolwiek formę działalności komercyjnej, tzn. bez prowadzenia działalności „dochodowej”. Anderson i Dees [2002] zadają pytanie, czy uzyskiwanie dochodów wynikających z jakiejś formy komercjalizacji produktów lub usług jest warunkiem koniecznym zaistnienia przedsiębiorczości społecznej i odpowiadają stanowczo: „Nie! Nie jest. Przedsiębiorczość społeczna polega na znajdowaniu nowych i lepszych sposobów tworzenia oraz utrzymywania wartości społecznej” [s.192]. Taka interpretacja oznacza, że program rozdawania resztek produktów spożywczych potrzebującym – przynajmniej jeżeli chodzi o cele i strukturę – zalicza się do przedsiębiorczości społecznej. Można znaleźć przedsiębiorców społecznych wynajdujących sposoby zapewnienia dachu nad głową, opieki zdrowotnej lub wykształcenia bez pobierania opłat, bez oczekiwania na rewanż ze strony beneficjentów i bez wspierania tych działań wypracowanym dochodem.

Inni komentatorzy zajmują mniej liberalne stanowisko. Przykładowo, Northland Institute – organizacja założona „w celu poprawy efektywności działania organizacji rozwoju społecznego” [Northland Institute, 2001] – reprezentuje społeczność łączącą przedsiębiorczość społeczną z „przedsiębiorstwem społecznym”, który to termin określa jako „wykorzystanie strategii wypracowywania dochodów przez organizacje non-profit”. Instytut jest jednym z wielu aktorów odwołujących się do koncepcji „podwójnych zysków (...) jako sztuki jednoczesnego

osiągania zysków finansowych i społecznych z po-
czynionych inwestycji". Z tego punktu widzenia
przedsiębiorczość społeczna koniecznie wiąże się
z „przedsiębiorstwem” w sensie inicjatywy w takiej
czy innej formie generującej przychody, jednak na-
stawionej nie na przynoszenie zysku, ale na wytwa-
rzanie korzyści społecznych. Organizacje non-profit
działające według tej zasady często określa się mia-
nem „hybrydowych” [np. Davis, 1997] ze względu
na fakt łączenia funkcji non-profit z cechami pod-
miotów nastawionych na zysk. Godny uwagi przy-
kład tej formy działalności stanowi Grameen Bank
w Bangladeszu [zob. Grameen Communications, 1998]
oraz inne instytucje udzielające mikrokredytów oso-
bom ubogim, które nie uzyskiwałyby pożyczek na wa-
runkach rynkowych. Instytucje te działają na rzecz
poprawy sytuacji swoich klientów, a zyski reinwe-
stują w poszerzanie działalności kredytowej. Inny
przykład: „The Big Issue” to adresowany do wyro-
bionego odbiorcy magazyn sprzedawany na uli-
cach Szkocji, a od niedawna także w innych czę-
ściach świata. Niektórzy badacze przedsiębiorczości
społecznej nazwali go „sztandarowym przykładem
przedsiębiorczości społecznej w Wielkiej Brytanii”
[Hibbert, Hogg, Quinn, 2002, s. 288] ze względu na
osoby, które go rozprowadzają – bezdomnych, któ-
rzy zobowiązali się uczestniczyć w programie reso-
cjalizacji pod auspicjami fundacji wspieranej przez
zyski ze sprzedaży czasopisma. Sprzedawcy stają
się niezależnymi przedsiębiorcami utrzymującymi
się z zysków ze sprzedaży każdego egzemplarza
magazynu [Big Issue Foundation, 2004]. Bardziej
znane przykłady tego rodzaju działalności to rze-
mieślnicze ośrodki non-profit prowadzące swoją
działalność w celu zapewnienia zbytu dla rzemieślni-
ków w ubogich krajach pozbawionych tego ro-
dzaju rynków.

Powyższe przykłady ilustrują zjawisko zrecnie
określone przez Fowlera mianem „zintegrowanej
przedsiębiorczości społecznej” [Fowler, 2000, s. 645].
W przypadku tej formy działalności wytwarzającej
przychody przedsiębiorstwo stawia sobie za cel
korzystne oddziaływanie na społeczeństwo. Można
więc powołać do życia instytucję kredytową mającą
na celu przysparzanie korzyści wierzycielom, a nie
tylko po to, aby wytwarzała dochód wykorzystywa-
ny do wspierania jakiegoś szczytnego przedsię-
wzięcia. Rozprowadzanie magazynu „The Big Issue”
ma na celu niesienie pomocy osobom, które go

sprzedają, a nie tylko zapewniać dochody na finan-
sowanie innego wartościowego przedsięwzięcia.

Natomiast z „komplementarną przedsiębiorczo-
ścią społeczną” mamy do czynienia, gdy przedsię-
biorstwo, które samo w sobie nie tworzy korzyści
społecznych, wspiera inne działania mające na celu
osiąganie celów społecznych [Fowler, 2000]. Przykła-
dowo, Komitet Rozwoju Obszarów Wiejskich w Ban-
gladeszu (Bangladesh Rural Advancement Committee,
BRAC) wspiera nie tylko zakładanie przedsięwzięć
związanych z rolnictwem i akcją kredytowych, aby
ułatwić ubogim ludziom zdobycie środków na utrzy-
manie, lecz także uruchamia przedsiębiorstwa wy-
tworzące przychody, np. drukarnię (BRAC Printing
Press), chłodnię (BRAC Cold Storage) oraz szwalnie
(BRAC Garment Factories). Wypracowywane w ten
sposób zyski organizacja przeznaczają na wsparcie
swojej podstawowej działalności.

Wychodząc z tego założenia, dlaczego nie mieli-
byśmy rozszerzyć działalności komercyjnej podej-
mowanej w celu realizacji celów społecznych na takie
inicjatywy jak przyznawanie licencji do używania
nazwy danej instytucji lub dopuszczenie organiza-
cji non-profit do współpracy z firmami nastawio-
nymi na zysk? Pomerantz pisze: *„Przedsiębiorczość
społeczną można zdefiniować jako organizowanie
innowacyjnych, wspierających misje społeczne, uzy-
skujących dochody, tworzących miejsca pracy lub
rozprowadzających licencje przedsięwzięć podejmowa-
nych przez poszczególnych przedsiębiorców spo-
łecznych, organizacje non-profit lub organizacje non-
profit we współpracy z instytucjami komercyjnymi”*
[2003, s. 25].

Nadal mamy więc do czynienia z pewnymi for-
mami działalności komercyjnej w służbie celom
społecznym, a organizacje non-profit wciąż odgry-
wają w nich znaczną rolę, lecz teraz mogą działać
we współpracy z partnerem działającym dla zysku,
który jest gotów poświęcić przynajmniej część wy-
pracowanego dochodu na sfinansowanie czegoś,
co uznaje się za szlachetny cel.

Dotąd w niniejszym artykule przyjęliśmy mił-
czące założenie, że przedsiębiorczość społeczna
jest pojęciem z dziedziny non-profit i zaprezen-
towaliśmy cały wachlarz opinii na temat tego, czy
oraz do jakiego stopnia może lub musi ona być
zaangażowana w jakąś formę działalności komer-
cyjnej przynoszącej dochody. Zgodnie z wynikami
analizy kontekstów występowania terminu *przed-*

siębiorczość społeczna w publikacjach naukowych i innych w ciągu 15 lat, aż 83% wzmianek prasowych odnosi się przykładów zaczerpniętych z sektora non-profit. Przepuszczalnie ten właśnie czynnik zdecydował, że autorzy badania wysnuli z niego następujący wniosek: „przedsiębiorca społeczny to w przeważającej mierze zjawisko powiązane z sektorem non-profit” [Taylor, Hobbs, Nilsson, O’Halloran, Preisser, 2000, s. 6], choć zauważyli, iż w publikacjach przeznaczonych dla odbiorców w sektorze biznesowym najczęściej odwoływano się do pojęcia „misji społecznej” przedsiębiorstw nastawionych na zysk.

Uwzględnienie czynnika zysku, czyli wyjście poza status non-profit

Istnieją uzasadnione przyczyny przemawiające przeciwko ograniczaniu pojęcia przedsiębiorczości społecznej do organizacji non-profit. Po pierwsze, podział między organizacjami non-profit i nastawionymi na zysk wcale nie jest jednoznaczny. Australijski zespół ds. oceny przepisów prawa podjął interesującą próbę rozgraniczenia sektora non-profit: „organizacja non-profit (...) to organizacja, której statut lub zasady działania zabraniają podziału zysku między jej członków, właścicieli i kierownictwo” [Review Panel on the Law of Negligence, 2002, s. 59]. Jednak nawet to sensowne ujęcie uwzględnia przypadki skrajne [takie, których nie da się przyporządkować – przypis red.]. Sto procent zysków po opodatkowaniu oraz opłaty licencyjne z tytułu wytwarzania produktów pod marką Newman’s Own³ według sprawozdania firmy przeznaczają się na „cele edukacyjne i charytatywne” [Newman’s Own, 2005]. Z jednej strony nawet gdyby przyjąć, że statut firmy zabrania przeznaczania zysków na inne cele, zaliczenie jej do organizacji non-profit mogłoby się wydawać nieco naciągane. Z drugiej strony, mimo iż przeznaczanie wypracowanego zysku na cele dobroczynne stanowi kontynuację idei Paula Newmana, a nie zapisaną zasadę działania firmy, dość dziwne wydawałoby się wrzucanie Newman’s Own do jednego worka z innymi przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk. Jednak wszyscy raczej zgodzilibyśmy się ze stwierdzeniem, że skoro działanie firmy Newman’s Own stanowi

przykład przedsiębiorczości, należałoby ją uznać za przedsiębiorczość *społeczną*. Tak więc istnieją przypadki przedsiębiorczości, które nie poddają się łatwo klasyfikacji w odniesieniu do wytwarzania zysku, co z kolei może sugerować, że rozgraniczenie to wcale nie jest aż tak istotne dla naszych rozważań.

Zasadność powyższej sugestii podkreśla fakt, że granica ta okazuje się nie tylko nieprecyzyjna, lecz także nieszczelna. Istnieją przykłady przemieszczania się firm z jednej strony granicy na drugą bez groźby dyskwalifikacji jako przykładu przedsiębiorczości społecznej. Margaret Cossette wykorzystała grant w wysokości 4000 dolarów na przekształcenie zakrojonego na niewielką skalę programu sektora publicznego w odnoszące sukcesy przedsiębiorstwo non-profit zapewniające opiekę osobom starszym na terenach wiejskich małego amerykańskiego hrabstwa jako alternatywę dla umieszczania ich w domach spokojnej starości [Boschee, 1995]. Gdy agencja Medicaid⁴ postanowiła przeznaczyć dodatkowe środki na sfinansowanie opieki nad większą liczbą klientów, Cossette zabrakło kapitału koniecznego do rozwinięcia działalności, gdyż organizacje non-profit nie mogą ubiegać się o kredyt w bankach. Cossette przeniosła więc swoje przedsięwzięcie Missouri Home Care do sektora komercyjnego, uzyskała kredyt i rozszerzyła zakres działania. Jej firma uzyskała kilka milionów dolarów przychodów, zaczęła przynosić zyski. Obecnie obsługuje kilka tysięcy klientów rocznie i daje zatrudnienie wielu opiekunom domowym. Jeff Boschee, prezes i dyrektor generalny Alpha Centre for Social Entrepreneurs, nie waha się przywoływać działalności Margaret Cossette jako wzorcowego przykładu przedsiębiorczości społecznej [Boschee, 1995, s. 21].

Istnieje wiele innych rodzajów działań leżących zdecydowanie po komercyjnej stronie granicy, lecz znani komentatorzy i analitycy nie wahają się zaliczać ich do przedsiębiorczości społecznej. Przykładowo, The Schwab Foundation uznała innowacyjne podejście Albiny Ruiz do zbierania odpadów w slumsach w Limie za wzór przedsiębiorczości społecznej [The Schwab Foundation, 2002]. Ruiz założyła i sfinansowała sieć lokalnych mikroprzedsiębiorstw, które co tydzień odwiedzają wszystkie gospodarstwa domowe w granicach swojego działania, od-

³ Firma wytwarzająca produkty spożywcze założona przez aktora Paula Newmana i pisarza Aaron’a E. Hotchnera w 1982 r.

⁴ Agencja realizująca rządowy program ubezpieczeń zdrowotnych dla obywateli USA o niskich dochodach.

bierając i przetwarzając odpady stałe. Cele działania jej firmy, noszącej nazwę Ciudad Salud (Zdrowe Miasto), wykraczają poza poprawę warunków zdrowotnych, obejmując również zapewnienie zatrudnienia oraz poprawę warunków życia w dzielnicy, w czym najwyraźniej odnosi duże sukcesy. Oprócz tego, Ciudad Salud przynosi zyski. Opisy działania tego rodzaju przedsięwzięć pokazują wyraźnie, że cele społeczne, co prawda, stanowią siłę napędową przedsiębiorstwa, ale w obrazie całości mieści się także podział zysków między właścicieli i inwestorów.

A inne cele? Jeżeli są, jakie mają znaczenie?

Omówione powyżej przypadki sugerują, że zyskowość nie jest sprzeczna z przedsiębiorczością społeczną, a cele społeczne wciąż dominują w strukturze celów działania omawianej grupy firm. A jeżeli celom społecznym towarzyszy silne pragnienie zarabiania pieniędzy? Ben and Jerry's, znana firma produkująca lody, od czasu swego powstania w 1978 r. angażuje się w rozliczne przedsięwzięcia społeczne, a także w inicjatywy związane z ochroną środowiska. Jednym z najbardziej rozpoznawalnych jest zainicjowany przez nią program PartnerShop (istnieje nadal mimo wykupienia firmy przez koncern Unilever w 2000 r.), który pozwala wybranym organizacjom non-profit rozpocząć działalność gospodarczą pod jej szyldem na zasadach franszyzy bez uiszczania standardowych opłat. Ben and Jerry's zalicza się do bardzo dochodowych firm. Jej przychody netto w 1999 r. wyniosły 13,5 mln dolarów [Students for Informed Career Decisions, 2000]. Gdy podczas otwarcia nowego zakładu produkcyjnego firmy w hrabstwie Cheshire (Wielka Brytania) dziennikarz tygodnika „The New Statesman” opisał jej związki z organizacją zwalczającą ubóstwo na zaniedbanych obszarach miejskich poprzez udział w szeregu przedsięwzięć gospodarczych [Stephens, 2003], zadał pytanie: „Czy to tylko lody z modną domieszką *społecznej odpowiedzialności biznesu*, czy, jak twierdzą jej założyciele, rynkowe rozwiązanie problemów społecznych?” I czy coś takiego można jeszcze uznać za przedsiębiorczość społeczną? Trudno temu zaprzeczyć. Misja umieszczona na witrynie internetowej firmy łączy dążenie do zyskowości z równie silnym zaangażowaniem społecznym i środowiskowym [Ben & Jerry's Homema-

de Holdings Inc., 2005], znajdując potwierdzenie właściwego kierunku działania w osiągniętych przez nią wynikach.

Zdaniem niektórych eksponowanie zyskowości powinno wykluczać tego rodzaju inicjatywy z domeny przedsiębiorczości społecznej. Na przykład pewien wpływowy brytyjski komentator definiuje *przedsiębiorcę społecznego* częściowo w kategoriach organizacji powoływanych przez niego do życia, które, jak uważa, muszą być „społeczne w tym sensie, że nie są własnością udziałowców, a zyskowość nie jest głównym celem ich działania” [Leadbetter, 1997, s. 11]. Nie wszyscy zgadzają się z tym zdaniem. Argumentem przemawiającym za włączeniem firmy Ben and Jerry's do omawianej grupy jest opinia innych autorytetów w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej. W programie przedsiębiorczości społecznej zainicjowanym przez Columbia Business School scharakteryzowano działania amerykańskiego biznesmena Gary'ego Hirshberga jako doskonały przykład przedsiębiorczości społecznej [The Social Enterprise Program News, 2003]. Hirshberg założył firmę produkującą jogurty nastawioną na wykorzystywanie składników organicznych w przyjaznym dla środowiska procesie produkcji i jest dumny z faktu, że jego firma osiąga wysokie zyski. Swoją sukces przypisuje w dużej mierze atrakcyjności misji jego firmy dla klientów. Nie ma powodu przypuszczać, że misja jest tylko oportunistycznym sloganem, a zaangażowanie w cele społeczne i środowiskowe jedynie narzędziem marketingowym. Jednak zyskowość wydaje się być bardzo ważnym aspektem działania firmy Hirshberga, przypuszczalnie nawet równorzędnym z aspektami prośrodowiskowym i prospołecznym.

Co jednak począć z przypadkami, gdy cele społeczne zajmują dalsze miejsca na liście celów działania firm? Analitycy biznesu [np. Cone, Feldman, DaSilva, 2003b] zauważyli, że amerykańskie firmy nie poświęcają zbyt wiele uwagi wpływowi realizowanych lub wspieranych przez siebie akcji charytatywnych na zyskowość i zalecają, aby zaczęły tak postępować. Ten rodzaj zwracania uwagi na siebie przez firmy nazwano *cause branding* (kojarzenie marki ze szczytnymi celami) – nową strategią przyciągania zainteresowania w opartym na rywalizacji świecie biznesu. Firma Avon Cosmetics zajęła się podnoszeniem świadomości społecznej w dziedzinie zachorowań na raka piersi, a ConAgra Foods,

jeden z największych amerykańskich dystrybutorów przetworzonej i pakowanej żywności, włączył się do walki z głodem wśród dzieci, sponsorując bufety, w których mogą one odpocząć i zjeść posiłek po zajęciach szkolnych. Kojarzenie marki ze szczytnymi celami, oprócz zapewnienia wsparcia dla wartościowych projektów społecznych, zwiększa również zyskowność przedsiębiorstw częściowo dzięki lojalności klientów i pracowników. Firmy „okazujące poczucie odpowiedzialności społecznej” wyróżniają się „w świecie coraz mniej zróżnicowanych usług” [Cone i in. 2003b, s. 95]. Cynik mógłby odnieść wrażenie, że przynajmniej w niektórych przypadkach firmy realizują cele społeczne zarówno ze względu na ich wartość etyczną, jak i niezaprzeczną wartość marketingową. Trzeba jednak przyznać, że w wielu przypadkach korzyści społeczne są znaczne bez względu na motywy kierujące zarządami firm, które decydują się powiązać własną markę z działaniem na rzecz dobra wspólnego. Czy takie działania również można określić mianem przedsiębiorczości społecznej?

Co najmniej kilku szanowanych obserwatorów uważa, że tak. Harvard Business School zamieściła w części internetowej biuletynu informacyjnego poświęconej przedsiębiorstwom społecznym fragment artykułu opisującego i zalecającego stosowanie *cause branding* [Cone, Feldman, DaSilva, 2003a]. Angażowanie się w przedsięwzięcia społeczne niekoniecznie oznacza to samo, co bycie przedsiębiorcą społecznym – zakwalifikowanie się do tej kategorii wymaga spełnienia warunków przedsiębiorczości. Ale w tym przypadku przynajmniej społeczna część pojęcia nie budzi wątpliwości. Zgodnie z tą interpretacją o zaliczeniu danej firmy do przedsiębiorstw społecznych decyduje obecność wśród celów jej działania korzyści społecznych, chociaż nie zawsze zaliczają się one do jej priorytetów i przynajmniej do pewnego stopnia bywają realizowane z przyczyn instrumentalnych.

Można się spierać czy rozszerzenie pojęcia przedsiębiorczości społecznej na wyżej wymienione przypadki nie czyni go nadmiernie pojemnym. Z pewnością istotne rozróżnienie ma miejsce w przypadku uwzględnienia korzyści społecznych w celach działania firmy, gdy te pierwsze są podporządkowane działaniom nastawionym na zysk. Aby bliżej wyjaśnić tę kwestię, załóżmy, że pewna firma jest samowystarczalna finansowo, czyli jej działalność

pokrywa koszty operacyjne i przynosi zysk, czyli pewną ilość środków przewyższających tę pierwszą kwotę. Decydującą kwestią przy zaliczeniu jej do przedsiębiorstw społecznych wydaje się być to, czy firma realizuje cele społeczne licząc na wzrost lub przynajmniej na utrzymanie zysków na tym samym poziomie. Można by stwierdzić, że tylko firmy skłonne zaakceptować znaczny spadek dochodów w następstwie dążenia do realizacji celów społecznych powinny przynależeć do przedsiębiorstw społecznych. Tym samym do omawianej grupy nie zaliczałyby się firmy porzucające cele społeczne, gdyby ich realizacja nie przyczyniała się do wzrostu zysków.

Chociaż przedstawione powyżej rozumowanie zawęża powszechnie przyjęty zakres stosowania interesującego nas pojęcia, istnieje kilka argumentów przemawiających przeciwko takiemu postępowaniu. Po pierwsze, przede wszystkim sformułowane w powyższym akapicie kryterium opiera się na trybie przypuszczającym. Pytamy bowiem, co zrobiłaby korporacja, gdyby stanęła przed pewnym wyborem, a przecież wiele spośród nich nigdy nie znajdzie się w takiej sytuacji. W takich przypadkach można tylko snuć domysły, co grozi wyciągnięciem bezzasadnych wniosków. Co więcej, same firmy mogą nie wiedzieć, jak postąpiłyby w określonych warunkach. Po drugie, omawiane kryterium stanowi próbę nakreślenia linii podziału na obszarze, na którym wszelkie ostro zarysowane granice mają charakter arbitralny. Co mamy powiedzieć w sytuacji, gdy dane przedsiębiorstwo ograniczy do pewnego stopnia realizację celów społecznych, ale w żadnym wypadku z nich nie zrezygnuje mimo perspektywy utraty części zysków? Stopień obniżenia priorytetu celów społecznych oraz rozmiary przewidywanych strat podlegają nieokreślonym wahaniom na skali ciągłej. W którym momencie powinno się stwierdzić, że przedsiębiorstwo wykażało niechęć do akceptacji spadku zysków za cenę osiągnięcia celów społecznych?

Po trzecie, i najważniejsze, nawet gdyby udało się spełnić powyższe zastrzeżenie, czy naprawdę odzwierciedla ono różnicę, którą warto byłoby akcentować? Załóżmy, że pewna firma wchodzi na rynek i oferuje nowe rodzaje szkoleń oraz pośrednictwa pracy dla osób długotrwale bezrobotnych, gdyż dostrzega w tym szansę na osiągnięcie znacznego zysku. Czy należałoby ją zdyskwalifikować jako

przykład przedsiębiorczości społecznej dlatego, że zapewne nie podjęłaby się świadczenia tego rodzaju usług, gdyby uznała, iż nie można na tym zarobić? Wyobraźmy sobie jeszcze inną sytuację. Duży bank zachęca do udziału w sponsorowanym przez siebie biegu na rzecz zbudowania schroniska dla bezdomnych, lecz można stwierdzić z dużym prawdopodobieństwem, że nie podjąłby tej inicjatywy, gdyby znacząco podwyższała ona jego koszty operacyjne. Wydaje się bezsensowne dyskwalifikowanie tego przedsięwzięcia jako przykładu przedsiębiorczości społecznej. Zasadniczo chodzi przecież o to, że podejmowanie działań na rzecz społeczeństwa jest czymś, z czym warto się identyfikować i co warto wspierać, natomiast badanie motywacji nie tylko przysparza trudności, lecz także ma niewielkie konsekwencje praktyczne dla omawianych tu kwestii. O tym, czy dane przedsięwzięcie stanowi przykład przedsiębiorczości społecznej powinna decydować obecność celów społecznych wśród celów działania.

Punkty na skali zaangażowania w realizację celów społecznych

Powyżej przedstawiono wiele sposobów uwzględniania korzyści społecznych wśród celów działania organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, wydaje się, że istnieje cała gama możliwości w tym względzie – począwszy od wymogu, aby korzyści społeczne stanowiły wyłączny cel działania takiej organizacji, a skończywszy na zastrzeżeniu, iż powinny one po prostu występować na liście jej celów. Warto zwró-

cić uwagę na kilka tego rodzaju punktów na skali częściowo dlatego, że niektóre spośród nich stanowią podstawę różnych interpretacji pojęcia przedsiębiorczości społecznej. W poniższej tabeli przedstawiono tego rodzaju punkty.

Na jednym biegunie znajdują się przedsiębiorcy motywowani *wyłącznie* dążeniem do przysparzania korzyści społecznej w takiej czy innej postaci. Niektórzy zupełnie nie angażują się w działania komercyjne. Inni, którzy prowadzą tego rodzaju działalność, przekazują wszelkie wypracowane zyski na rzecz przedsięwzięcia. Jeszcze inni członkowie tej grupy pozwalają na wypracowywanie i podział zysków, lecz tylko jako pewną konieczność przy okazji wspierania określonego przedsięwzięcia społecznego. Większość, chociaż nie wszyscy używający terminu *przedsiębiorca społeczny* rozszerzają zakres jego stosowania na jednostki lub grupy motywowane przede wszystkim chęcią wytwarzania korzyści społecznych, lecz jednocześnie przysparzających korzyści finansowych i innych sobie, a także niekiedy innym. Przedsiębiorcy zaliczający się do tej grupy zapewne przyzwalają na osiąganie zysków przez siebie i/albo innych lub nawet działają w tym kierunku. Jednak w tym przypadku prawdopodobnie akceptują oni osiąganie zysku jako coś więcej niż tylko utylitarną konieczność. Ci ludzie mogą jednocześnie pragnąć *czynić dobro* i *czerpać* zyski dla siebie oraz tych, którzy ich wspierają. W jeszcze innych przypadkach cele społeczne jedynie *zaliczają się* do celów działania przedsiębiorców społecznych, mogą być nawet podporządkowane osiągnięciu przez nich własnych korzyści majątko-

Tabela 1. Skala zaangażowania w realizację celów społecznych		
Priorytet celów społecznych	Rola działalności komercyjnej	Przykład
Cele działania są wyłącznie społeczne	Bez działalności komercyjnej	Organizacje pozarządowe
Cele działania są wyłącznie społeczne	Pewna działalność komercyjna, wszelkie zyski przeznaczone są bezpośrednio na osiągnięcie celów społecznych („zintegrowane”) lub na wspieranie przedsięwzięć mających takie cele („komplementarne”)	Grameen Bank („zintegrowane”); drukarnia, chłodnia i fabryka odzieży należące do Bangladesh Rural Advancement Committee („komplementarne”), Newman’s Own
Cele działania są przede wszystkim, choć nie wyłącznie społeczne	Działalność komercyjna, część zysków otrzymują przedsiębiorcy i/lub inni	Missouri Home Care, Ciudad Salud
Cele społeczne zajmują ważne miejsce wśród innych celów działania	Działalność komercyjna: osiągnięcie zysków stanowi ważny cel dla przedsiębiorcy i innych	Ben & Jerry’s
Cele społeczne są podporządkowane innym celom działania	Działalność komercyjna: osiągnięcie zysków stanowi ważny lub główny cel dla przedsiębiorcy i innych	<i>Cause branding</i> (kojarzenie marki ze szczytnymi celami), działania prospołeczne podejmowane przez korporacje, np. banki

wych. Osiąganie zysków jest wtedy akceptowane nie tylko jako dobro samo w sobie, lecz także wyznacza główny cel ich działania, podczas gdy korzyści społeczne są jedynie dodatkowym, choć pożądanym rezultatem prowadzonej działalności. Na przeciwnym biegunie znajdują się ci, dla których korzyści społeczne stanowią jedynie środek do osiągnięcia zysków.

Powyżej zasugerowaliśmy, że w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej trudno nakreślić granicę między przedsięwzięciami nastawionymi i nienastawionymi na zysk. Faktycznie jedynym spostrzeżeniem, które wyłania się z analizy stosowania terminu *przedsiębiorczość społeczna* jest wyraźna sugestia zanikania w nim różnic między sektorem publicznym, prywatnym i non-profit. Jak to ujął jeden z autorów przeglądu literatury na ten temat, „aktywność w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej zaciera tradycyjne granice między sektorami publicznym, prywatnym i non-profit, a ponadto eksponuje hybrydowe modele działalności nastawionej i nienastawionej na zysk” [Johnson, 2000, s. 1].

Zakończenie: ku doprecyzowaniu pojęcia przedsiębiorczości społecznej

W niniejszym artykule przedstawiliśmy argumenty przemawiające za tezą – którą należy rozumieć z zachowaniem należytej elastyczności – że z przedsiębiorczością społeczną mamy do czynienia, gdy pewna osoba lub grupa: (1) stawia sobie za wyłączny lub wyraźnie nakreślony cel tworzenie pewnej wartości społecznej, (2) wykazuje zdolności do dostrzegania i wykorzystywania możliwości tworzenia tego rodzaju wartości („wizja”), (3) wykorzystuje innowacje polegające na realizacji własnych pomysłów lub adaptacji cudzych rozwiązań do tworzenia i/lub upowszechniania danej wartości społecznej, (4) zgadza się podejmować ponadprzeciętne ryzyko w celu tworzenia i upowszechniania tej wartości społecznej oraz (5) podczas realizacji przedsięwzięcia społecznego wykazuje niezwykle zaradność i przeważnie nie zniechęca się brakami zasobów.

Za najważniejsze z powyższych kryteriów wypada uznać pierwsze, ponieważ na poziomie teoretycznym służy ono do odróżniania przedsiębiorczości *społecznej* od innych jej form. Nie istnieje sposób precyzyjnego ustalenia granicy, poniżej której zna-

czenie celów społecznych uniemożliwia zakwalifikowanie jakiegoś przedsięwzięcia do grupy przedsiębiorstw społecznych, chociaż to właśnie zaangażowanie w tworzenie wartości społecznych wyznacza linię podziału między przedsiębiorczością społeczną i innymi rodzajami przedsiębiorczości. Wszystkie przedstawione wyżej kryteria mogą odnosić się w większym lub mniejszym stopniu do konkretnych przedsiębiorstw. Nasilenie niektórych określa się jako ponadprzeciętne, ale nie istnieje sposób precyzyjnego ustalenia, kiedy właściwie zostanie osiągnięta lub przekroczona „wartość progowa”. Podobnie jak w przypadku społecznego aspektu omawianego pojęcia, przedstawiona powyżej lista stanowi katalog, z którego poszczególni użytkownicy będą zarówno wybierać kryteria, jak i przypisywać im indywidualną wagę. Nie można wykluczyć, że ta różnorodność po prostu odzwierciedla brak jasnych rozgraniczeń w obrębie omawianego zjawiska, nawet mimo zastosowania podejścia mającego na celu doprecyzowanie definicji, jak to wykorzystane w niniejszym artykule. Z tego spostrzeżenia płynie jedna dość oczywista sugestia. Najlepiej, aby każdy stosujący pojęcie przedsiębiorczości społecznej wyjaśnił, jaki zakres znaczeniowy mu przypisuje.

Powyższe podsumowanie stanowi wyraz nowego podejścia do pojęcia niekiedy uznawanego za oczywiste w dyskusjach na temat przedsiębiorczości społecznej i innych jej form. Łatwo zakładać – a literatura często wydaje się odzwierciedlać to przekonanie – że przedsiębiorczość społeczna jest domeną jednostek. Jak przypomniał nam Thompson [2002], zaakceptowanie tego uogólnienia byłoby błędem. Przedsiębiorczość najlepiej rozumieć jako złożoną czynność, którą równie dobrze mogą realizować jednostki, jak i grupy ludzi [Stewart, 1989]. Wymienione powyżej kryteria można również traktować jako role w przedstawieniu – role, którymi można się dzielić i/lub odgrywać wspólnie. Inni zwracają uwagę, że przedsiębiorczość może znaleźć dla siebie miejsce w kontekstach kulturowych, w których przeważa myślenie kolektywne, a nie indywidualistyczne [Peterson, 1988]. Peredo [2003, Peredo, Clirisman, 2005] opisuje nawet sytuację, w której można mówić o społeczności wspólnej organizującej przedsiębiorstwo mające za zadanie realizować przede wszystkim cele o charakterze społecznym. Dlatego przedsiębiorca może być jed-

nostką, członkiem grupy lub organizacji, którym zależy na identyfikacji i twórczym dążeniu do realizacji celów społecznych.

Przedsiębiorczości społecznej w postaci omówionej w tym artykule nie można określić mianem eleganckiego pojęcia o jasno wytyczonych granicach. Autorzy przedstawili liczne argumenty na poparcie tezy, że jego nieuporządkowanie stanowi odzwier-

iedlenie sposobu funkcjonowania świata. W złożonej strukturze omawianego zjawiska istnieją jednak ważne punkty orientacyjne, których znaczenie autorzy tego artykułu zapragnęli lepiej poznać i zrozumieć. Wyrażają jednocześnie przekonanie, że w znacznym stopniu przyczynia się ono do zrozumienia złożonego zjawiska prowadzenia działalności organizacyjnej zmierzającej do osiągnięcia celów społecznych.

Literatura

Anderson B.B., Dees J.G. [2002], *Developing Viable Earned Income Strategie*, [w:] J.G. Dees, J. Emerson, P. Economy, Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Barber K. (ed) [1998], *The Canadian Oxford Dictionary*, Oxford University Press, Toronto, Oxford, New York. Ben & Jerry's Homemade Holdings Inc. [2005], Ben and Jerry's, http://www.benjerry.com/our_company/our_mission/ (dostęp: 4.06.2005).

Boschee J. [1995], *Social Entrepreneurship*, "Across the Board", Vol. 32(3).

Cone C.L., Feldman M.A., DaSilva A.T. [2003a], *Align Your Brand With a Social Cause*, <http://hbswk.hbs.edu/item.html?id=3589&t=nonprofit> (dostęp: 12.03.2004).

Cone C.L., Feldman M.A., DaSilva A.T. [2003b], *Causes and Effects*, "Harvard Business Review", Vol. 81(7).

Davis T. [1997], *The NGO Business Hybrid: Is the Private Sector the Answer?*, Johns Hopkins University, Baltimore, MD.

Dees J.G. [1998], *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership: 6 pp.

Dees J.G., Emerson J., Economy P. (eds) [2002], *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Drucker P.F. [1985], *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row Publishers, New York.

Fowler A. [2000], *NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?*, "Third World Quarterly", Vol. 21(4).

Gartner W.B. [1988], *Who is an entrepreneur? is the wrong question*, "American Journal of Small Business", Vol. 12(4).

Grameen Communications [1998], *Grameen: Banking for the Poor*, <http://www.grameen-info.org/> (dostęp: 19.01.2004).

Hibbert S.A., Hogg G., Quinn T. [2002], *Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 7(3).

Johnson S. [2000], *Literature Review on Social Entrepreneurship*, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.

Leadbetter C. [1997], *The Rise of the Social Entrepreneur*, Demos, London.

Mintzberg H. [1991], *The Effective Organisation: Forces and Forms*, "Sloan Management Journal", Vol. 32(2).

Mort G.S., Weerawardena J., Carnegie K. [2003], *Social entrepreneurship: Towards conceptualisation*, "International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing", Vol. 8(1).

Newman's Own [2005], *The Common Good*, http://www.newmansown.com/5_good.html (dostęp: 4.06.2005).

Peredo A.M. [2003], *Emerging Strategies Against Poverty: The Road Less Traveled*, "Journal of Management Inquiry", Vol. 12(2).

Peredo A.M., Chrisman J.J. [2005], *Toward a Theory of Community-Based Enterprise*, "Academy of Management Review" (forthcoming).

Peterson R. [1988], *Understanding and Encouraging Entrepreneurship Internationally*, "Journal of Small Business Management", Vol. 26(2).

Pomerantz M. [2003], *The business of social entrepreneurship in a 'down economy'*, "In Business", Vol. 25(3).

Reis T. [1999], *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*, MI: W. K. Kellogg Foundation, Battle Creek.

Review Panel on the Law of Negligence [2002], *Review of the Law of Negligence Report*, Government of Australia, Canberra, Australia.

Salmon M.H. [1995], *Introduction to logic and critical thinking*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.

Singh R.P. [2001], *A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation*, "Academy of Management Review", Vol. 26(1).

Stephens A. [2003], *Ice Cream with a Mission*, "New Statesman", Vol. 132.

Stevenson H.H., Jarillo C.J. [1990], *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, "Strategic Management Journal", Special Summer Issue 11.

Stevenson H.H., Roberts M.J., Grousbeck H.I. [1989], *New business ventures and the entrepreneur*, Irwin, Homewood, IL.

Stewart A. [1989], *Team entrepreneurship*, Sage Publications, Newbury Park.

Students for Informed Career Decisions [2000], *Ben and Jerry's*, <http://www.stanford.edu/group/SICD/BenJerry/benjerry.html> (dostęp: 3.02.2004).

Tan W.-L., Williams J., Tan T.-M. [2003], *What is the 'Social' in 'Social Entrepreneurship?*, 48th World International Conference for Small Business, Belfast, Ireland.

Taylor N., Hobbs R., Nilsson F. i in. [2000], *The Rise of the Term Social Entrepreneurship in Print Publications*, Frontiers of Entrepreneurship Research.

The Big Issue Foundation [2004], *About Us*, <http://www.bigissue.com/selling.html> (dostęp: 19.01.2004).

The Northland Institute [2001], *What is "Social Enterprise"*, <http://northlandinst.org/SocialEnt.cfm> (dostęp: 19.01.2004).

The Schwab Foundation [2002], *Outstanding Social Entrepreneurs 2002*, Geneva, Switzerland: The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship: 56.

The Social Enterprise Program News [2003], *Mission Branding: Hirshberg on Using Business to Change the World*, <http://>

www1.gsb.columbia.edu/socialenterprise/news/031112_hirshberg.html (dostęp: 3.03.2004).

Thompson J.L. [2002], *The World of the Social Entrepreneur*, "International Journal of Public Sector Management", Vol. 15(5).

Venkataraman S. [1997], *The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective*, [w:] J. Katz, R. Brockhaus, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Conn.: JAI Press. III, Greenwich.

Social entrepreneurship: a critical review of the concept

Abstract: This paper undertakes an analytical, critical and synthetic examination of "social entrepreneurship" in its common use, considering both the "social" and the entrepreneurship elements in the concept. On both points there is a range of use, with significant differences marked out by such things as the prominence of social goals and what are thought of as the salient features of entrepreneurship. The paper concludes with the proposal of a suitably flexible explication of the concept: social entrepreneurship is exercised where some person or persons (1) aim either exclusively or in some prominent way to create social value of some kind, and pursue that goal through some combination of (2) recognizing and exploiting opportunities to create this value, (3) employing innovation, (4) tolerating risk and (5) declining to accept limitations in available resources.

Keywords: social entrepreneurship, social enterprise, social values, innovation, resources.