

**Włączanie do głównego nurtu  
innowacji sprzyjających włączeniu  
społecznemu i przedsiębiorczości**

2022-1-PL01-KA220-HED-000089820

# Moduły edukacyjne

## Spis treści

Moduł 1. Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu i przedsiębiorczość społeczna .....	6
Struktura modułu .....	6
Efekty uczenia się.....	6
Wprowadzenie.....	7
Rozdział 1.1 Cele zrównoważonego rozwoju i wyzwania społeczne .....	8
Rozdział 1.2 Innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu .....	30
Rozdział 1.3 Przedsiębiorczość społeczna.....	33
Rozdział 1.4 Studia przypadków innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorstw społecznych na rynkach wschodzących i rozwiniętych .....	38
Bibliografia.....	46
Ćwiczenie .....	1
Moduł 2. Projektowanie inkluzywnych innowacji w celu rozwiązywania wyzwań społecznych .....	3
Struktura modułu .....	3
Efekty uczenia się.....	3
Wprowadzenie.....	4
Dział 2.1 Proces innowacji społecznych .....	5
Dział 2.2 Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka dla innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu .....	12
Dział 2.3 Metody i techniki myślenia projektowego.....	18
Dział 2.4 Studium przypadku rozwiązań energetycznych dla nowej generacji: Myślenie projektowe w Innogy .....	26
Podsumowanie kluczowych punktów.....	29
Bibliografia.....	30
Przydatne linki .....	31
Zadanie.....	32
Moduł 3. Narzędzia do projektowania przedsiębiorstwa społecznego .....	35
Struktura modułu .....	35
Efekty uczenia się.....	35



Wprowadzenie.....	36
Dział 3.1 Makrootoczenie i mikrootoczenie marketingowe .....	37
Dział 3.2 Społeczny model biznesowy .....	42
Dział 3.3 Ocena szans i zagrożeń .....	45
Dział 3.4 Studium przypadku .....	50
Podsumowanie kluczowych punktów.....	53
Bibliografia.....	54
Przydatne linki .....	55
Zadanie.....	56
1. ANALIZA PESTLE .....	57
2. ANALIZA KONKURENCJI.....	58
3. SZABLON SPOŁECZNEGO MODELU BIZNESOWEGO (SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS) .....	60
4. ANALIZA SWOT POMYSŁU NA BIZNES SPOŁECZNY.....	61
5. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM .....	62
Moduł 4. Zakładanie przedsiębiorstwa społecznego .....	65
Struktura modułu .....	65
Efekty uczenia się.....	65
Wprowadzenie.....	66
Dział 4.1 Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne .....	67
Dział 4.2 Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i przepisy prawne w tym zakresie .....	71
Dział 4.3 Procesy zarządzania w rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i wdrażanie strategii finansowej. ....	80
Dział 4.4 Studia przypadków .....	90
Podsumowanie kluczowych punktów.....	99
Bibliografia.....	100
Przydatne linki .....	101
Zadania.....	102
Moduł 5. Zapewnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i pomiar wpływu społecznego .....	110
Struktura modułu .....	110
Efekty uczenia się.....	110

Wprowadzenie.....	111
Rozdział 5.1 Zrównoważony rozwój biznesu i integracja kwestii społecznych i środowiskowych w planie strategicznym przedsiębiorstwa (Rozwój i skalowanie) .....	112
Rozdział 5.2 Pomiar wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego .....	142
Rozdział 5.3 Studium przypadku .....	153
Podsumowanie punktów kluczowych.....	155
Bibliografia.....	156
Przydatne linki .....	158
Ćwiczenie .....	159



# Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu i przedsiębiorczość społeczna



**Co-funded by  
the European Union**

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji (NA). Ani Unia Europejska, ani NA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

# Moduł 1. Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu i przedsiębiorczość społeczna

## Struktura modułu

Rozdział 1.1 Cele zrównoważonego rozwoju i wyzwania społeczne

Rozdział 1.2 Innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu

Rozdział 1.3 Przedsiębiorczość społeczna

Rozdział 1.4 Studia przypadków innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorstw społecznych na rynkach wschodzących i rozwiniętych

## Efekty uczenia się

Wiedza	Uczestnik szkolenia będzie w stanie: <ul style="list-style-type: none"><li>• zrozumieć, czym są innowacje włączające i czym różnią się od innowacji głównego nurtu</li><li>• zrozumieć, czym jest przedsiębiorczość społeczna i jak jest ona powiązana z innowacjami sprzyjającymi włączeniu społecznemu</li></ul>
Umiejętności	Uczestnik szkolenia będzie w stanie: <ul style="list-style-type: none"><li>• stosować koncepcje innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorczości społecznej w rzeczywistych przypadkach</li><li>• identyfikować i analizować problemy lub potrzeby społeczne/środowiskowe w kontekście lokalnym</li></ul>
Postawy	Uczestnik szkolenia będzie w stanie: <ul style="list-style-type: none"><li>• rozpoznać studia przypadków udanych innowacji integracyjnych i przedsiębiorstw społecznych</li></ul>



## Wprowadzenie

W dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie podejmowanie wyzwań społecznych i wspieranie zrównoważonego rozwoju stało się niezbędne dla całego społeczeństwa (El-Haddadeh i in., 2021; Hariram i in., 2023). Wyzwanie to wymaga multidyscyplinarnego podejścia, które integruje innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu.

W rozdziale 1.1 zbadano cele zrównoważonego rozwoju (Social Development Goals - SDG) i pilne wyzwania społeczne, którym mają one sprostać.

Rozdział 1.2 bada dynamikę między innowacjami głównego nurtu, innowacjami społecznymi (Social Innovation - SI) i innowacjami sprzyjającymi włączeniu społecznemu (Inclusive Innovation - II). Tutaj rozważamy w jaki sposób SI i II odbiegają od konwencjonalnych praktyk innowacyjnych i ich rolę jako czynników napędzających rozwój społeczny.

Rozdział 1.3 koncentruje się na przedsiębiorczości społecznej jako szansie na zmianę. Przedstawiamy dyskusję na temat rozróżnienia między przedsiębiorczością społeczną (Social Entrepreneurship – SE) a tradycyjną przedsiębiorczością, podkreślając, w jaki sposób SE współdziała z innowacjami społecznymi i integracyjnymi. Dodatkowo omawiamy strategie kierowania i angażowania zmarginalizowanych grup w ramach II i SE. Ponadto podkreślamy znaczenie II i SE, koncentrując się na motywacjach, które skłaniają aspirujących przedsiębiorców do inwestowania w te dziedziny.

Na koniec, rozdział 1.4 przedstawia studia przypadków ilustrujące wpływ innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorstw społecznych zarówno na rynkach wschodzących, jak i rozwiniętych. Przykłady te służą jako inspiracja i praktyczny wgląd w siłę innowacyjnych rozwiązań w rozwiązywaniu wyzwań społecznych.

Po ukończeniu tego modułu studenci rozwiną umiejętność stosowania zasad innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorczości społecznej w rzeczywistych scenariuszach, jednocześnie zdobywając biegłość w identyfikowaniu i analizowaniu wyzwań społecznych lub środowiskowych w ich lokalnym kontekście.



## Rozdział 1.1 Cele zrównoważonego rozwoju i wyzwania społeczne

### Wprowadzenie - Wyzwania społeczne i idea TBL

Czy kapitalizm może się utrzymać? To pytanie, postawione przez Johna Elkingtona, założyciela brytyjskiej firmy konsultingowej SustainAbility, wyznacza etap badania różnych trendów społecznych kształtujących nasze społeczeństwo (Elkington, 1997).

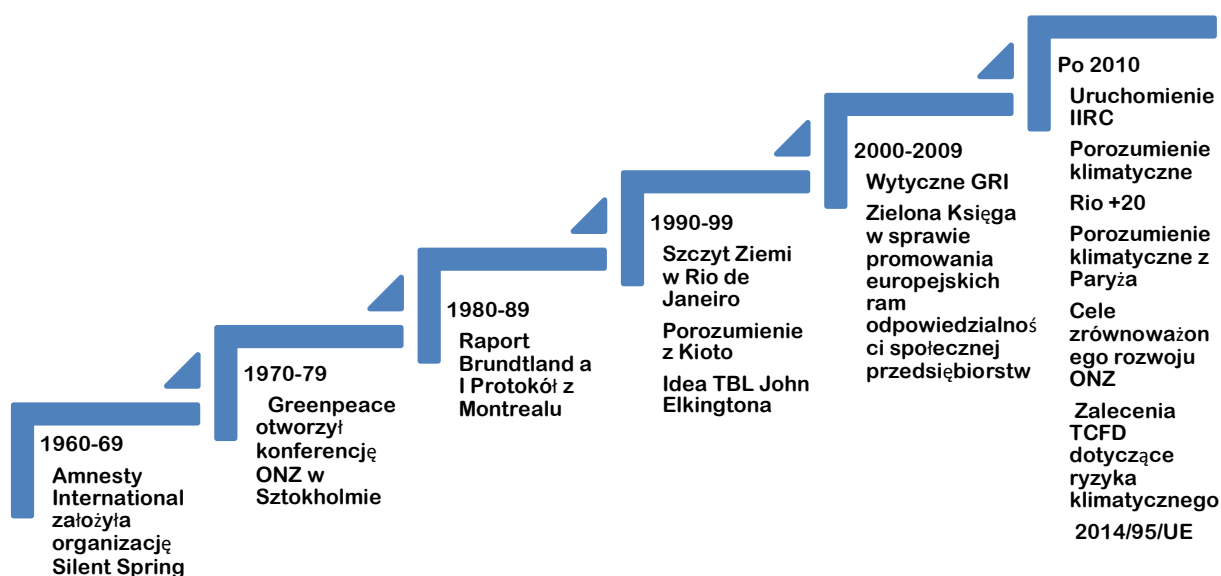
Aby poszerzyć wiedzę w odpowiedzi na powyższe pytania, już w 1994 roku Elkington wprowadził koncepcję potrójnej linii granicznej (TBL - triple bottom line), znanej również jako 3P - profit, people, and planet (zysk, ludzie i planeta). Mówiąc dokładniej, mimo że koncepcja TBL została wprowadzona przez Elkingtona w 1997 roku, sama idea zrównoważonego rozwoju sięga ponad 130 lat wstecz do pojęcia "statku kosmicznego Ziemia" zaproponowanego przez George'a w 1879 roku, który podkreśla ograniczone zasoby naszej planety (George, 1879). Termin ten zyskał świadomość wraz z publikacją Raportu Brundtland w 1987 r., zgodnie z którym zrównoważony rozwój charakteryzuje się zaspokajaniem bieżących potrzeb przy jednoczesnym zabezpieczeniu zdolności przyszłych pokoleń do spełnienia ich własnych wymagań (Brundtland, 1985).

W szczególności wykres 1 przedstawia ewolucję koncepcji zrównoważonego rozwoju na przestrzeni ostatnich lat.





Wykres 1: Evolucja koncepcji "zrównoważonego rozwoju" w czasie



Źródło: Rimmel, G. (Ed.). (2020). *Accounting for Sustainability*. Routledge; Laine, M., Tregidga, H., & Unerman, J. (2021). *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.

TBL, oparty na zasadach zrównoważonego rozwoju, oferuje ramy oceny wyników biznesowych i sukcesu organizacyjnego w trzech wymiarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym (Elkington, 1997; Goel, 2010; Adams, Frost i Webber, 2013; Alhaddi, 2015), a w sformułowaniu Elkingtona te trzy wymiary są często wyrażane jako zysk, ludzie i planeta (Elkington, 1997). Mówiąc dokładniej, Elkington opracował siedem trendów społecznych, które zmuszają organizacje do poważnego traktowania zrównoważonego rozwoju, prezentując nowe obszary doskonałości i możliwości biznesowych (Elkington, 1997; Rimmel, 2020; Laine, Tregidga i Unerman, 2021):

- Rynki,
- Wartości społeczne,
- Przejrzystość,
- Technologia oparta na cyklu życia,
- Partnerstwa,
- Czas, oraz
- Ład korporacyjny.

Chociaż Elkington nie był pierwszym, który zasugerował włączenie szerszych kwestii społecznych i środowiskowych do praktyk biznesowych, ramy TBL pozostały jedną z najczęściej stosowanych ram na całym świecie. Podstawową zasadą TBL jest zapewnienie holistycznej perspektywy wydajności organizacyjnej i jej interakcji ze środowiskiem. Według Tullberga (Tullberg, 2012, s. 314), badanie przeprowadzone przez KPMG wykazało, że 70 procent z 250 największych firm na świecie wykorzystywało jakąś formę rachunkowości TBL w 2005 roku, co oznacza 15-procentowy wzrost w ciągu trzech lat.

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami, bez konkretnej definicji, zrównoważony rozwój pozostaje modnym słowem, kluczowym, ale trudnym do zoperacjonalizowania, zwłaszcza w kontekście biznesowym. Dlatego TBL oferuje język, który sprawia, że holistyczna wizja działaczy społecznych i środowiskowych jest zrozumiała i bardziej praktyczna dla organizacji (Rimmel, 2020; Laine, Tregidga i Unerman, 2021).

### **Agenda 2030 i cele zrównoważonego rozwoju**

W ciągu ostatnich trzech dekad koncepcja zrównoważonego rozwoju stanowiła kamień milowy w formułowaniu zasad przewodnich dotyczących wyzwań społecznych, obejmujących kwestie środowiskowe i społeczne.

Przyjęta na całym świecie Agenda na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, zatwierdzona przez państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych w 2015 roku, służy jako kompleksowe ramy mające na celu wspieranie pokoju, dobrobytu i zrównoważonego rozwoju dla obecnych i przyszłych pokoleń (Bebbington i Unerman, 2018). Składająca się z 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) zorganizowanych w pięciu filarach - ludzie, planeta, dobrobyt, pokój i partnerstwo - Agenda określa konkretne cele kluczowe dla globalnego postępu. Cele zrównoważonego rozwoju stanowią rozszerzenie wysiłków na rzecz sprostania pilnym wyzwaniom środowiskowym, przed którymi stoi ludzkość (Bebbington i Unerman, 2018). W tym celu cele zrównoważonego rozwoju wykraczają poza granice geograficzne i wzywają do wspólnych działań wszystkie narody, w tym te sklasyfikowane jako "rozwijające się", sugerując tym samym bardziej uniwersalne podejście (Scheyvens, Banks i Hughes, 2016).

Pomimo krytyki i wyzwań związanych z jej wdrażaniem, Agenda 2030 pozostaje niezbędna do rozwiązywania najbardziej palących kwestii na świecie, szczególnie w obliczu powolnych postępów i kryzysów zewnętrznych, takich jak pandemia COVID-19 (Naidoo i Fisher, 2020). Od czasu ich wprowadzenia w 2015 r. cele zrównoważonego rozwoju zyskały znaczną uwagę różnych kategorii interesariuszy, od organizacji pozarządowych po firmy nastawione na zysk.

W literaturze pojawiła się jednak również pewna krytyka. W szczególności wzajemne powiązania między tymi celami lub czynniki leżące u podstaw wyzwań, którym mają sprostać cele zrównoważonego rozwoju, nie są jasno określone (McCollum i in., 2018; Alcamo i in., 2020).

W tym kontekście organizacje odgrywają kluczową rolę w realizacji celów określonych w SDGs, przekładając globalne cele na konkretne działania na poziomie lokalnym i organizacyjnym (Bebbington i Unerman, 2018). Współpraca między inicjatywami ponadnarodowymi i prywatnymi przedsiębiorstwami jest niezbędna do skutecznego wdrożenia, o czym świadczą inicjatywy takie jak Globalne Partnerstwo na rzecz Biznesu i Bioróżnorodności. Kluczowe znaczenie dla celów zrównoważonego rozwoju ma uznanie zdolności sektora prywatnego do napędzania zrównoważonego rozwoju, w szczególności poprzez innowacje, odpowiedzialne praktyki produkcyjne i możliwości zatrudnienia sprzyjające włączeniu społecznemu (Blowfield, 2012). Co więcej, cele zrównoważonego rozwoju oferują przedsiębiorstwom ramy umożliwiające dostosowanie ich strategii do szerszych celów społecznych, ułatwiając identyfikację nowych możliwości, partnerstw i sposobów wywierania wpływu społecznego (Van Zanten i van Tulder, 2021).

## Charakterystyka SDGs

Cele zrównoważonego rozwoju są wspierane przez 169 celów i 231 wskaźników, które mają kierować działaniami operacyjnymi zmierzającymi do realizacji Agendy do 2030 r. (rysunek 2). Cele i wskaźniki podkreślają w szczególności współzależność rozwoju gospodarczego, sprawiedliwości społecznej i zarządzania środowiskiem w całej agendzie (Nilsson i in., 2018).

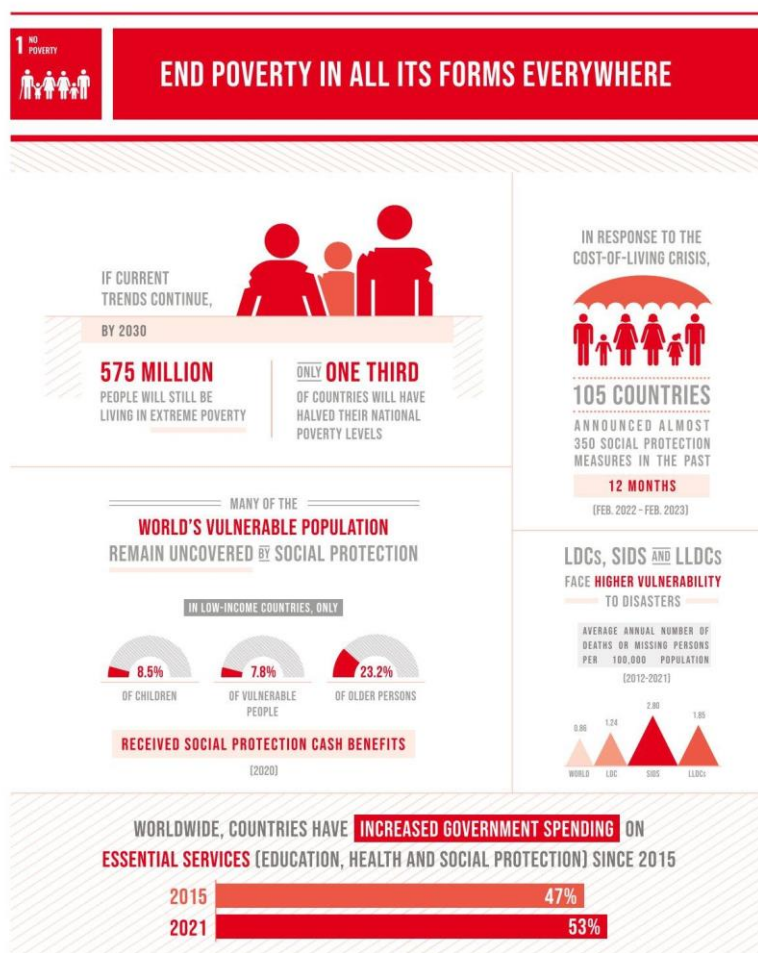
Rysunek 2 – Sustainable Development Goals (Cele zrównoważonego Rozwoju)



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>  
(wersja polska: <https://www.un.org.pl/>)

## 1. Koniec z ubóstwem

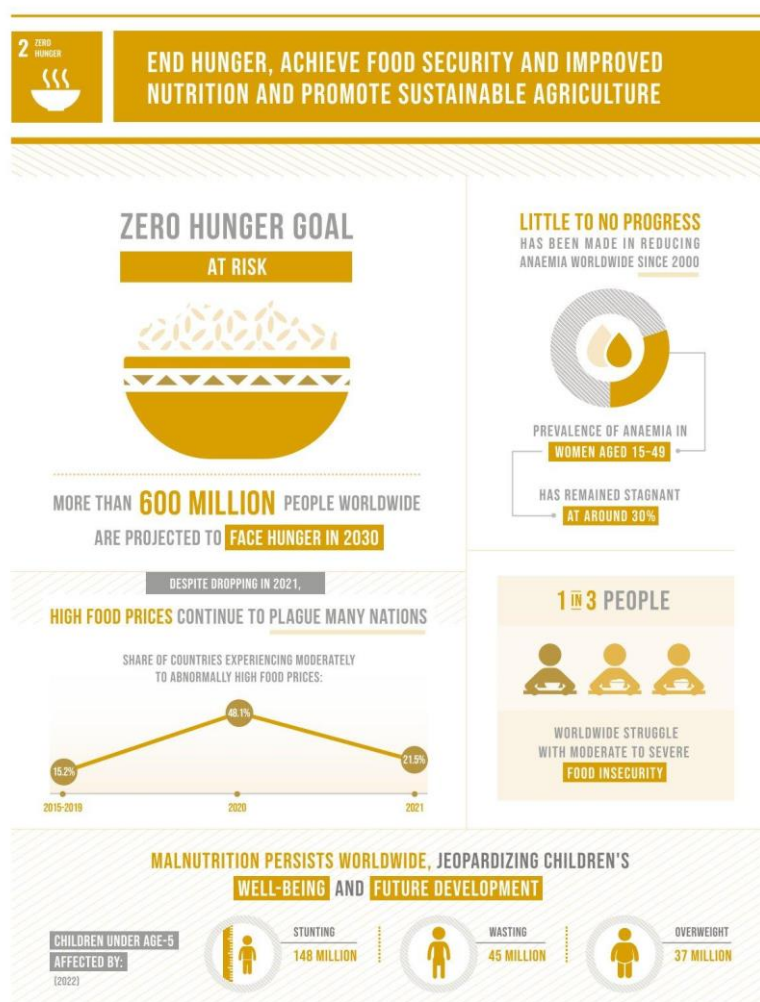
Cel ten ma zapewnić wyeliminowanie skrajnego ubóstwa poprzez zapewnienie wszystkim ludziom dostępu do zasobów, podstawowych usług i systemów ochrony społecznej. Cel ten dotyczy ubóstwa we wszystkich jego formach, w tym ubóstwa dochodowego, głodu, braku dostępu do edukacji i opieki zdrowotnej oraz wykluczenia społecznego (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Wysiłki koncentrują się na promowaniu zrównoważonych źródeł utrzymania, wspieraniu słabszych grup społecznych i wdrażaniu polityk zmniejszających nierówności.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 2. Zero głodu

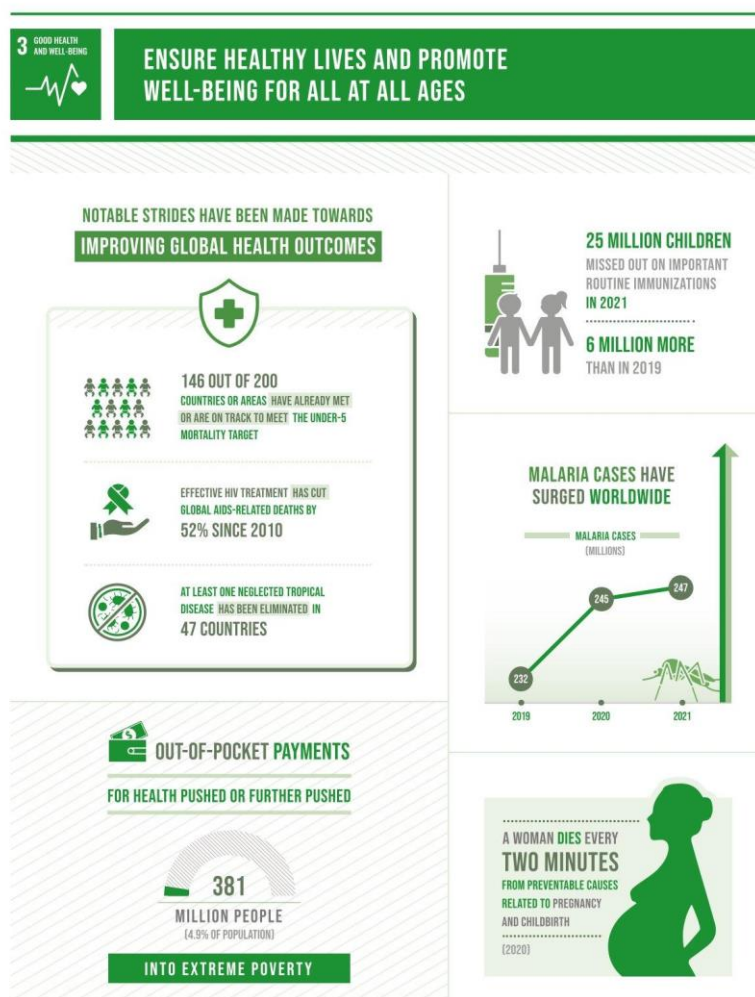
SDG2 ma na celu położenie kresu głodowi, osiągnięcie bezpieczeństwa żywnościowego, poprawę żywienia i promowanie zrównoważonego rolnictwa (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Jego celem jest zapewnienie wszystkim ludziom dostępu do bezpiecznej, bogatej w składniki odżywcze i wystarczającej ilości żywności przez cały rok. Wysiłki obejmują zwiększenie wydajności rolnictwa, poprawę systemów dystrybucji żywności, promowanie zrównoważonych praktyk rolniczych oraz zajęcie się podstawowymi przyczynami głodu i niedożywienia.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

### 3. *Dobre zdrowie i jakość życia*

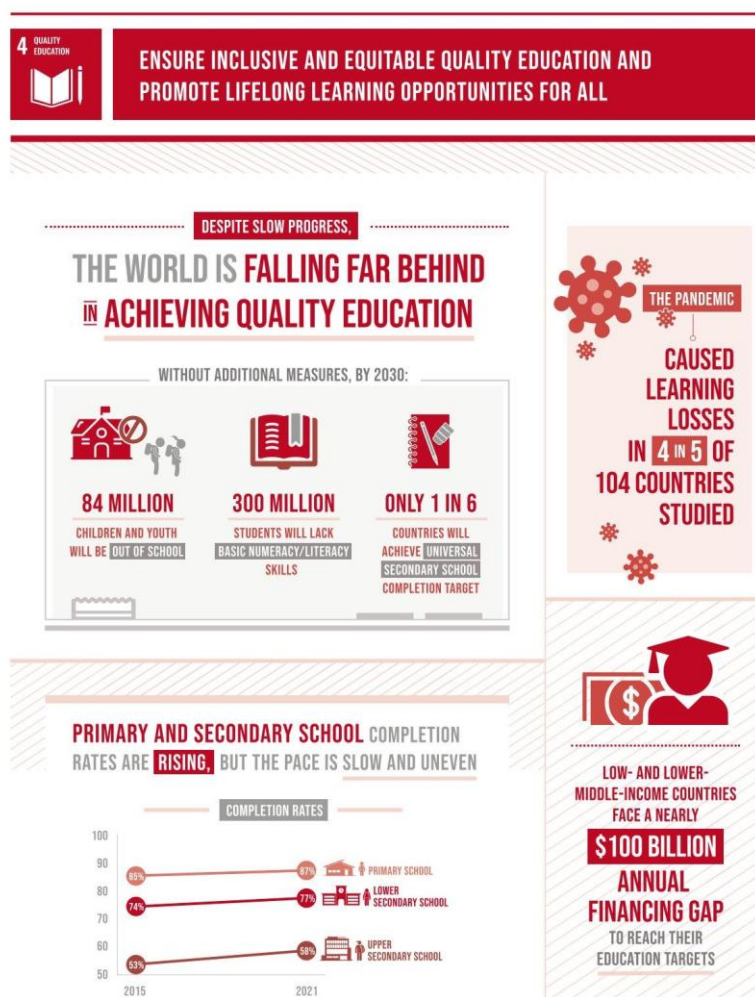
Cel ten koncentruje się na zapewnieniu zdrowego życia i promowaniu dobrostanu dla wszystkich w każdym wieku (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Jego celem jest zmniejszenie śmiertelności matek i dzieci, zwalczanie chorób zakaźnych, takich jak HIV/AIDS, malaria i gruźlica, a także zajęcie się chorobami niezakaźnymi, takimi jak cukrzyca i zaburzenia zdrowia psychicznego. Wysiłki obejmują również wzmocnienie systemów opieki zdrowotnej, poprawę dostępu do podstawowych usług opieki zdrowotnej oraz promowanie edukacji i świadomości zdrowotnej.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 4. Dobra jakość edukacji

SDG 4 ma na celu zapewnienie włączającej i sprawiedliwej edukacji na odpowiednim poziomie oraz promowanie możliwości uczenia się przez całe życie dla wszystkich (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Skupia się on na zapewnieniu dostępu do edukacji wszystkim dzieciom, młodzieży i dorosłym, niezależnie od płci, statusu społeczno-ekonomicznego czy lokalizacji. Wysiłki obejmują poprawę infrastruktury szkolnej, szkolenie nauczycieli, rozszerzanie edukacji zawodowej i technicznej oraz promowanie edukacji na rzecz zrównoważonego rozwoju i globalnego społeczeństwa.

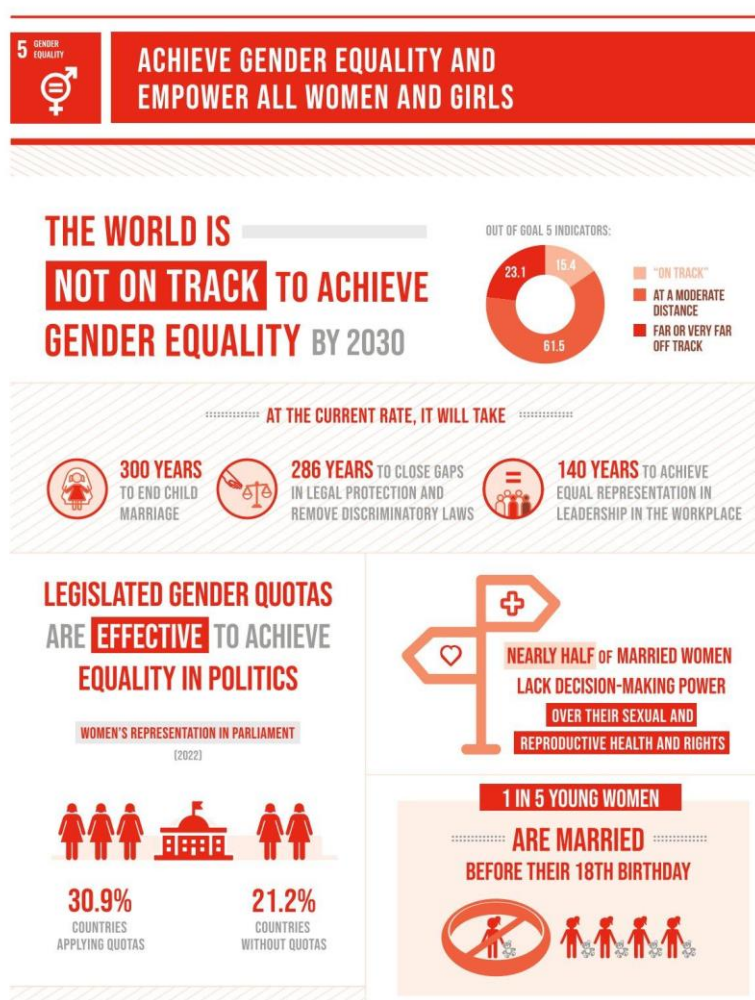


Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



## 5. Równość płci

Cel ten dąży do osiągnięcia równości płci i wzmocnienia pozycji wszystkich kobiet i dziewcząt (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Ma on na celu wyeliminowanie dyskryminacji, przemocy i szkodliwych praktyk wobec kobiet i dziewcząt oraz zapewnienie równego dostępu do edukacji, opieki zdrowotnej i możliwości ekonomicznych. Działania obejmują promowanie przywództwa kobiet i ich udziału w procesach decyzyjnych, przeciwdziałanie przemocy ze względu na płeć oraz zapewnienie równych praw i szans we wszystkich dziedzinach życia.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 6. Czysta woda i warunki sanitarne

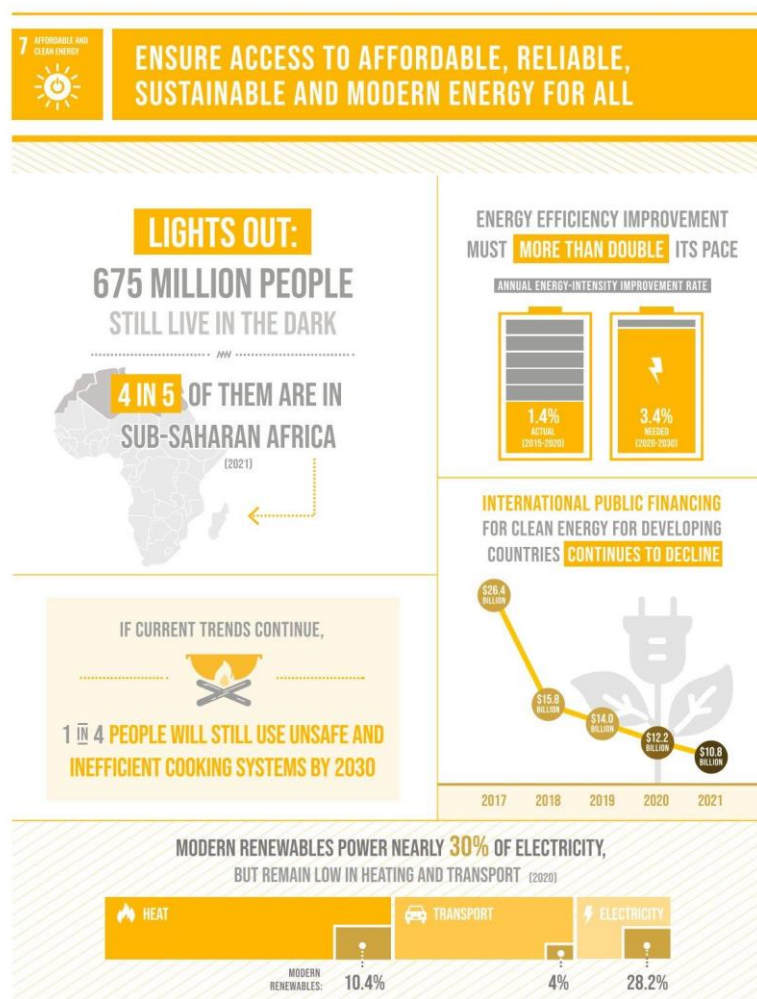
SDG 6 ma na celu zapewnienie dostępności i zrównoważonej gospodarki wodnej i sanitarnej dla wszystkich (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Koncentruje się on na poprawie dostępu do bezpiecznej i przystępnej cenowo wody pitnej, odpowiednich urządzeń sanitarnych i higienicznych. Działania obejmują ochronę i przywracanie zasobów wodnych, poprawę jakości wody oraz promowanie oszczędzania wody i zrównoważonych praktyk w zakresie gospodarki wodnej.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 7. Czysta i dostępna energia

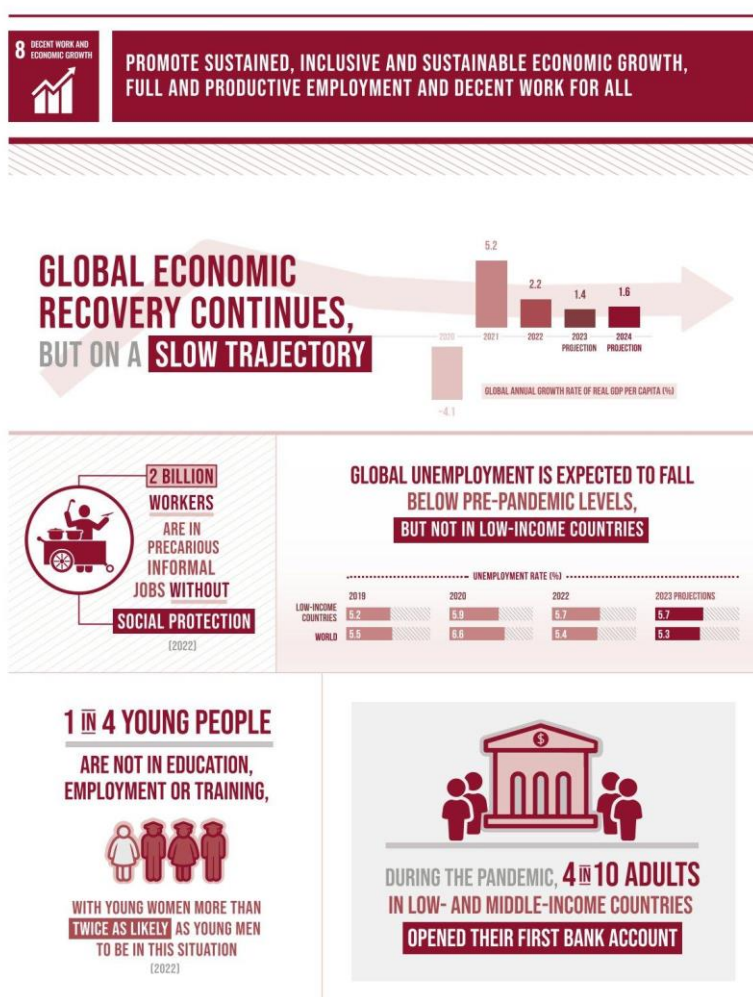
Cel ten koncentruje się na zapewnieniu wszystkim dostępu do przystępnej cenowo, niezawodnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Jego celem jest zwiększenie udziału energii odnawialnej w globalnym koszyku energetycznym, poprawa efektywności energetycznej i rozszerzenie dostępu do nowoczesnych usług energetycznych w krajach rozwijających się. Wysiłki obejmują inwestowanie w technologie energii odnawialnej, rozbudowę infrastruktury energetycznej oraz promowanie dostępu do energii na obszarach wiejskich i peryferyjnych.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 8. Wzrost gospodarczy i godna praca

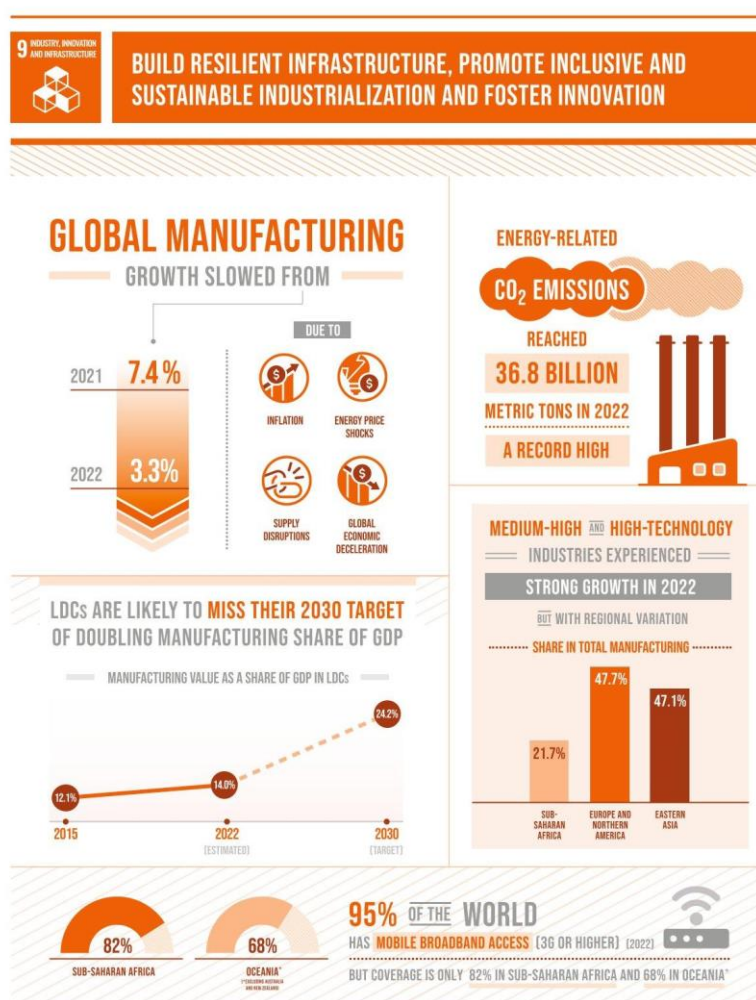
SDG 8 ma na celu promowanie trwałego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu, pełnego i produktywnego zatrudnienia oraz godnej pracy dla wszystkich (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Koncentruje się ona na tworzeniu możliwości godnego zatrudnienia, zmniejszaniu bezrobocia i niedostatecznego zatrudnienia oraz promowaniu przedsiębiorczości i innowacji. Wysiłki obejmują wdrażanie praw pracowniczych, zapewnianie godziwych wynagrodzeń i ochrony socjalnej oraz promowanie zrównoważonego rozwoju gospodarczego sprzyjającego włączeniu społecznemu.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 9. Innowacyjność, przemysł i infrastruktura

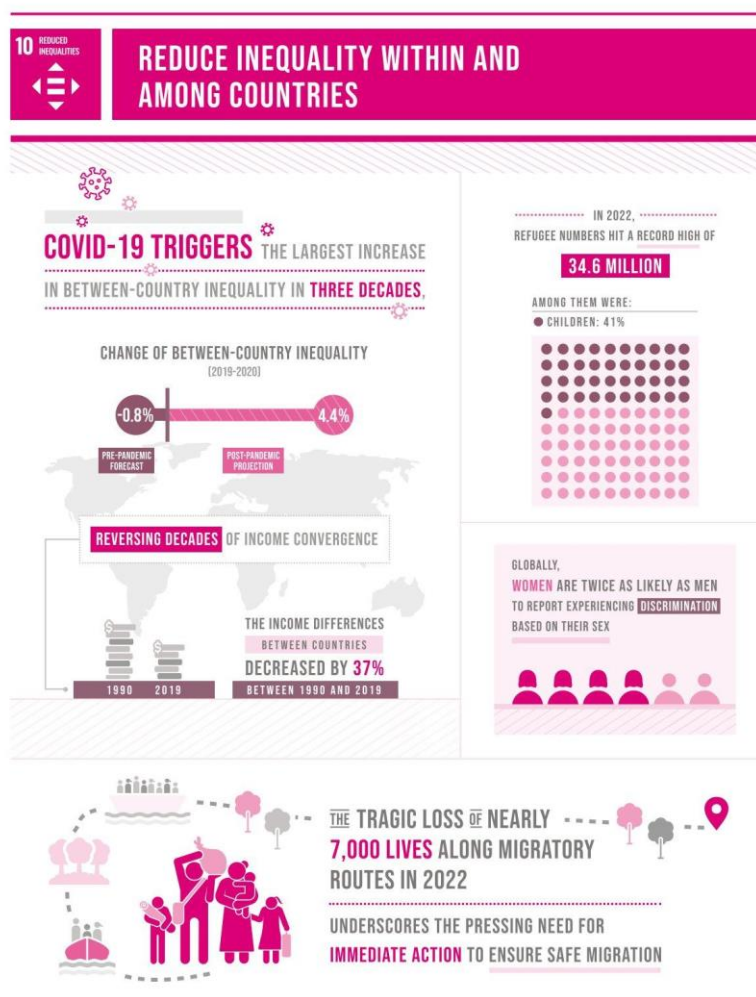
Cel ten zakłada budowę stabilnej infrastruktury, promowanie zrównoważonej industrializacji sprzyjającej włączeniu społecznemu oraz wspieranie innowacji (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Ma on na celu zwiększenie dostępu do niezawodnej i przystępnej cenowo infrastruktury, promowanie zrównoważonych praktyk przemysłowych oraz wspieranie innowacji technologicznych, badań i rozwoju. Wysiłki obejmują inwestowanie w rozwój infrastruktury, modernizację obiektów przemysłowych i wspieranie ekosystemów innowacji.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 10. Mniej nierówności

SDG 10 ma na celu zmniejszenie nierówności w krajach i między krajami (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Koncentruje się on na zwalczaniu nierówności dochodowych, wykluczenia społecznego i dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę, pochodzenie etniczne, religię lub status ekonomiczny. Wysiłki obejmują wdrażanie progresywnej polityki podatkowej, promowanie systemów ochrony socjalnej i zapewnianie równych szans wszystkim ludziom, niezależnie od pochodzenia lub okoliczności.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 11. Zrównoważone miasta i społeczności

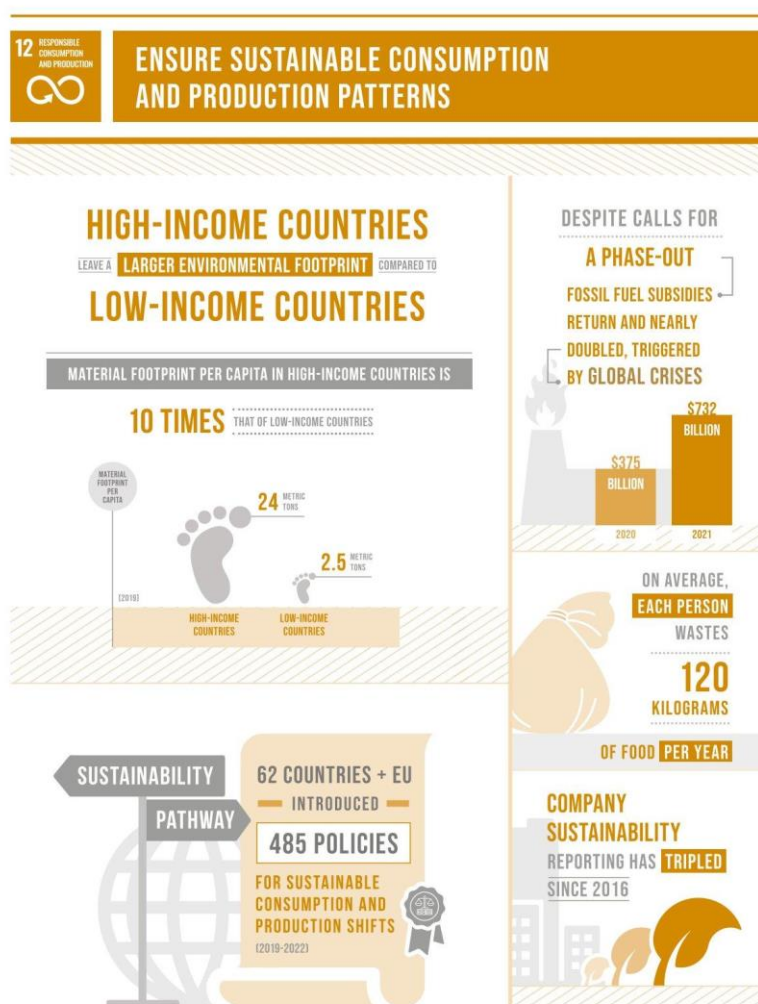
Cel ten koncentruje się na uczynieniu miast i osiedli ludzkich integracyjnymi, bezpiecznymi, odpornymi i zrównoważonymi (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Ma on na celu poprawę planowania i zarządzania obszarami miejskimi, zmniejszenie wpływu miast na środowisko oraz zwiększenie dostępu do przystępnych cenowo mieszkań, transportu i przestrzeni publicznych. Działania te obejmują promowanie zrównoważonego rozwoju obszarów miejskich, rozbudowę sieci transportu publicznego oraz zwiększenie odporności miast na klęski żywiołowe i katastrofy spowodowane przez człowieka.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 12. Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja

SDG 12 ma na celu zapewnienie zrównoważonych wzorców konsumpcji i produkcji (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Koncentruje się on na ograniczeniu zużycia zasobów, wytwarzania odpadów i degradacji środowiska w całym cyklu życia produktów i usług. Wysiłki obejmują promowanie zrównoważonego stylu życia, poprawę efektywności wykorzystania zasobów oraz wdrażanie zrównoważonych praktyk produkcyjnych i konsumpcyjnych w przedsiębiorstwach i branżach.

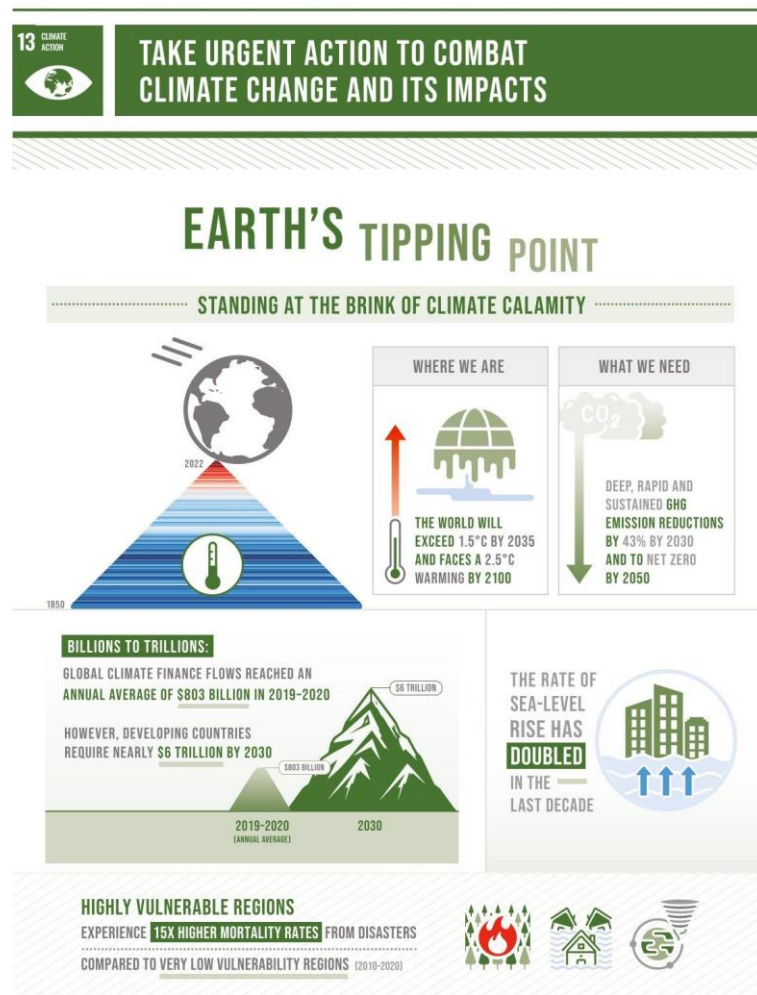


Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>



### 13. Działania w dziedzinie klimatu

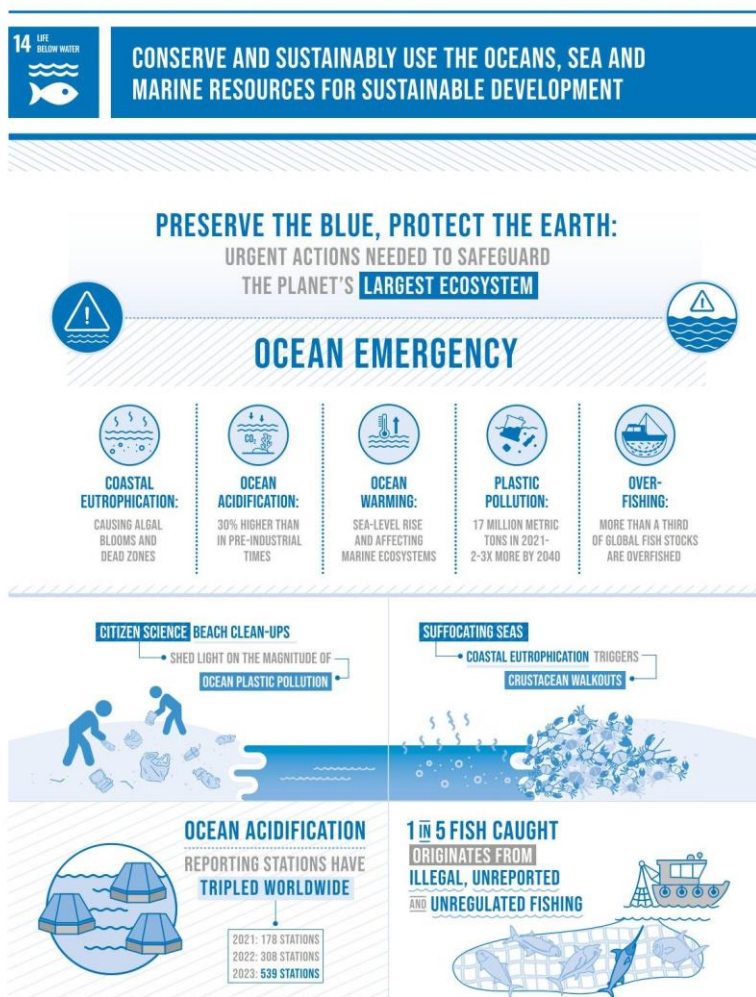
Cel ten zakłada podjęcie pilnych działań w celu zwalczania zmian klimatu i ich skutków (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Ma on na celu ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, zwiększenie odporności i zdolności adaptacyjnych na zagrożenia związane z klimatem oraz promowanie środków łagodzących zmiany klimatu. Działania te obejmują wdrażanie inicjatyw w zakresie energii odnawialnej, ograniczanie wylesiania i degradacji gruntów oraz zwiększanie odporności na zmiany klimatu w społecznościach podatnych na zagrożenia.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 14. Życie pod wodą

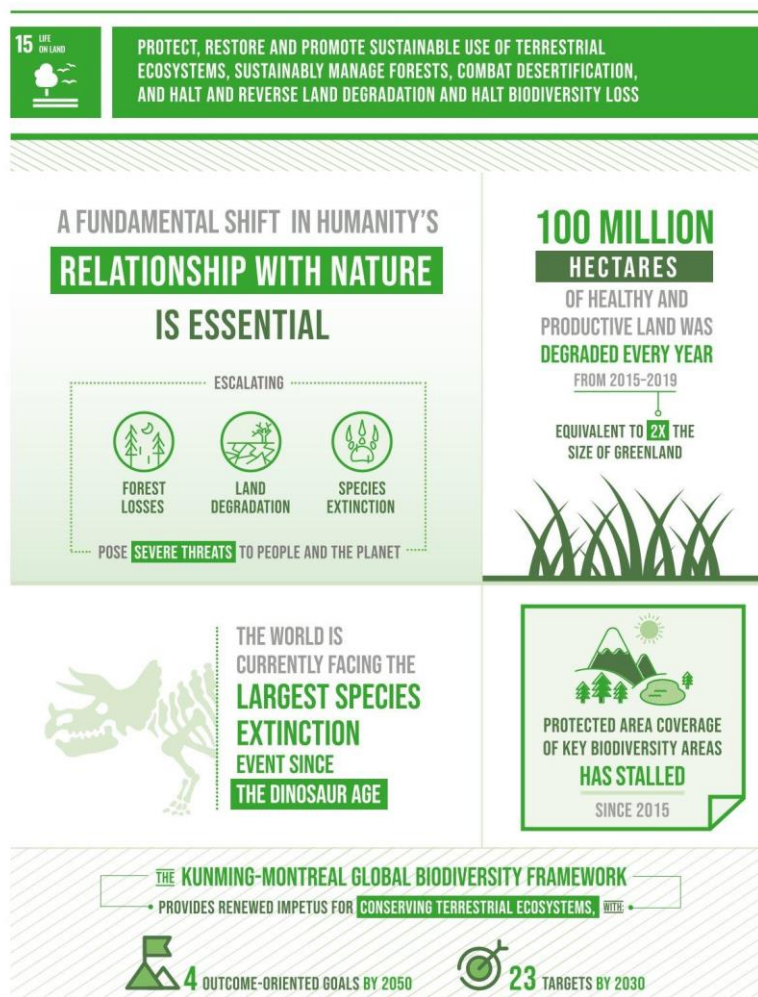
Następy cel ma zapewnić ochronę i zrównoważone wykorzystanie oceanów, mórz i zasobów morskich na rzecz zrównoważonego rozwoju (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Koncentruje się on na ochronie ekosystemów morskich, ograniczaniu zanieczyszczenia mórz i promowaniu zrównoważonych praktyk połowowych. Wysiłki obejmują ustanowienie morskich obszarów chronionych, zmniejszenie zanieczyszczenia tworzywami sztucznymi oraz poprawę zarządzania oceanami i działania ochronne.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 15. Życie na lądzie

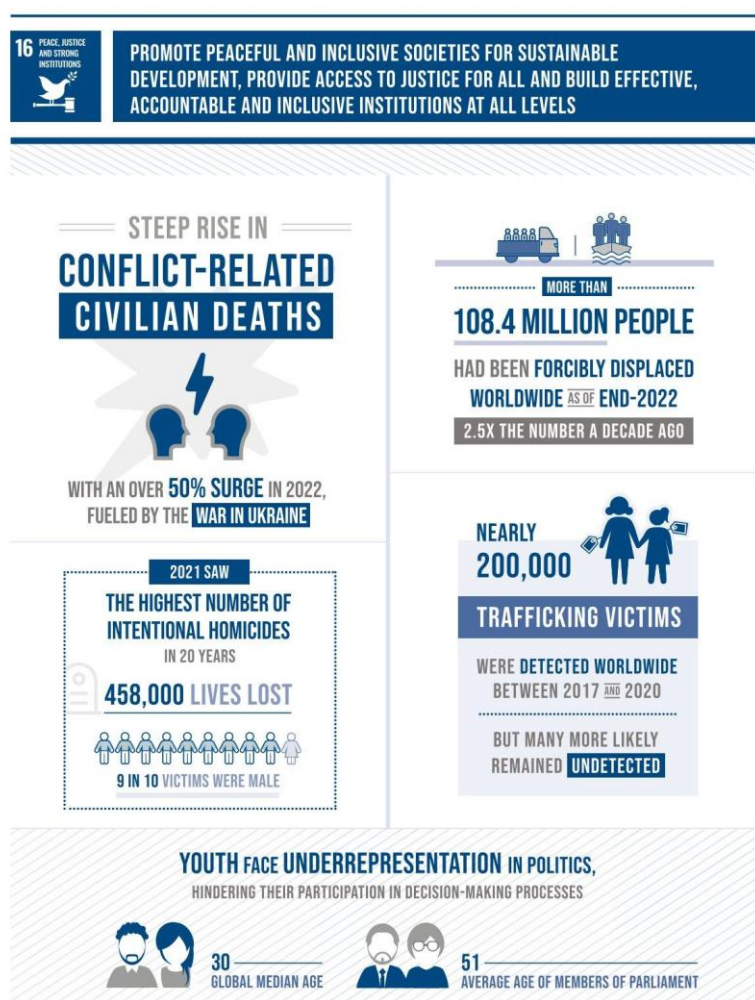
Cel ten koncentruje się na ochronie, przywracaniu i promowaniu zrównoważonego użytkowania ekosystemów lądowych, w tym lasów, terenów podmokłych i różnorodności biologicznej (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Jego celem jest powstrzymanie i odwrócenie degradacji gruntów, zachowanie różnorodności biologicznej i promowanie zrównoważonych praktyk zarządzania gruntami. Działania obejmują rekultywację zdegradowanych gruntów, zwalczanie pustynnienia i wylesiania oraz ochronę zagrożonych gatunków i siedlisk.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 16. Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje

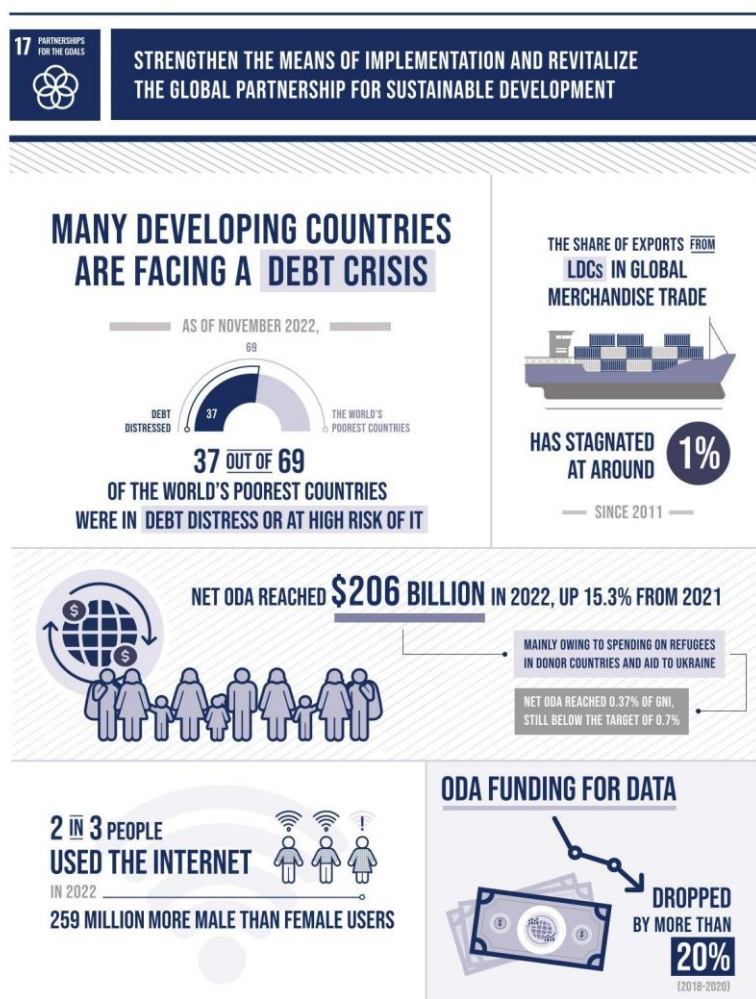
SDG 16 ma na celu promowanie pokojowych i integracyjnych społeczeństw na rzecz zrównoważonego rozwoju, zapewnienie wszystkim dostępu do wymiaru sprawiedliwości oraz budowanie skutecznych, odpowiedzialnych i integracyjnych instytucji na wszystkich szczeblach (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Koncentruje się na ograniczaniu przemocy, korupcji i przestępczości, promowaniu praworządności i praw człowieka oraz wzmocnieniu zarządzania i zdolności instytucjonalnych. Działania obejmują promowanie rozwiązywania konfliktów i pojednania, poprawę dostępu do wymiaru sprawiedliwości i usług prawnych oraz wzmocnienie instytucji demokratycznych i praworządności.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## 17. Partnerstwa na rzecz celów

Cel ten dąży do wzmocnienia środków wdrażania i ożywienia globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju (Boluk, Cavaliere i Higgins-Desbiolles, 2017). Zmierza on do zacieśnienia współpracy między rządami, społeczeństwem obywatelskim, sektorem prywatnym i innymi zainteresowanymi stronami w celu osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju. Wysiłki obejmują mobilizację zasobów, dzielenie się wiedzą i technologią oraz wspieranie wielostronnych partnerstw w celu sprostania wspólnym wyzwaniom i osiągnięcia wspólnych celów.



Źródło: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## Rozdział 1.2 Innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu

### Definicja i rodzaje innowacji

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami, innowacje są uznawane za złożone i specyficzne dla danego kontekstu zjawiska (Neely i Hii, 1998). Mówiąc dokładniej, innowacje różnią się od wynalazków, ponieważ te pierwsze obejmują wdrażanie nowych pomysłów, a nie tylko ich tworzenie. Opierając się na definicji OECD:

*"Innowacja składa się ze wszystkich tych naukowych, technicznych, handlowych i finansowych kroków niezbędnych do udanego rozwoju i promowania nowych lub ulepszonych produktów, komercyjnego wykorzystania nowych lub ulepszonych procesów lub sprzętu lub wprowadzenia nowego podejścia do usługi społecznej. Badania i rozwój są tylko jednym z tych kroków". OECD (1981:15-16)*

Z tej definicji wynika, że innowacje można podzielić na innowacje produktowe i procesowe, zdefiniowane w następujący sposób:

*"Innowacja produktowa odnosi się do nowego lub ulepszanego produktu, sprzętu lub usługi, które odnoszą sukces na rynku. Innowacje procesowe obejmują przyjęcie nowego lub ulepszanego procesu produkcji lub dystrybucji lub nowej metody usług społecznych" (Neely i Hii, 1998, s. 8).*

### Innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu

W tym kontekście pojawiły się różne podejścia, aby sprostać różnorodnym potrzebom i wyzwaniom społeczeństwa. Innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu reprezentują różne paradygmaty, które kształtują trajektorię postępu i rozwoju. Definicje różnych koncepcji przedstawiono w Tabeli 1.



Tabela 1: Definicje innowacji głównego nurtu, innowacji społecznych i innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu

Pojęcie	Definicja
Główny nurt innowacji (Patriotta i Hirsch, 2016; Govindan i in., 2021; Greve i in., 2021)	Innowacje głównego nurtu odnoszą się do tradycyjnych form innowacji, które koncentrują się przede wszystkim na postępie technologicznym, ulepszeniach produktów i wzroście wydajności w ramach istniejących systemów. Często wywodzą się one z firm i branż o ugruntowanej pozycji, mających na celu ulepszenie swoich produktów lub usług w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej.
Innowacje społeczne (Sharra and Nyssens, 2010; Djellal and Gallouj, 2012; Billion, no date)	Innowacje społeczne obejmują opracowywanie nowych pomysłów, rozwiązań lub podejść w celu sprostania wyzwaniom społecznym. Wykraczają one poza postęp technologiczny i często koncentrują się na aspektach społecznych, środowiskowych i kulturowych. Innowacje społeczne mają na celu stworzenie pozytywnego wpływu społecznego i mogą obejmować zmiany w procesach, politykach lub strukturach organizacyjnych w celu rozwiązania kwestii systemowych.
Innowacje włączeniowe (Heeks et al., 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster and Nugroho, 2017; Schillo and Robinson, 2017)	Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu koncentrują się na zapewnieniu, że korzyści płynące z innowacji są dostępne dla szerokiego i zróżnicowanego grona osób, w tym tych tradycyjnie marginalizowanych lub wykluczonych. II obejmuje projektowanie i wdrażanie innowacji w sposób, który uwzględnia potrzeby i perspektywy wszystkich zainteresowanych stron, zwłaszcza tych w społecznościach niedostatecznie rozwiniętych lub podatnych na zagrożenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Patriotta and Hirsch, 2016; Govindan *et al.*, 2021; Greve *et al.*, 2021; Sharra and Nyssens, 2010; Djellal and Gallouj, 2012; Billion; Heeks *et al.*, 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster and Nugroho, 2017; Schillo and Robinson, 2017)

### Różnice między pojęciami

Innowacje głównego nurtu, zazwyczaj napędzane przez motyw zysku i ugruntowane branże, często obracają się wokół dążenia do korzyści ekonomicznych. Ta forma innowacji koncentruje się głównie na postępie technologicznym, ulepszeniach produktów i wydajności operacyjnej w ramach istniejących systemów w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku (Greve i in., 2021). Głównym celem jest maksymalizacja zysków finansowych i wartości dla akcjonariuszy

Z kolei innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu nadają priorytet szerszym korzyściom społecznym i włączeniu społecznemu, kładąc większy nacisk na podejmowanie wyzwań społecznych, środowiskowych i kulturowych (Heeks i in., 2013). Innowacje społeczne obejmują rozwój nowatorskich pomysłów, rozwiązań lub podejść mających na celu rozwiązywanie kwestii systemowych i generowanie pozytywnego wpływu społecznego wykraczającego poza wskaźniki ekonomiczne. Często obejmują one zmiany w procesach, politykach lub strukturach organizacyjnych w celu rozwiązania podstawowych problemów społecznych (Djellal i Gallouj, 2012).

Podobnie, II koncentruje się na zapewnieniu, że korzyści płynące z innowacji są dostępne dla różnorodnych osób, w tym tych tradycyjnie marginalizowanych lub wykluczonych (Schillo i Robinson, 2017). Wiąże się to z projektowaniem i wdrażaniem innowacji w sposób uwzględniający potrzeby i perspektywy wszystkich interesariuszy, promując w ten sposób równość społeczną i włączenie społeczne.

Zarówno SI, jak i II opowiadają się za bardziej holistycznym i zrównoważonym podejściem do innowacji, uznając wzajemne powiązania czynników społecznych, środowiskowych i gospodarczych. Nadając priorytet inkluzywności i dobrobytowi społecznemu, podejścia te mają na celu sprostanie pilnym wyzwaniom, takim jak ubóstwo, nierówność i degradacja środowiska, a tym samym przyczynienie się do zrównoważonego rozwoju.



## Rozdział 1.3 Przedsiębiorczość społeczna

### Definicja przedsiębiorczości

Zgodnie z wcześniejszymi badaniami przedsiębiorczość jest koncepcją multidyscyplinarną (Abu-Saifan, 2012; Croci, 2016), która obejmuje inicjowanie działań mających na celu tworzenie nowych organizacji (Barot, 2015) i koncentruje się na wspieraniu kreatywności oraz generowaniu wartości gospodarczej i społecznej (Buendía-Martínez i Carrasco Monteagudo, 2020). Pomimo różnych definicji (przedstawionych w tabeli 2), głównym celem przedsiębiorczości jest tworzenie możliwości zatrudnienia i napędzanie rozwoju gospodarczego (Barot, 2015; Hessels i Naudé, 2019). Zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorczości ma wykorzystanie różnorodnych zasobów ludzkich, w tym technicznych, wykwalifikowanej siły roboczej i talentów menedżerskich (Barot, 2015; Diandra i Azmy, 2020).

Tabela 2: Kontrastujące definicje i podstawowe cechy terminów "przedsiębiorca" i "przedsiębiorczość"

Source	Definition	Core Characteristics
Schumpeter (1934) <a href="https://tinyurl.com/6mqfkro">tinyurl.com/6mqfkro</a>	An entrepreneur is an innovator who implements entrepreneurial change within markets, where entrepreneurial change has five manifestations: 1) the introduction of a new/improved good; 2) the introduction of a new method of production; 3) the opening of a new market; 4) the exploitation of a new source of supply; and 5) the carrying out of the new organization of any industry	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovator</li></ul>
McClelland (1961) <a href="https://tinyurl.com/6nsgtpd">tinyurl.com/6nsgtpd</a>	The entrepreneur is a person with a high need for achievement. This need for achievement is directly related to the process of entrepreneurship [...] Entrepreneur is an energetic moderate risk taker.	<ul style="list-style-type: none"><li>• High achiever</li><li>• Risk bearer</li><li>• Dedicated</li></ul>
Kirzner (1978) <a href="https://tinyurl.com/87mtxax">tinyurl.com/87mtxax</a>	The entrepreneur recognizes and acts upon market opportunities. The entrepreneur is essentially an arbitrageur.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbitrageur</li></ul>
Shapero (1975) <a href="https://tinyurl.com/8xcuvj8">tinyurl.com/8xcuvj8</a>	Entrepreneurs take initiative, organize some social and economic mechanisms and accept risks of failure.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organizer</li><li>• Initiative taker</li></ul>
Carland et al. (1984) <a href="https://tinyurl.com/7xa9s7f">tinyurl.com/7xa9s7f</a>	The entrepreneur is characterised principally by innovative behaviour and will employ strategic management practices in the business.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategic thinker</li></ul>
Kao and Stevenson (1985) <a href="https://tinyurl.com/6wcq6su">tinyurl.com/6wcq6su</a>	Entrepreneurship is an attempt to create value through recognition of business opportunities.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Value creator</li><li>• Opportunity aware</li></ul>
Timmons and Spinelli (2008) <a href="https://tinyurl.com/7sfqdh2">tinyurl.com/7sfqdh2</a>	Entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach and leadership balanced.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leader</li><li>• Holistic</li><li>• Persistent</li><li>• Committed</li></ul>

Źródło: Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. Technology innovation management review, 2(2), p. 23

## Przedsiębiorczość społeczna

W tym kontekście przedsiębiorczość społeczna obejmuje wykorzystanie zasad i metod przedsiębiorczości w celu rozwiązania kwestii społecznych lub środowiskowych. Przedsiębiorcy społeczni dążą do tworzenia trwałych i pozytywnych zmian poprzez opracowywanie innowacyjnych rozwiązań dla pilnych wyzwań społecznych (Haugh, 2005; Brooks, 2008; Phillips et al., 2015). Dziedzina przedsiębiorczości społecznej szybko się rozwija i zyskuje uwagę w różnych sektorach, zaznaczając swoją obecność w mediach i społeczności przedsiębiorców (Martin i Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012, Tabela 3). Dyskusje w kręgach akademickich często odnoszą się do udanych przykładów przedsiębiorczości społecznej, aby wspierać rozwój tej dziedziny. Przedsiębiorcy społeczni otrzymują pochwały za swoje wysiłki na rzecz zaspokojenia potrzeb społecznych i poprawy ogólnego dobrobytu, a potencjalne korzyści, jakie oferują, są powszechnie uznawane. Jednak pomimo rosnącej popularności przedsiębiorczości społecznej, nadal istnieje niepewność co do konkretnych ról i działań przedsiębiorców społecznych. Niepewność tę pogłębia ograniczona dostępność kompleksowej literatury i ram teoretycznych wyjaśniających złożoność przedsiębiorczości społecznej. Podczas gdy przedsiębiorcy i przedsiębiorcy społeczni wykazują wiele podobieństw w swoich cechach i działaniach, podstawowa różnica między tymi rolami polega na ich celach. Niepewność tę pogłębia ograniczona dostępność kompleksowej literatury i ram teoretycznych wyjaśniających złożoność przedsiębiorczości społecznej. Podczas gdy przedsiębiorcy i przedsiębiorcy społeczni wykazują wiele podobieństw w swoich cechach i działaniach, podstawowa różnica między tymi rolami polega na ich celach. Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorcy zazwyczaj dążą do generowania dochodu z działalności gospodarczej, podczas gdy przedsiębiorcy społeczni priorytetowo traktują realizację swojej misji społecznej. Mówiąc prościej, tym, co wyróżnia przedsiębiorczość społeczną, jest nacisk na korzyści społeczne i podstawowa propozycja wartości (Martin i Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012).

Zrozumienie roli przedsiębiorczości społecznej w rozwoju jest kluczowe, ponieważ katalizuje ona rozwiązywanie palących kwestii społecznych, w tym tych związanych ze środowiskiem i ochroną kultury. Przedsiębiorczość społeczna nie tylko podkreśla te kwestie, ale także aktywnie działa na rzecz znalezienia zrównoważonych rozwiązań. Identyfikując i rozwiązując problemy społeczne, przedsiębiorcy społeczni działają jako agenci zmian w społeczeństwie, napędzając pozytywną transformację i wspierając rozwój społeczności. Co więcej, przedsiębiorcy społeczni konsekwentnie poszukują innowacyjnych podejść i strategii, aby skutecznie radzić sobie ze zmieniającymi się wyzwaniami. W ten sposób nie tylko przyczyniają się do wzrostu zatrudnienia i innowacji, ale także pielęgnują kapitał społeczny w swoich społecznościach (Sheena, 2023).



Tabela 3: Kontrastujące definicje i podstawowe cechy terminów "przedsiębiorca społeczny" i "przedsiębiorczość społeczna"

Source	Definition	Core Characteristics
Bornstein (1998) <a href="http://tinyurl.com/66cfn6">tinyurl.com/66cfn6</a>	A social entrepreneur is a path breaker with a powerful new idea who combines visionary and real-world problem-solving creativity, has a strong ethical fiber, and is totally possessed by his or her vision for change.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mission leader</li> <li>• Persistent</li> </ul>
Thompson et al. (2000) <a href="http://tinyurl.com/7mkp7ah">tinyurl.com/7mkp7ah</a>	Social entrepreneurs are people who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money, and premises) and use these to "make a difference".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionally charged</li> <li>• Social value creator</li> </ul>
Dees (1998) <a href="http://tinyurl.com/86g2a6">tinyurl.com/86g2a6</a>	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector by: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopting a mission to create and sustain social value</li> <li>• Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission;</li> <li>• Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning;</li> <li>• Acting boldly without being limited by resources currently in hand;</li> <li>• Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served for the outcomes created.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change agent</li> <li>• Highly accountable</li> <li>• Dedicated</li> <li>• Socially alert</li> </ul>
Brinckerhoff (2009) <a href="http://tinyurl.com/7w8dfs5">tinyurl.com/7w8dfs5</a>	A social entrepreneur is someone who takes reasonable risk on behalf of the people their organization serves.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opinion leader</li> </ul>
Leadbeater (1997) <a href="http://tinyurl.com/7exweb6">tinyurl.com/7exweb6</a>	Social entrepreneurs are entrepreneurial, innovative, and "transformatory" individuals who are also: leaders, storytellers, people managers, visionary opportunists and alliance builders. They recognize a social problem and organize, create, and manage a venture to make social change.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manager</li> <li>• Leader</li> </ul>
Zahra et al. (2008) <a href="http://tinyurl.com/87upzn3">tinyurl.com/87upzn3</a>	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovator</li> <li>• Initiative taker</li> <li>• Opportunity alert</li> </ul>
Ashoka (2012) <a href="http://tinyurl.com/5jyv6u">tinyurl.com/5jyv6u</a>	Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems [...] They are both visionaries and ultimate realists, concerned with the practical implementation of their vision above all else.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionary</li> <li>• Committed</li> </ul>

Źródło: Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology innovation management review*, 2(2), p. 24

## Główne różnice w stosunku do konwencjonalnej przedsiębiorczości

W literaturze podstawową różnicą między przedsiębiorcami a przedsiębiorcami społecznymi jest ich motywacja. Przedsiębiorcy kierują się głównie pogonią za zyskiem, podczas gdy przedsiębiorcy społeczni są przede wszystkim motywowani altruizmem. Dodatkowo, ta rozbieżność rozciąga się na istotę ich propozycji wartości. W przypadku przedsiębiorców propozycja wartości jest skonstruowana tak, aby zaspokoić potrzeby rynków, które mogą sobie pozwolić na nowe produkty lub usługi, a głównym celem jest zysk finansowy. Z kolei przedsiębiorcy społeczni dążą do wprowadzenia transformacyjnych zmian na dużą skalę, które pozytywnie wpływają na znaczące segmenty społeczeństwa. Innym istotnym aspektem dotyczącym propozycji wartości dla przedsiębiorców jest to, że zazwyczaj rynek może utrzymać innowacje, a przyciągnięcie inwestorów nie jest trudnym zadaniem, jeśli zyski finansowe są

obietujące. W przeciwieństwie do tego, w przypadku przedsiębiorców społecznych, ich propozycja wartości jest zazwyczaj skierowana do zmarginalizowanych populacji, którym brakuje zasobów finansowych lub wpływów politycznych, aby niezależnie uzyskać korzyści (Martin i Osberg, 2007).

Chociaż przedsiębiorczość społeczna jest motywowana głównie altruizmem, przedsięwzięcia tworzone przez przedsiębiorców społecznych mogą z pewnością generować dochód i być klasyfikowane jako organizacje non-profit lub for-profit (Martin i Osberg, 2007). Zgodnie z badaniami Elkingtona i Hartigana (2008), struktury biznesowe przedsiębiorców społecznych opierają się głównie na trzech różnych modelach, w zależności od ich własnego scenariusza i sytuacji (Elkington i Hartigan, 2008; Buchko, 2018, Tabela 4).

*Tabela 4: Różne struktury biznesowe przedsiębiorców społecznych*

<b>Przedsięwzięcia non-profit z wykorzystaniem dźwigni finansowej</b>	<b>Hybrydowe przedsięwzięcia non-profit</b>	<b>Spoleczne przedsięwzięcia biznesowe</b>
Przedsiębiorca zakłada organizację non-profit, aby stymulować wdrażanie innowacji, które są odpowiedzią na niedoskonałości rynku lub rządu. W ten sposób przedsiębiorca angażuje przekrój społeczeństwa, w tym organizacje prywatne i publiczne, aby rozwijać innowacje poprzez efekt mnożnikowy. Przedsięwzięcia non-profit stale zależą od zewnętrznego finansowania filantropijnego, ale ich długoterminowa trwałość jest często zwiększona, ponieważ partnerzy mają żywotny interes w kontynuacji przedsięwzięcia.	Przedsiębiorca zakłada organizację non-profit, ale model ten obejmuje pewien stopień zwrotu kosztów poprzez sprzedaż towarów i usług różnym instytucjom, a także docelowym grupom ludności. Często przedsiębiorcy zakładają kilka podmiotów prawnych, aby w optymalnej strukturze pomieścić dochody i wydatki na cele charytatywne. Aby móc w pełni utrzymać działania transformacyjne i zaspokoić potrzeby klientów, którzy często są marginalizowani, przedsiębiorca musi zmobilizować inne źródła finansowania z sektora publicznego i/lub filantropijnego. Takie	Przedsiębiorca zakłada podmiot lub firmę nastawioną na zysk, aby dostarczać społeczny lub ekologiczny produkt lub usługę. Chociaż zyski są generowane optymalnie, głównym celem nie jest maksymalizacja zysków finansowych dla akcjonariuszy, ale rozwój przedsięwzięcia społecznego i dotarcie do większej liczby potrzebujących. Akumulacja bogactwa nie jest priorytetem, a zyski są reinwestowane w przedsiębiorstwo w celu sfinansowania ekspansji. Przedsiębiorca społeczny poszukuje inwestorów, którzy są zainteresowani połączeniem finansowych i społecznych zwrotów z inwestycji.

	fundusze mogą mieć formę dotacji lub pożyczek, a nawet quasi-kapitału własnego.	
--	---	--

Źródło: Buchko, T. (2018). Social entrepreneurship and its implications for Hungary. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(1), 38-48, page 41.

Z drugiej strony, według dr Sergio Paramo Ortiza, profesora z Maastricht University School of Business and Economics, w tej dziedzinie toczy się dyskusja na temat związku między generowaniem zysków a inwestycjami wywierającymi wpływ. Jak twierdzi, "niektórzy badacze uważają firmę za przedsiębiorstwo społeczne tylko wtedy, gdy wszystkie zyski są przeznaczane na tworzenie długoterminowego wpływu. W zależności od kontekstu, inni uważają, że część zysków może zostać wypłacona". (<https://www.maastrichtuniversity.nl/news/it-morally-responsible-social-enterprise-make-profit>).

Przedsiębiorcy społeczni są doskonałym przykładem na to, że wprowadzanie zmian społecznych jest szlachetnym dążeniem, które może być również opłacalne w dłuższej perspektywie (Elkington i Hartigan, 2008). Według Światowego Forum Ekonomicznego (2024) przedsiębiorstwa społeczne są nadal pomijane i nieodpowiednio wspierane, pomimo ich znaczącego wpływu społecznego i gospodarczego (World Economic Forum, 2024). Badanie przeprowadzone przez Global Alliance for Social Entrepreneurship Fundacji Schwaba wykazało, że przedsiębiorstwa społeczne na całym świecie generują około 2 bilionów dolarów rocznych przychodów i tworzą ponad 200 milionów miejsc pracy. Przedsiębiorstwa te przedkładają wpływ społeczny nad zyski finansowe i reinwestują swoje zyski z powrotem w swoją misję. Pomimo ich znaczenia gospodarczego, mają one również pozytywny wpływ na życie milionów ludzi. Dane zebrane od ponad 470 przedsiębiorców społecznych wskazują, że w ciągu ostatnich 25 lat wywarli oni bezpośredni wpływ na ponad 891 milionów istnień ludzkich.

Niemniej jednak wpływ społeczny nie zawsze może być wyrażony liczbowo lub namacalnie. Stanowi to poważne wyzwanie dla przedsiębiorczości społecznej w skutecznym mierzeniu postępów dla różnych interesariuszy i utrzymywaniu ich zaangażowania (Paramo Ortiz, 2023).



## Rozdział 1.4 Studia przypadków innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorstw społecznych na rynkach wschodzących i rozwiniętych

W tej sekcji przedstawiono i omówiono studia przypadków innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorstw społecznych zarówno na rynkach wschodzących, jak i rozwiniętych.

### 1.4.1 Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu na rynkach wschodzących



Aarusha Homes<sup>1</sup> to organizacja, której celem jest przekształcenie koncepcji "domu" w integracyjne i dostępne dla wszystkich doświadczenie. Powstała w oparciu o założenie, że każda osoba zasługuje na bezpieczne i komfortowe środowisko życia, jest zaangażowana w dostarczanie rozwiązań mieszkaniowych, które zaspokajają potrzeby wszystkich osób, w tym osób o zróżnicowanych dochodach i pochodzeniu społecznym. Aarusha promuje integrację poprzez dostępne mieszkania, spersonalizowaną pomoc społeczną, domową i zdrowotną, grupy wsparcia, wydarzenia społecznościowe, programy szkoleniowe dla pracowników służby zdrowia, nauczycieli i innych specjalistów pracujących z osobami o określonych potrzebach oraz kampanie uświadamiające<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://acumen.org/?investment=aarusha-homes>

<sup>2</sup> <https://aarusha.com/>



M-Pesa to usługa płatności mobilnych wprowadzona w 2007 roku w Kenii przez Vodafone i Safaricom, która zmieniła rynek finansowy w wielu regionach świata, zwłaszcza w Afryce.<sup>3</sup> Umożliwia natychmiastowe przelewy pieniężne i płatności cyfrowe za pośrednictwem telefonów komórkowych, dzięki czemu transakcje finansowe są dostępne dla każdego, kto ma telefon, w tym dla osób, które nie mają dostępu do tradycyjnych usług bankowych. M-Pesa ma charakter integracyjny, ponieważ zapewnia dostępność ekonomiczną społecznościom o niskich dochodach, zmniejsza dysproporcje finansowe, promuje integrację cyfrową i wzmacnia pozycję ekonomiczną.<sup>4</sup>

#### 1.4.2 Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu na rynkach rozwiniętych



Airbnb to platforma internetowa, która pozwala ludziom wynajmować zakwaterowanie na całym świecie, oferując szeroki zakres opcji, od prywatnych pokoi po całe apartamenty i domy. Ten model biznesowy stworzył nowy rynek, umożliwiając gospodarzom udostępnianie nieużywanych przestrzeni, a podróżnym znalezienie zakwaterowania, często w bardziej dogodnych cenach niż tradycyjne hotele. Koncepcja włączenia społecznego dosłownie zrewolucjonizowała sposób podróżowania dzięki niezliczonym formom zakwaterowania, od luksusowych rezydencji po bardziej przystępne cenowo opcje, zaspokajające wszystkie rodzaje

---

<sup>3</sup> <https://it.wikipedia.org/wiki/M-Pesa>

<sup>4</sup> <https://www.vodafone.com/about-vodafone/what-we-do/consumer-products-and-services/m-pesa>

potrzeb i możliwości finansowych. Ponadto platforma zapewnia wyjątkowe i autentyczne doświadczenia, umożliwiając podróżnym łączenie się z lokalnymi kulturami oraz odkrywanie aktywności i przygód, których nie znaleźliby gdzie indziej.<sup>5</sup>



Ben & Jerry's to firma produkująca lody, jogurty i sorbety, znana na całym świecie ze swojego aktywizmu społecznego i środowiskowego. Firma aktywnie wspiera inicjatywy takie jak równość rasowa, prawa osób LGBTQ+, ochrona klimatu i zmniejszanie nierówności ekonomicznych, zapewniając produkty dla wszystkich, w tym dla osób nietolerujących laktozy i glutenu, zapewniając środowisko sprzyjające włączeniu społecznemu, wdrażając w tym celu odpowiednią politykę korporacyjną i uczestnicząc w protestach, które uważa za istotne dla swoich wartości.<sup>6</sup>

#### 1.4.3 Przedsiębiorstwa społeczne na rynkach wschodzących



---

<sup>5</sup> <https://news.airbnb.com/about-us/>

<sup>6</sup> <https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about>



D-Light została założona w 2007 roku przez Sama Goldmana i Neda Tozuna, a jej celem było zapewnienie czystego i dostępnego oświetlenia i energii każdemu, niezależnie od położenia geograficznego i statusu ekonomicznego. Szybko stała się liderem w sektorze energii słonecznej dostępnej poza zasięgiem sieci, docierając do milionów ludzi na całym świecie. Koncentruje się na projektowaniu, produkcji i dystrybucji rozwiązań, w tym latarni słonecznych, lamp i domowych systemów oświetleniowych w przystępnych cenach tam, gdzie tradycyjna energia elektryczna jest niewystarczająca lub zawodna. Jej zaangażowanie w oddziaływanie społeczne jest widoczne poprzez:

- Poprawę warunków życia społeczności wiejskich i znajdujących się w niekorzystnej sytuacji poprzez dostarczanie rozwiązań w zakresie czystej energii, zmniejszając zależność od szkodliwych źródeł energii.
- Strategię biznesową firmy uwzględniającą możliwości finansowe społeczności docelowych, wprowadzając na rynek przystępne cenowo produkty.
- Zrównoważony rozwój środowiska i redukcja szkodliwych emisji dzięki wykorzystaniu energii słonecznej jako źródła zasilania.
- Wzmocnienie pozycji społeczności, w tym programy szkoleniowe w zakresie energii słonecznej, rozwój umiejętności przedsiębiorczych i wsparcie dla zakładania lokalnych małych firm.<sup>7</sup>



## Grameen Bank

Grameen Bank to instytucja finansowa, która znacząco przyczyniła się do zmniejszenia ubóstwa w Bangladeszu i innych częściach świata. Założona w 1983 roku przez profesora Muhammada Yunusa, laureata Pokojowej Nagrody Nobla w 2006 roku, wyróżnia się jako jedna z pierwszych instytucji oferujących usługi finansowe ubogim w celu poprawy ich dobrobytu społecznego. Zapewnia im niewielkie pożyczki, znane jako mikropożyczki, na rozpoczęcie lub rozwój małych nieformalnych firm, takich jak handel detaliczny, rolnictwo, rzemiosło i usługi lokalne, organizując wnioskodawców w "grupy solidarnościowe" składające się z pięciu lub więcej członków, którzy wspierają się nawzajem w procesie spłaty. Ponadto oferuje usługi

---

<sup>7</sup> <https://www.dlight.com/>

ubezpieczeniowe i oszczędnościowe w celu poprawy bezpieczeństwa finansowego swoich klientów.<sup>8</sup>

#### 1.4.4 Przedsiębiorstwa społeczne na rynkach rozwiniętych



TOMS to działająca dla zysku firma założona w 2006 roku przez Blake'a Mycoskie w celu dostarczania wysokiej jakości produktów. To, co ją wyróżnia, to inicjatywa "One for One", która polega na przekazywaniu powiązanego produktu za każdy dokonany zakup. Na przykład za każdym razem, gdy sprzedawana jest para butów TOMS, kolejna para jest przekazywana dziecku w kraju rozwijającym się. Do tej pory firma przekazała ponad 95 milionów darowizn i w nadchodzących latach planuje rozszerzyć swoją działalność o dystrybucję okularów. Ponadto, dzięki wykorzystaniu ekologicznych materiałów i przyjęciu określonych etycznych praktyk produkcyjnych mających na celu zmniejszenie wpływu na środowisko i poprawę warunków pracowników w całym łańcuchu dostaw, firma jest zaangażowana w zrównoważony rozwój i poczucie odpowiedzialności społecznej.<sup>9</sup>



---

<sup>8</sup> <https://grameenbank.org.bd/about/introduction>

<sup>9</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Toms\\_Shoes](https://en.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes)

The Big Issue została założona w Wielkiej Brytanii w 1991 roku w celu zwalczania marginalizacji społecznej i ubóstwa poprzez dziennikarstwo uliczne. Jej główna działalność obejmuje sprzedaż czasopism przez sprzedawców, często żyjących w ubóstwie lub doświadczających bezdomności, którzy kupują czasopisma po obniżonej cenie i odsprzedają je po cenie wyższej, generując w ten sposób natychmiastowy i trwały dochód. Ponadto organizacja oferuje programy wsparcia i reintegracji społecznej dla sprzedawców, zapewniając im usługi takie jak doradztwo, zakwaterowanie i szkolenia zawodowe.<sup>10</sup>

## Podsumowanie kluczowych punktów

### Rozdział 1.1 Cele zrównoważonego rozwoju i wyzwania społeczne

#### Wprowadzenie – Wyzwania społeczne i idea TBL

##### Potrójna linia graniczna (TBL):

- Geneza koncepcji: John Elkington wprowadził TBL w 1994 roku, kładąc nacisk na trzy P: profit, people, and planet (zysk, ludzi i planetę).
- Kontekst historyczny: Pojęcie zrównoważonego rozwoju wywodzi się z koncepcji „statku kosmicznego Ziemia” George’a z 1879 r. i zyskało na znaczeniu dzięki Raportowi Brundtland z 1987 r., który zdefiniował zrównoważony rozwój jako zaspokajanie obecnych potrzeb bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do ich zaspokojenia

##### Ramy idei TBL:

- Trzy wymiary: Ekonomiczny (zysk), społeczny (ludzie) i środowiskowy (planeta).
- Trendy społeczne: Rynki, wartości społeczne, przejrzystość, technologia cyklu życia, partnerstwa, czas i ład korporacyjny mają kluczowe znaczenie dla przyjęcia zrównoważonego rozwoju przez organizacje.
- Globalne wdrożenie: Znaczna część czołowych firm na świecie korzysta z rachunkowości TBL, podkreślając jej globalne znaczenie i wpływ na praktyki biznesowe.

### Agenda 2030 i Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDGs)

#### Ramy Zrównoważonego Rozwoju:

---

<sup>10</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Big\\_Issue](https://en.wikipedia.org/wiki/The_Big_Issue)

- Agenda 2030: Przyjęta przez ONZ w 2015 r., przedstawia 17 celów zrównoważonego rozwoju pogrupowanych w pięć filarów: ludzie, planeta, dobrobyt, pokój i partnerstwo.
- Cele globalne: Cele SDG dotyczą ubóstwa, głodu, zdrowia, edukacji, równości płci, wody, energii, pracy, przemysłu, nierówności, miast, konsumpcji, klimatu, oceanów, ziemi, pokoju i partnerstwa.

### **Wyzwania i wdrażanie:**

- Wzajemnie powiązane cele: Cele zrównoważonego rozwoju są współzależne i wymagają kompleksowych i wspólnych wysiłków na rzecz ich skutecznej realizacji.
- Rola sektora prywatnego: Przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w realizacji celów zrównoważonego rozwoju poprzez innowacje, zrównoważone praktyki i zatrudnienie sprzyjające włączeniu społecznemu.
- Krytyka: Niektóre krytyczne uwagi obejmują niejasne powiązania między celami i czynnikami napędzającymi oraz wyzwanie związane z praktycznym wdrożeniem, zwłaszcza w obliczu kryzysów, takich jak COVID-19.

## **Rozdział 1.2 Innowacje głównego nurtu, innowacje społeczne i innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu**

### **Definicja innowacji:**

- Zjawisko o charakterze kompleksowym: Innowacja obejmuje skuteczne wdrażanie nowych pomysłów, co odróżnia ją od zwykłego wynalazku.
- Definicja OECD: Innowacja obejmuje wszystkie kroki niezbędne do opracowania, wprowadzenia na rynek i wykorzystania nowych lub ulepszonych produktów, procesów lub usług społecznych.

### **Rodzaje innowacji :**

- Innowacje produktowe: Wprowadzenie nowych lub ulepszonych produktów.
- Innowacje procesowe: Przyjęcie nowych lub ulepszonych procesów lub metod.

### **Podejścia do innowacji:**

- Innowacje głównego nurtu: Koncentrują się na postępie technologicznym i wydajności w ramach istniejących systemów, kierując się głównie motywami zysku.



- Innowacje społeczne: Opracowują nowe rozwiązania w celu sprostania wyzwaniom społecznym, dążąc do pozytywnego wpływu społecznego.
- Innowacje sprzyjające włączeniu społecznemu: Zapewniają, że innowacje przynoszą korzyści szerokiemu gronu osób, w szczególności grupom marginalizowanym lub wykluczonym, promując równość i integrację.

## Rozdział 1.3 Przedsiębiorczość społeczna

### Ogólne informacje o przedsiębiorczości:

- Koncepcja interdyscyplinarna: Obejmuje tworzenie nowych organizacji w celu generowania wartości ekonomicznej i społecznej, kładąc nacisk na kreatywność i wykorzystanie zasobów.
- Główny cel: Tworzenie miejsc pracy i rozwój gospodarczy.

### Przedsiębiorczość społeczna:

- Definicja: Zastosowanie zasad przedsiębiorczości w celu rozwiązania kwestii społecznych lub środowiskowych, dążenie do zrównoważonej i pozytywnej zmiany.
- Kluczowe cechy: Koncentracja na misji społecznej ponad zyskiem, zajmowanie się kwestiami systemowymi i wspieranie rozwoju społeczności.

### Różnice w stosunku do konwencjonalnej przedsiębiorczości:

- Motywacja: Przedsiębiorcy społeczni priorytetowo traktują altruizm i wpływ społeczny, podczas gdy przedsiębiorcy konwencjonalni koncentrują się na zyskach finansowych.
- Struktury biznesowe: Przedsiębiorcy społeczni mogą korzystać z organizacji typu non-profit, rozwiązań mieszanych z wykorzystaniem organizacji non-profit lub społecznych przedsięwzięć biznesowych, aby osiągnąć swoje cele.
- Zysk i wpływ: Trwa debata na temat tego, w jakim stopniu przedsiębiorstwa społeczne mogą zrównoważyć osiągnięcie zysków z tworzeniem długoterminowego wpływu społecznego.



## Bibliografia

1. Abu-Saifan, S. (2012) 'Social entrepreneurship: definition and boundaries', *Technology innovation management review*, 2(2).
2. Adams, C., Frost, G. and Webber, W. (2013) 'Triple bottom line: A review of the literature', *The triple bottom line*, pp. 17–25.
3. Alcamo, J. *et al.* (2020) 'Analysing interactions among the sustainable development goals: findings and emerging issues from local and global studies', *Sustainability Science*, 15, pp. 1561–1572.
4. Alhaddi, H. (2015) 'Triple bottom line and sustainability: A literature review', *Business and Management studies*, 1(2), pp. 6–10.
5. Barot, H. (2015) 'Entrepreneurship-A key to success', *The International Journal of Business and Management*, 3(1), pp. 163–165.
6. Bebbington, J. and Unerman, J. (2018) 'Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), pp. 2–24.
7. Billion, J. (no date) 'From Social Innovation to Inclusive Innovation', *Available at SSRN 4641946* [Preprint].
8. Blowfield, M. (2012) 'Business and development: Making sense of business as a development agent', *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(4), pp. 414–426.
9. Boluk, K., Cavaliere, C.T. and Higgins-Desbiolles, F. (2017) 'Critical thinking to realize sustainability in tourism systems: reflecting on the 2030 sustainable development goals: Guest Editors'.
10. Brooks, A.C. (2008) 'Social entrepreneurship'.
11. Brundtland, G.H. (1985) 'World commission on environment and development', *Environmental policy and law*, 14(1), pp. 26–30.
12. Buchko, T. (2018) 'Social entrepreneurship and its implications for hungary', *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(1), pp. 38–48.
13. Buendía-Martínez, I. and Carrasco Monteagudo, I. (2020) 'The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis', *Sustainability*, 12(17), p. 6976. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12176976>.
14. Croci, C.L. (2016) 'Is Entrepreneurship a discipline?'
15. Diandra, D. and Azmy, A. (2020) 'Understanding definition of entrepreneurship', *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), pp. 235–241.
16. Djellal, F. and Gallouj, F. (2012) 'Social innovation and service innovation', in *Challenge social innovation: Potentials for business, social entrepreneurship, welfare and civil society*. Springer, pp. 119–137.
17. El-Haddadeh, R. *et al.* (2021) 'Value creation for realising the sustainable development goals: Fostering organisational adoption of big data analytics', *Journal of Business Research*, 131, pp. 402–410.

18. Elkington, J. (1997) 'The triple bottom line', in M.V. Russo (ed.) *Environmental management: Readings and cases*. 2nd edn. Sage Publications, Inc, pp. 49–66.
19. Elkington, J. and Hartigan, P. (2008) *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Harvard Business Press.
20. George, H. (1879) *Progress and Poverty: An Inquiry Into the Cause of Industrial Depressions, and of Increase of Want with Increase of Wealth. The Remedy*. D. Appleton.
21. Goel, P. (2010) 'Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability.', *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1).
22. Govindan, K. et al. (2021) 'Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: A cross-country firm-level investigation', *International Journal of Production Economics*, 231, p. 107835. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835>.
23. Greve, K. et al. (2021) 'Living Labs: From niche to mainstream innovation management', *Sustainability*, 13(2), p. 791.
24. Hariram, N. et al. (2023) 'Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability', *Sustainability*, 15(13), p. 10682.
25. Haugh, H. (2005) 'A research agenda for social entrepreneurship', *Social enterprise journal*, 1(1), pp. 1–12.
26. Heeks, R. et al. (2013) 'Inclusive innovation: definition, conceptualisation and future research priorities', *development informatics working paper* [Preprint], (53).
27. Heeks, R., Foster, C. and Nugroho, Y. (2017) *New models of inclusive innovation for development*. Routledge.
28. Hessels, J. and Naudé, W. (2019) 'The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view', *Journal of Economic Surveys*, 33(2), pp. 389–403.
29. Laine, M., Tregidga, H. and Unerman, J. (2021) *Sustainability accounting and accountability*. Routledge.
30. Martin, R.L. and Osberg, S. (2007) 'Social entrepreneurship: The case for definition'.
31. McCollum, D.L. et al. (2018) 'Connecting the sustainable development goals by their energy inter-linkages', *Environmental Research Letters*, 13(3), p. 033006.
32. Naidoo, R. and Fisher, B. (2020) 'Reset sustainable development goals for a pandemic world', *Nature*, 583(7815), pp. 198–201.
33. Neely, A. and Hii, J. (1998) 'Innovation and business performance: a literature review', *The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge*, 1, p. 57.

34. Nilsson, M. *et al.* (2018) 'Mapping interactions between the sustainable development goals: lessons learned and ways forward', *Sustainability science*, 13, pp. 1489–1503.
35. Papaioannou, T. (2014) 'How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century?', *Innovation and Development*, 4(2), pp. 187–202.
36. Patriotta, G. and Hirsch, P.M. (2016) 'Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists', *Organization Studies*, 37(6), pp. 867–887.
37. Phillips, W. *et al.* (2015) 'Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review', *Group & Organization Management*, 40(3), pp. 428–461.
38. Rimmel, G. (2020) *Accounting for sustainability*. Routledge.
39. Scheyvens, R., Banks, G. and Hughes, E. (2016) 'The private sector and the SDGs: The need to move beyond "business as usual"', *Sustainable Development*, 24(6), pp. 371–382.
40. Schillo, R.S. and Robinson, R.M. (2017) 'Inclusive innovation in developed countries: The who, what, why, and how', *Technology Innovation Management Review*, 7(7).
41. Sharra, R. and Nyssens, M. (2010) 'Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept', *Université Catholique de Louvain Belgium*, 1, p. 15.
42. Sheena, S. (2023) 'Social Entrepreneurship: A Critical Review of Concept', *Alphonsa College Pala Kottayam*, pp. 2061–2063.
43. Tullberg, J. (2012) 'Triple bottom line—a vaulting ambition?', *Business ethics: A European review*, 21(3), pp. 310–324.
44. Van Zanten, J.A. and van Tulder, R. (2021) 'Towards nexus-based governance: defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs)', *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), pp. 210–226.
45. World Economic Forum (2024) *10 million enterprises putting people and planet first. Social Innovation*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/social-enterprises-financial-policy-support/>.



## Ćwiczenie

### Zadanie

Identyfikacja potrzeb rynkowych w zakresie innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu i przedsiębiorczości społecznej

### Instrukcja

1. Zidentyfikuj potencjalne luki rynkowe
2. Opracuj pomysł, który przyczyni się do przezwyciężenia tych luk.
3. Przeanalizuj kontekst, w którym pomysł może zostać zastosowany (pod względem celów zrównoważonego rozwoju)
4. Omów, w jaki sposób idea innowacji sprzyjającej włączeniu społecznemu i/lub przedsiębiorczości społecznej może przyczynić się do realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

### Kryteria oceny

Ocena będzie uwzględniać następujące kryteria:

1. Istotność luk rynkowych
2. Adekwatność opracowanego pomysłu
3. Sformułowanie analizy kontekstowej
4. Znaczenie wkładu wniesionego przez pomysł
5. Innowacyjność pomysłu
6. Szczegółowa struktura pomysłu

### Szablon: Analiza celów zrównoważonego rozwoju (SDGs)

SDGs	Proponowane rozwiązania	Proponowane cele
SDG1		
SDG2		
SDG3		
...		



# Projektowanie inkluzywnych innowacji w celu rozwiązywania wyzwań społecznych



**Co-funded by  
the European Union**

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji (NA). Ani Unia Europejska, ani NA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

## Moduł 2. Projektowanie inkluzywnych innowacji w celu rozwiązywania wyzwań społecznych

### Struktura modułu

Dział 2.1 Proces innowacji społecznych

Dział 2.2 Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka dla innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu

Dział 2.3 Metody i techniki myślenia projektowego

Dział 2.4 Studium przypadku

### Efekty uczenia się

Wiedza	Uczestnik szkolenia będzie potrafił: <ul style="list-style-type: none"><li>• zrozumieć strukturę procesu innowacji i opisać jego etapy;</li><li>• zidentyfikować specyfikę „myślenia projektowego” (<i>design thinking</i>) i „projektowania zorientowanego na człowieka” (<i>human-centred design</i>) jako ram sprzyjających innowacjom społecznym i inkluzywnym;</li><li>• powiązać różne metody i techniki kreatywności/innowacji z różnymi etapami procesu myślenia projektowego.</li></ul>
Umiejętności	Uczestnik szkolenia będzie potrafił: <ul style="list-style-type: none"><li>• stosować podejście „design thinking” do rozwiązywania wyzwań społecznych i środowiskowych;</li><li>• stosować techniki kreatywności/innowacyjności w celu zaprojektowania innowacyjnego rozwiązania problemu społecznego i/lub środowiskowego.</li></ul>
Postawy	Uczestnik szkolenia będzie potrafił: <ul style="list-style-type: none"><li>• wykazać się kreatywnością w procesie innowacji .</li></ul>



## Wprowadzenie

Ten moduł szkoleniowy poświęcony jest projektowaniu innowacji inkluzywnych, rozumianych jako rodzaj innowacji społecznych skierowanych do grup wykluczonych. Moduł ten bada proces innowacji społecznych i jego zastosowanie w tworzeniu inkluzywnych rozwiązań dla złożonych wyzwań społecznych. Moduł składa się z trzech działów, z których każdy koncentruje się na innym aspekcie procesu innowacji społecznych.

Dział 2.1 zawiera przegląd procesu innowacji społecznych, podkreślający znaczenie zrozumienia potrzeb różnych interesariuszy i iteracyjny charakter rozwiązywania problemów w kontekście zmian społecznych. Szczególną uwagę zwraca się na etapy procesu innowacji społecznych i działania odnoszące się do każdego etapu.

Dział 2.2 zagłębia się w zasady myślenia projektowego i projektowania zorientowanego na człowieka, podkreślając rolę empatii, kreatywności i współpracy w opracowywaniu rozwiązań, które odpowiadają potrzebom i doświadczeniom zmarginalizowanych społeczności. Oba podejścia są porównywane w celu podkreślenia ich komplementarności i wartości dodanej dla rozwoju inkluzywnych innowacji.

Dział 2.3 wprowadza różne metody i techniki stosowane w myśleniu projektowym w celu zrozumienia potrzeb grupy docelowej, zdefiniowania problemu, tworzenia pomysłów, prototypowania i testowania użytkowników, aby umożliwić uczestnikom szkolenia korzystanie z praktycznych narzędzi do generowania, testowania i udoskonalania innowacyjnych rozwiązań wyzwań społecznych.

Wreszcie, Dział 2.4 przedstawia studium przypadku innowacji społecznych koncentrujących się na mobilności miejskiej. Jego celem jest zaprezentowanie zastosowania myślenia projektowego do znajdowania innowacyjnych rozwiązań, które odzwierciedlają potrzeby klientów i są zgodne z możliwościami firmy.

Pod koniec tego modułu uczestnicy szkolenia powinni zdobyć umiejętność stosowania podejścia opartego na myśleniu projektowym w celu sprostania wyzwaniom społecznym w sposób inkluzywny, empatyczny i wpływowy. Uczestnicy zostaną wyposażeni w wiedzę, umiejętności i sposób myślenia niezbędne do opracowania innowacyjnych rozwiązań, które pozytywnie wpłyną na jednostki i społeczności, napędzając znaczące zmiany społeczne. Przygotuj się na podróż pełną kreatywności, empatii i transformacji!

## Dział 2.1 Proces innowacji społecznych

Innowacja – w jej konwencjonalnym rozumieniu – skupia się wokół badań rynkowych, kładąc nacisk na tworzenie produktów lub usług dla głównej bazy konsumentów z motywacją zorientowaną na zysk. Jednak wraz z rosnącą złożonością globalnych wyzwań stało się oczywiste, że same konwencjonalne innowacje nie są w stanie odpowiednio rozwiązać palących kwestii społecznych, gospodarczych i środowiskowych.

Pojawienie się innowacji społecznych i inkluzywnych oznacza fundamentalną zmianę w sposobie, w jaki badacze i innowatorzy postrzegają swoje role. Zamiast stawiać na pierwszym miejscu wyłącznie zysk i zaspokajanie potrzeb zamożnych konsumentów, rośnie świadomość znaczenia tworzenia rozwiązań, które zaspokajają potrzeby zmarginalizowanych populacji. Innowacje społeczne odnoszą się do innowacyjnych działań i usług, których celem jest zaspokojenie potrzeb społecznych. Innowacje inkluzywne, jako forma innowacji społecznych, są w szczególności skierowane do populacji wykluczonych, niedostatecznie wspieranych lub niedostatecznie reprezentowanych, takich jak młodzież, kobiety, osoby starsze, osoby z niepełnosprawnością, migranci, uchodźcy i grupy o niskich dochodach. Ich głównym celem jest poprawa jakości życia tych grup bez ponoszenia nadmiernych kosztów, mając na celu między innymi poszerzenie dostępu do edukacji, opieki zdrowotnej, zatrudnienia, usług przyjaznych dla środowiska i niedrogich technologii. Koncepcja innowacji inkluzywnych obejmuje zaspokajanie potrzeb społecznych tych grup poprzez innowacyjne rozwiązania i aktywne angażowanie ich w proces innowacji (Goel, 2011).

Istnieją różne podejścia do definiowania procesu innowacji społecznych. Chociaż różni autorzy (np. Mulgan, 2006, Oeij et al., 2019, Morais-da-Silva et al., 2021) wyróżniają różne etapy tego procesu, wszyscy stosują wspólną metodologię rozwiązywania problemów. Wiąże się to z przechodzeniem przez kolejne etapy, zaczynając od zrozumienia potrzeb i zdefiniowania problemu, następnie przechodząc do generowania i oceny pomysłów, a na końcu wdrażając innowacyjne rozwiązania, oceniając ich wpływ i zwiększając ich skalę.

### I. Zrozumienie potrzeb i zdefiniowanie problemu

Proces innowacji rozpoczyna się od zidentyfikowania niezaspokojonej potrzeby i konceptualizacji rozwiązania, które ją zaspokoi. Potrzeby można ujawnić, analizując priorytety rządowe w zakresie rozwoju, kwestie poruszane przez ruchy społeczne i organizacje wolontariackie oraz wyzwania stojące przed jednostkami. Uważna obserwacja i aktywne słuchanie mogą pomóc w zrozumieniu niezadowolenia ludzi i dostrzeżeniu potrzeb pomijanych przez rynek lub państwo. Empatia ma kluczowe



znaczenie dla identyfikacji potrzeb, ponieważ pozwala jednostkom emocjonalnie łączyć się z innymi, uzyskując wgląd w ich perspektywy, uczucia i doświadczenia. Stawiając się w sytuacji innej osoby, innowatorzy mogą rozwinąć głębsze zrozumienie wyzwań, pragnień i motywacji, które napędzają ludzkie zachowanie. Ta emocjonalna więź sprzyja bardziej kompleksowemu i zniuansowanemu zrozumieniu różnorodnych potrzeb, pomagając innowatorom tworzyć rozwiązania, które autentycznie rezonują z ludzkim doświadczeniem<sup>11</sup>.

Po zrozumieniu potrzeb konieczne jest przedstawienie wizji przyszłości, w której potrzeby te zostaną zaspokojone. Wizja stanowi urzekający obraz aspiracji, motywujący innowatora do ich realizacji. Wywierająca wpływ wizja podkreśla rozbieżność między obecną rzeczywistością a przewidywaną przyszłością, często pobudzając silne dążenie do poprawy (Hyatt, 2012).

Zestawiając swoją wizję z istniejącym kontekstem wyznaczonym przez analizę potrzeb, można zidentyfikować konkretny problem, który należy przezwyciężyć, aby zrealizować swoją wizję. „Zdefiniowany problem” wyznacza granice pożądaných wyników. Definiując problem, określasz precyzyjne cele (*problem statements*) i przekształcasz je w konkretne pytanie. Na kolejnych etapach procesu innowacji, odpowiadając na te pytania, generujesz wiele rozwiązań problemu. Następnie, wybierając najbardziej obiecujące pomysły i wprowadzając je w życie, rozwiązujesz problem i zbliżasz się do swojej wizji.

Kilka metod, takich jak „Obserwacja Co? Jak? Dlaczego?” i „Empatyzowanie za pomocą wywiadu”, można wykorzystać do zrozumienia bieżących potrzeb docelowych użytkowników końcowych. Techniki takie jak „Point of View Madlib” i „Want Ad” oraz „Critical Reading Checklist” mogą być przydatne do przedstawienia wizji i zdefiniowanego problemu. Te metody i techniki zostały omówione bardziej szczegółowo w Dziale 2.3.

## II. Znajdowanie potencjalnych rozwiązań

Łączenie potrzeb i zidentyfikowanych problemów z innowacyjnymi rozwiązaniami wymaga zbadania różnych możliwości. Innowacyjne pomysły rzadko powstają jako w pełni rozwinięte koncepcje. Zamiast tego innowatorzy muszą angażować się w eksperymenty i dostosowywać swoje pomysły w oparciu o informacje zwrotne ze świata rzeczywistego. Proces ten często wymaga prób i błędów, intuicyjnych

---

<sup>11</sup> Pod tym względem ramy innowacji, które uwzględniają perspektywę użytkownika końcowego, tj. myślenie projektowe (*Design Thinking*) i projektowanie zorientowane na człowieka (*Human-Centred Design*), są bardzo cenne dla innowacji społecznych. Ramy te zostały omówione bardziej szczegółowo w drugiej części tego modułu.

spostrzeżeń i eksperymentów. Innowacje społeczne rzadko są całkowicie nowe; częściej integrują pomysły, które istniały niezależnie od siebie już wcześniej (Mulgan, 2004). Przykłady kombinacji innowacyjnych pomysłów obejmują platformy telemedyczne, które łączą konsultacje wideo z diagnostyką AI, inicjatywy takie jak projekty w zakresie energii odnawialnej będące własnością społeczności, łączące zrównoważony rozwój środowiska z rozwojem gospodarczym lub połączenie świadomości na temat zdrowia psychicznego z programami w zakresie dobrostanu w miejscu pracy.

Ze względu na charakter potrzeb i rozwiązywanych problemów, innowacje społeczne są często interdyscyplinarne i wymagają współpracy wielu interesariuszy w procesie poszukiwania rozwiązań. Wyzwania społeczne i środowiskowe, takie jak ubóstwo, edukacja, zmiany klimatu, są złożone, niezależnie od skali (lokalnej, krajowej lub międzynarodowej), w której są podejmowane. Sprostanie takim wyzwaniom wymaga stworzenia złożonych rozwiązań, które obejmują różne sektory (Becker & Smith, 2018). Rozważmy innowację społeczną skoncentrowaną na poprawie jakości uczenia się w szkołach – przykład bułgarskiego przedsiębiorstwa społecznego Ucha.Se (w języku bułgarskim oznacza „uczę się”, <https://ucha.se/>). Innowacyjne rozwiązanie składa się z cyfrowej platformy edukacyjnej zapewniającej dostęp do krótkich lekcji wideo (kreskówki) w języku, który jest interesujący i zrozumiały dla młodych uczniów. Pomysł powstał, gdy założyciel firmy – programista IT – pomagał swojej młodszej siostrze zrozumieć materiał omawiany w szkole. Programista IT przyjął perspektywę nauczyciela i ucznia oraz wykorzystał wiedzę specjalistyczną z różnych sektorów i dyscyplin, w tym technologii (gamifikowane środowisko uczenia się online), dydaktyki (strategie nauczania i uczenia się), psychologii (badania motywacji). Integracja różnych perspektyw i wiedzy z różnych dziedzin w procesie znajdowania i opracowywania rozwiązań była jednym z czynników warunkujących sukces tej innowacji społecznej, która obecnie ma ponad 1 milion subskrybentów wśród uczniów, studentów, nauczycieli i rodziców w Bułgarii, a ostatnio rozszerzyła się na rynek rumuński.

Znalezienie potencjalnych rozwiązań oznacza zaangażowanie się w intensywny proces generowania pomysłów, który lepiej jest realizować w zespole obejmującym osoby o różnym pochodzeniu i doświadczeniu, reprezentujące różne grupy interesariuszy (np. eksperci wewnętrzni, badacze, potencjalni klienci lub użytkownicy nowego produktu/usługi). Kluczowe jest skupienie się na pojedynczym problemie lub pytaniu w danym czasie i zapewnienie wystarczającej ilości czasu na opracowanie pomysłów. Eksperci ds. kreatywności i innowacji (Koberg & Bagnall, 2003; Morriss, 2011) sugerują zapisywanie jak największej liczby pomysłów, w tym tych, które mogą wydawać się bezcelowe, ponieważ nawet one mogą służyć jako źródło inspiracji.

Wygenerowane pomysły należy poddać przeglądowi i ocenie, aby zidentyfikować te najbardziej obiecujące. Można tego dokonać poprzez opracowanie kryteriów oceny pomysłów w oparciu o analizę wizji i zdefiniowany problem, które wyrażają cel i zamierzone wyniki innowacji. Przykłady takich kryteriów mogą obejmować zakres, w jakim pomysły są wykonalne, opłacalne, prawdopodobne do przyjęcia przez potencjalnych użytkowników i uwzględniają istniejące ograniczenia. Każdy pomysł powinien zostać przeanalizowany pod kątem spełnienia kryteriów i oceniony. Pomysły, które uzyskały najwyższą liczbę punktów, powinny przejść do kolejnego etapu - prototypowania i testowania.

Do generowania pomysłów można wykorzystać różne techniki kreatywności (np. „How Might We”, „Brainstorming”, „Bodystorming”). Te i inne techniki zostały omówione bardziej szczegółowo w Dziale 2.3.

### **III. Prototypowanie i testowanie obiecujących rozwiązań**

Kolejny etap procesu innowacji społecznych obejmuje testowanie pomysłów w praktyce. Nowe rozwiązania rzadko pozostają niezmiennione w obliczu rzeczywistości. Ich udoskonalanie i ulepszanie odbywa się poprzez praktyczne wdrażanie. Chociaż innowacje społeczne mogą korzystać z formalnych badań rynkowych lub analiz dokumentacji, szybki postęp często wynika z przekształcenia koncepcji w prototyp, pilotowania go, zbierania informacji zwrotnych i pozyskiwania wsparcia dla jego pełnego wdrożenia.

Prototyp to system opracowany w celu empirycznego przetestowania innowacji (Lai & Locatelli, 2020). Pozwala to na zbadanie i uzyskanie dodatkowego wglądu (np. ekonomicznego i technicznego) w nowy produkt lub usługę za ułamek jego rzeczywistych kosztów. Prototypy służą do testowania nowych pomysłów i uzyskiwania opinii potencjalnych użytkowników na ich temat w celu dalszego ulepszania przed przejściem do etapu wdrożenia. Informacje uzyskane dzięki prototypowaniu mogą zmniejszyć ryzyko inwestycyjne i zwiększyć szanse nowego produktu lub usługi na sukces na rynku (Thakkar, 2023).

Houde & Hill (1997) podkreśla, że prototyp to dowolna reprezentacja idei projektowej, niezależnie od medium. Może być fizyczny lub cyfrowy, o niskiej lub wysokiej wierności, reprezentować rzeczywisty obiekt lub być przedstawiony jako diagram, schemat, model 2D, 3D lub wielowymiarowy, w zależności od celu pomysłu na projekt (lub innowacji). Badacze wyróżnili trzy główne cele pomysłu na projekt:

- Zapewnienie użytkownikom nowej funkcjonalności i przedstawienie, jaką *rolę* będzie ona odgrywać w życiu użytkownika. W tym przypadku prototyp powinien skupiać się na cechach, które wspierają nową funkcjonalność produktu lub usługi;



- Przedstawienie funkcjonalności w nowatorski sposób. W tym przypadku prototypowanie powinno koncentrować się na tym, jak *wygląda* nowy produkt lub usługa oraz jakie *doświadczenia* są z nim/nią związane.
- Poprawa funkcjonalności dzięki nowej technice. W tym przypadku prototypowanie powinno koncentrować się na *sposobie wdrożenia* nowego produktu lub usługi (Houde & Hill, 1997).

Prototypy powinny być prezentowane docelowym użytkownikom innowacji, zespołowi opracowującemu ją oraz organizacjom interesariuszy wspierającym jej rozwój. Kluczową zaletą prototypowania jest to, że innowacje często wymagają kilku prób, zanim zaczną działać. Pierwsze wersje mogą być wadliwe. Przykładowo, rozwój transportu zasilanego energią słoneczną zajął kilka dekad, aby przejść od nieprawdopodobnego pomysłu do funkcjonalnej rzeczywistości. Początkowe wdrożenie modelu inkluzywnej edukacji napotkało trudności, zanim ostatecznie przekształciło się w skuteczne podejście. Prototypy mogą pomóc zidentyfikować niepowodzenia i naprawić je przed faktycznym wprowadzeniem innowacji.

W przypadku innowacji społecznych, podobnie jak w przypadku innowacji biznesowych, przejście od obiecujących pomysłów pilotażowych do powszechnej akceptacji stanowi wyzwanie. Faza ta często wiąże się z ujemnymi przychodami i wymaga cierpliwości inwestorów. Szybsze prototypowanie w rzeczywistym lub chronionym środowisku (np. w inkubatorach przedsiębiorczości) i wsparcie kapitału wysokiego ryzyka mają na celu skrócenie tego okresu, ale pewna niepewność jest nieunikniona. Fundacje i filantropi zapewniający fundusze odgrywają kluczową rolę na tym etapie.

#### **IV. Wdrażanie i ocena rozwiązań**

Gdy pomysł wykaże swoją skuteczność w praktyce, następuje kolejny etap procesu innowacji. Wiąże się to z wdrażaniem innowacji skoncentrowanych na włączeniu rozwiązania do docelowej społeczności lub systemu. Kluczowe znaczenie dla skutecznego wdrażania innowacji ma współpraca z różnymi grupami interesariuszy, w tym społecznościami lokalnymi, organami publicznymi, organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami. Po etapie wdrożenia następuje systematyczna ewaluacja mająca na celu ocenę skuteczności innowacji społecznej. Wiąże się to z gromadzeniem informacji zwrotnych od interesariuszy, zestawianiem wyników z celami i ewentualnym dostosowywaniem rozwiązania.

Planowanie wdrożenia innowacyjnego rozwiązania można ułatwić poprzez wdrożenie analizy PESTLE i opracowanie Szablonu Społecznego Modelu Biznesowego (*Social Business Model Canvas*). Obie metody zostały omówione w module 3.



## V. Zwiększanie skali i rozpowszechnianie innowacji

Należy rozważyć udane innowacje społeczne pod kątem skalowania, czyli ułatwienia przyjęcia rozwiązania przez inne społeczności lub regiony. Skalowanie udanego pomysłu wymaga planowania strategicznego, jasnej wizji, mobilizacji zasobów oraz identyfikacji krytycznych punktów dźwigni i słabości strategii konkurencji. Różni badacze przedstawiają różne strategie zwiększania skali innowacji społecznych. Na przykład Dees, Anderson & Wei-Skillern (2004) badają następujące trzy strategie:

- *Rozpowszechnianie*, tj. aktywne rozpowszechnianie informacji i, w razie potrzeby, zapewnianie pomocy technicznej innym osobom, które chcą wprowadzić innowację w swojej społeczności.
- *Afiliacja*, czyli budowanie formalnej relacji między dwiema lub więcej stronami w oparciu o umowę o byciu częścią sieci. Sieci afiliacyjne różnią się pod względem struktury, od luźno powiązanych organizacji dzielących wspólne cele po ściśle regulowane systemy przypominające franczyzy komercyjne.
- *Rozgałęzienie*, tj. utworzenie lokalnych biur przez jedną nadrzędną organizację.

Mulgan (2006) identyfikuje trzy strategie skalowania innowacji społecznych, które są częściowo powiązane z powyższą klasyfikacją, ale zawierają element współpracy z rządami:

- *Organiczny wzrost organizacji*, która opracowała innowację, tj. głównie poprzez tworzenie nowych oddziałów w różnych regionach.
- *Współpraca z uznanymi organizacjami* zdolnymi do wspierania wdrażania innowacji na większą skalę.
- *Zabieganie o wsparcie rządów*, które mogą przyczynić się do zwiększenia skali innowacji społecznych poprzez uchwalanie przepisów, przydzielanie funduszy publicznych lub promowanie innowacji. Wiąże się to z przekonaniem organów publicznych i władz lokalnych (lub krajowych) o potencjale innowacji do zaspokojenia potrzeb większości przedstawicieli grupy docelowej.

Gabriel (2014) sugeruje konkretne modele, podejścia i działania w celu wdrożenia różnych strategii skalowania innowacji społecznych. Na przykład metody rozpowszechniania obejmują kampanie, rzecznictwo i doradztwo realizowane poprzez wystąpienia publiczne, komunikację za pośrednictwem mediów tradycyjnych lub społecznościowych, doradztwo i szkolenia. Badacz wyróżnia „współpracę z organizacjami o ugruntowanej pozycji” w celu zbudowania sieci dostaw oraz w celu stworzenia strategicznego partnerstwa. Te pierwsze mogą korzystać z takich modeli jak licencjonowanie, franczyza, znaki jakości, różne modele członkostwa i umowy dostawy, a te drugie ze strategicznych sojuszy, wspólnych przedsięwzięć, fuzji i

przejęć. Współpraca z rządem jest traktowana albo jako forma strategicznego partnerstwa, mająca na celu włączenie innowacji społecznych do głównego nurtu sektora publicznego, albo jako metoda pozyskiwania funduszy, mająca na celu wspieranie różnych strategii rozpowszechniania i skalowania innowacji.

Wszystkie strategie skalowania innowacji w dużym stopniu opierają się na współpracy z organizacjami zewnętrznymi. Dlatego ważne jest przekonanie potencjalnych zwolenników, zarówno organizacji pozarządowych, jak i rządowych, o potencjale innowacji do zaspokojenia potrzeb szerszej społeczności. Może to wymagać oceny inwestycji w innowacje i oceny wpływu (np. oceny „społecznych zwrotów z inwestycji”). Więcej informacji na temat skalowania przedsiębiorstw społecznych i oceny wpływu można znaleźć w module 5.

## Przegląd etapów procesu innowacji społecznych

Poniższa tabela podsumowuje główne cechy i metody wdrażania, które można zastosować na każdym etapie procesu innowacji społecznych.

*Tabela 1. Proces innowacji społecznych: Etapy i ich charakterystyka*

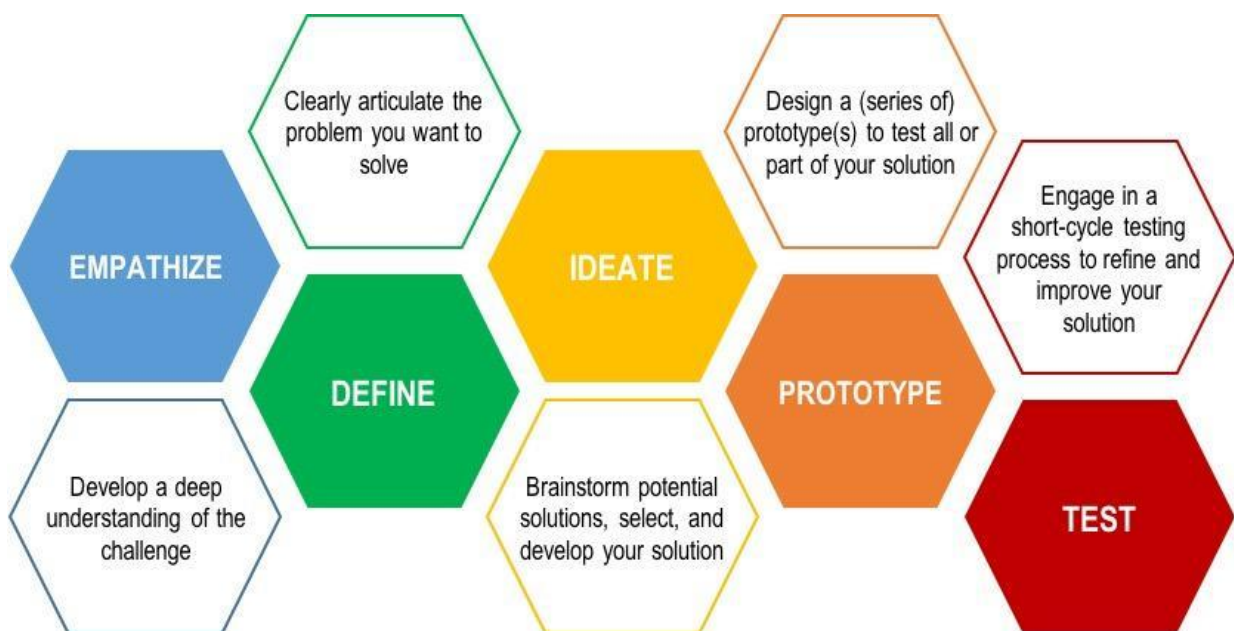
Etap	Główne cechy	Metody wdrażania
Identyfikacja potrzeb i definiowanie problemu	Zrozumienie pilnych wyzwań społecznych	Analiza powiązanych kwestii, obserwacja, zaangażowanie interesariuszy i empatyzowanie; identyfikacja podstawowych przyczyn problemu
Identyfikacja potencjalnych rozwiązań problemu i wybór najbardziej obiecującego z nich	Burza mózgów i generowanie pomysłów na sprostanie zidentyfikowanym wyzwaniom i wprowadzenie pozytywnych zmian; ocena pomysłów pod kątem wcześniej zdefiniowanych kryteriów	Kreatywne myślenie, myślenie dywergencyjne i konwergencyjne, wspólne rozwiązywanie problemów, integracja różnych perspektyw; ocena oparta na kryteriach
Prototypowanie i testowanie obiecujących rozwiązań	Stworzenie modelu rozwiązania na małą skalę, przetestowanie go w kontrolowanym środowisku, zebranie informacji zwrotnych i udoskonalenie rozwiązania	W zależności od rodzaju rozwiązania, metody prototypowania mogą obejmować: szkice i diagramy, storyboardy, prototypy Lego, odgrywanie ról, modele fizyczne lub prototypy sterowane przez użytkownika
Wdrażanie i ocena rozwiązań	Wdrożenie rozwiązania w docelowej społeczności lub systemie; ocena jego skuteczności	Faktyczne uruchomienie rozwiązania, współpraca z interesariuszami, zbieranie i analizowanie opinii użytkowników i interesariuszy
Zwiększanie skali i rozpowszechnianie innowacji	Rozszerzenie innowacyjnego rozwiązania w celu wywarcia wpływu na inne społeczności i regiony	Współpraca z zainteresowanymi stronami, podnoszenie świadomości, promocja, zwiększanie dostępności i

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiału przedstawionego powyżej.

## Dział 2.2 Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka dla innowacji sprzyjających włączeniu społecznemu

Myślenie projektowe leży u podstaw procesu innowacji. Obejmuje ono pierwsze trzy etapy procesu innowacji opisane w poprzednim module, podzielone na 5 kroków: Empatyzacja, definiowanie problemu, generowanie pomysłów, budowanie prototypów i testowanie. Model ten został zaproponowany przez Hasso-Plattner Institute of Design, znany jako d.school. Proces ten został przedstawiony na rysunku 1.

Rysunek 1. Proces myślenia projektowego



Źródło: Myślenie projektowe (<https://design-thinking.in/honeycomb%2Fdouble-diamond>)

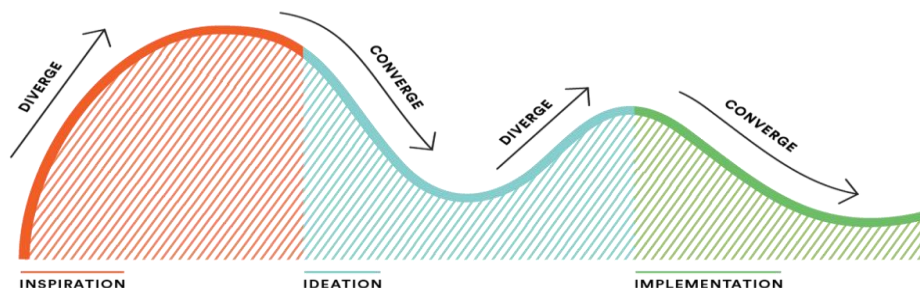
Na początkowym etapie „empatyzowania” projektanci przeprowadzają zarówno badania terenowe, jak i badania źródeł wtórnych, aby uzyskać wgląd w problem, który chcą rozwiązać. Następnie, na etapie „definiowania problemu”, wszystkie obserwacje z poprzedniego etapu są dokładnie analizowane i syntetyzowane w celu sformułowania lub ponownego zdefiniowania głównego problemu. Przechodząc do etapu „generowania pomysłów”, nacisk przenosi się na sesje burzy mózgów mające na celu generowanie innowacyjnych pomysłów, a następnie wybór tych najbardziej obiecujących. Na tym etapie zachęca się wszystkich uczestników do myślenia

dywergentnego. Dalej następuje etap „*budowania prototypów*”, w którym wybrane pomysły są materializowane w wersjach w małej skali, aby przejść dalszą analizę i ocenę w celu upewnienia się, że są one zgodne z oczekiwaniami użytkowników. Ten krok wymaga konwergentnego myślenia ze strony projektantów. Wreszcie, na etapie „*testowania*”, rozwiązanie jest dokładnie oceniane, najlepiej z udziałem docelowych odbiorców, w celu zebrania informacji zwrotnych i jego udoskonalenia (d.school).

Chociaż proces myślenia projektowego składa się z pięciu kroków, nie powinien być postrzegany jako ściśle liniowy lub sekwencyjny. Jest to proces iteracyjny, który pozwala na przemieszczanie się między etapami. Na przykład, można przejść z etapu budowania prototypów z powrotem do etapu definiowania problemu i odwrotnie. Coraz więcej firm rewolucjonizuje swoje metodologie rozwoju produktów i usług, przyjmując zasady projektowania, które stawiają klienta na pierwszym miejscu. To odejście od polegania na intuicji lub przypadku sprzyja nowemu podejściu skoncentrowanemu na empatii użytkownika, iteracyjnemu udoskonalaniu poprzez prototypowanie i dokładnemu zaangażowaniu użytkowników w testowanie. Takie podejście ostatecznie skutkuje produktami lub usługami precyzyjnie dostosowanymi do potrzeb użytkowników.

Projektowanie zorientowane na człowieka to kreatywna struktura, której celem jest rozwiązywanie złożonych problemów poprzez integrację ludzkiej perspektywy w całym procesie rozwiązywania problemów (ideo.org). Wywodzące się z IDEO.org, projektowanie zorientowane na człowieka zapewnia, że opracowane produkty i usługi nie tylko zaspokajają zamierzone grupy docelowe, ale także odpowiadają na ich podstawowe potrzeby. Jednym z jego aspektów jest nacisk na zrozumienie punktu widzenia osób doświadczających problemu, ich potrzeb i skuteczności proponowanych rozwiązań. Centralnym elementem tych ram jest aktywne zaangażowanie osób doświadczających problemu w proces projektowania lub poszukiwania rozwiązań. Wymaga to od projektantów wykazywania się takimi cechami jak empatia i dostosowywanie rozwiązań do ludzkich potrzeb, niezależnie od złożoności problemu. Proces ten obejmuje generowanie pomysłów, prototypowanie, udostępnianie i testowanie z potencjalnymi użytkownikami, co prowadzi do powstania innowacyjnych rozwiązań. Proces projektowania zorientowanego na człowieka obejmuje trzy kluczowe fazy: inspirację, generowanie pomysłów i wdrożenie, jak pokazano na rysunku 2.

*Rysunek 2. Proces projektowania zorientowanego na człowieka*



Źródło: Studio projektowe IDEO.org (<https://www.ideo.org/>)

Etap *Inspiracji* polega na nawiązaniu kontaktu z grupami docelowymi w celu uzyskania głębokiego wglądu w ich potrzeby i wczucia się w nie. Na etapie *Generowania pomysłów* przeprowadzane są sesje burzy mózgów w celu wygenerowania pomysłów na potencjalne innowacyjne rozwiązania, a następnie opracowywane są prototypy do testowania przez użytkowników. Przechodząc do etapu *Wdrożenia*, wybrane rozwiązanie jest budowane, oceniane i ostatecznie wprowadzane na rynek. Sukces innowacyjnego rozwiązania jest zapewniony dzięki priorytetowemu traktowaniu potrzeb użytkowników i angażowaniu ich na każdym etapie procesu innowacji.

Dążąc do utrzymania znaczenia w konkurencyjnym krajobrazie, firmy angażują się w ciągłą walkę o uwagę klientów i starają się wykazywać zdolność reagowania na zmieniające się preferencje klientów. Jednocześnie klienci szukają kontaktów z organizacjami, które rezonują z nimi na poziomie osobistym, odpowiadając na ich unikalne potrzeby i doświadczenia. Ta dynamika przyczyniła się do przyjęcia przez firmy podejścia do innowacji zorientowanego na człowieka, które kładzie nacisk na zrozumienie i zaspokojenie ludzkich potrzeb i doświadczeń klientów. Ten iteracyjny proces rozpoczyna się od dogłębnego zrozumienia docelowych odbiorców i kończy się stworzeniem indywidualnych rozwiązań dostosowanych do ich konkretnych potrzeb.

Ponieważ firmy coraz częściej dostrzegają zalety myślenia projektowego i projektowania zorientowanego na człowieka, podobny trend pojawia się wśród przedsiębiorstw społecznych. Podmioty te zaczynają przyjmować te ramy innowacji, aby sprostać wyzwaniom społecznym w bardziej kreatywny sposób. Dzięki ścisłej współpracy z grupami docelowymi i interesariuszami, myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka umożliwiają przedsiębiorstwom społecznym opracowywanie skutecznych i innowacyjnych rozwiązań. Innowacje społeczne, ułatwione przez te ramy, wprowadzają nowatorskie podejścia do zaspokajania potrzeb i wyzwań społecznych (Docherty, 2017).

Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka mogą być łatwo wykorzystywane razem w procesie innowacji ze względu na ich iteracyjny charakter, wspólny nacisk na zaangażowanie użytkowników, prototypowanie i testowanie.

Niemniej jednak istnieją rozróżnienia między nimi, przedstawione w tabeli 2 (Carey & Domboka, 2019).



Tabela 2. Różnice między myśleniem projektowym a projektowaniem zorientowanym na człowieka

Myślenie projektowe	Projektowanie zorientowane na człowieka
Iteracyjny proces prowadzący do opracowania innowacyjnego rozwiązania, które zostanie przyjęte przez docelowych użytkowników.	Narzędzie związane ze sposobem myślenia, które powinno być stosowane wraz z myśleniem projektowym w celu stworzenia długoterminowego wpływu na docelowych użytkowników.
Pięcioetapowy proces obejmujący: 1) Empatyzację; 2) Definiowanie problemu; 3) Generowanie pomysłów; 4) Budowanie prototypów; oraz 5) Testowanie rozwiązań.	Trzyetapowy proces obejmujący: 1) Inspirację; 2) Generowanie pomysłów; i 3) Wdrożenie.
Proces skoncentrowany na rozwiązaniach, wykorzystywany do rozwiązywania złożonych problemów poprzez korzystanie z różnych perspektyw.	Proces promujący kulturę dzielenia się wiedzą i współpracy w organizacji i poza nią (w tym otwarte innowacje).
Proces skoncentrowany na eksperymentowaniu i generowaniu dużej liczby innowacyjnych pomysłów.	Proces skoncentrowany na rozwiązaniu, które spełnia lub przekracza oczekiwania docelowych użytkowników.
Proces wprowadzający perspektywę kreatywności w rozwoju innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych.	Proces skupiający się na poprawie użyteczności i doświadczenia użytkownika danego produktu lub usługi.
Główną zasadą myślenia projektowego jest to, że interdyscyplinarne zespoły są w stanie tworzyć wyjątkowe innowacje.	Ostatecznym celem projektowania zorientowanego na człowieka jest włączenie perspektywy użytkownika w cały proces innowacji.

Źródło: Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), "Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education", projekt AHEAD (nr ref: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP).

Pomimo różnic między tymi dwoma podejściami, są one komplementarne i mogą być stosowane razem w procesie innowacji społecznych.

Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka oferują nieocenione ramy dla wspierania innowacji inkluzywnych poprzez priorytetowe traktowanie integracji perspektyw użytkowników w całym procesie rozwoju. Podejścia te kładą głęboki nacisk na empatyzowanie z użytkownikami końcowymi (w przypadku



innowacji inkluzywnych, z grupami wykluczonymi i najbardziej narażonymi), zrozumienie ich potrzeb i iteracyjne zaangażowanie ich w proces projektowania. Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka pozwala na zaangażowanie przedstawicieli wykluczonych grup w proces innowacji na następujących poziomach (Heeks, 2013):

- Poziom intencji: zaspokojenie potrzeb wykluczonych grup;
- Poziom konsumpcji: wspieranie przyjęcia i absorpcji innowacji przez wykluczone grupy;
- Poziom procesu: umożliwienie udziału wykluczonej grupie w różnych etapach procesu innowacji, w tym w analizie potrzeb, definiowaniu problemu, projektowaniu i opracowywaniu rozwiązań, prototypowaniu i testowaniu, a następnie marketingu i dystrybucji innowacji.
- Poziom wpływu: zapewnienie pozytywnego wpływu gospodarczego, społecznego i/lub środowiskowego na wykluczone grupy poprzez rozpowszechnianie innowacji;

Poprzez skupienie wysiłków na rzecz innowacji wokół różnorodnych doświadczeń i wymagań użytkowników końcowych (wykluczonych grup), myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka zapewniają, że rozwiązania są nie tylko istotne, ale także naprawdę skuteczne i sprzyjające włączeniu społecznemu. Podejście skoncentrowane na użytkowniku ułatwia tworzenie produktów, usług i rozwiązań, które odpowiadają na konkretne wyzwania stojące przed zmarginalizowanymi lub niedocenianymi społecznościami, ostatecznie wspierając większą integrację i równość społeczną. Dzięki myśleniu projektowemu i projektowaniu zorientowanym na człowieka, innowacje są opracowywane nie tylko dla użytkowników, ale także razem z nimi, zapewniając, że ich głosy, doświadczenia i potrzeby są kluczowe dla całego procesu innowacji.

## Dział 2.3 Metody i techniki myślenia projektowego

Różne metody i techniki mogą być stosowane na różnych etapach procesu myślenia projektowego. Niniejszy Dział zawiera przegląd kilku przykładów takich metod i technik opartych na d.school's Bootcamp Bootleg - zestawie narzędzi open source mającym na celu ułatwienie praktyki myślenia projektowego.

### IDENTYFIKACJA POTRZEB

#### *Metoda obserwacji „Co? Jak? Dlaczego?”*

Metoda ta pozwala na zagłębienie się w głębsze warstwy obserwacji. Jej ramy ułatwiają przejście od formalnych obserwacji konkretnej sytuacji do leżących u jej podstaw abstrakcyjnych emocji i motywacji. Metoda ta okazuje się szczególnie przydatna podczas badania zdjęć zrobionych podczas pracy w terenie, służąc zarówno syntezie informacji, jak i prowadzeniu zespołu przez proces znajdowania potrzeb.

Proces wdrażania (d.school's Bootcamp Bootleg, s. 7):

- **Rozplanowanie:** Podziel arkusz na trzy kolumny: Co?, Jak? i Dlaczego?
- **Zacznij od obserwacji (Co):** W danej sytuacji lub na zdjęciu obserwuj i rejestruj działania badanej osoby (Co ona robi?). Zwróć uwagę na konkretne szczegóły bez wprowadzania założeń; dąż do obiektywizmu w tej początkowej fazie.
- **Przejdź do zrozumienia (Jak):** Rozważ sposób, w jaki osoba, którą obserwujesz, wykonuje swoje działania (Jak to robi?). Oceń, czy wymaga to wysiłku, czy osoba wydaje się być w pośpiechu lub przygnębiona. Oceń, czy dana aktywność lub sytuacja ma pozytywny lub negatywny wpływ na stan emocjonalny lub fizyczny użytkownika. Stosuj żywe, bogate w przymiotniki opisy, aby uchwycić te niuanse.
- **Zaangażuj się w interpretację (Dlaczego):** Rozważ przyczyny wyjaśniające, dlaczego obserwowana osoba angażuje się w swoje działania i realizuje je w określony sposób. Zazwyczaj etap ten wiąże się z wnioskowaniem na temat motywacji i emocji osoby. Proces ten ujawnia założenia, które powinny być dalej weryfikowane z użytkownikami i często prowadzi do nieprzewidzianych spostrzeżeń na temat danej sytuacji.

### **Metoda empatyzowania „Wywiad”**

Metoda ta pozwala zrozumieć myśli, emocje i motywacje danej osoby w celu określenia, w jaki sposób można wprowadzić dla niej innowacje. Poprzez zrozumienie decyzji i działań podejmowanych przez daną osobę, możliwe jest zidentyfikowanie jej potrzeb i dostosowanie projektów tak, aby je spełniały.

Proces wdrażania (d.school's Bootcamp Bootleg, s. 9-10):

- **Przygotuj się do wywiadu:** Przygotuj obszerną listę potencjalnych pytań, które mogą zostać zadane podczas wywiadu. Zidentyfikuj wspólne tematy lub obszary tematyczne wśród tych pytań. Po rozpoznaniu tematów, ułóż pytania w kolejności ułatwiającej naturalny przepływ rozmowy. Ustrukturyzowanie przebiegu wywiadu w ten sposób zmniejsza prawdopodobieństwo prowadzenia chaotycznej interakcji z użytkownikiem. Po uporządkowaniu pytań według tematu i kolejności, oceń, czy nie ma zbędnych tematów lub niewłaściwych pytań. Przeznacz czas w planowaniu na włączenie dużej liczby pytań „dlaczego?”, pytań zachęcających użytkownika do opowiedzenia o konkretnych doświadczeniach i ich emocjach („Jak się czujesz...?”).
- **Przeprowadzenie wywiadu:** Zadawaj pytania „Dlaczego?”, tj. dlaczego ludzie robią lub mówią pewne rzeczy. Nie uogólniaj, używając „zazwyczaj” w swoich pytaniach; pytaj o konkretne przypadki, takie jak „Opowiedz mi o sytuacji, kiedy...? Zachęcaj rozmówców do opowiadania historii, ponieważ historie – niezależnie od tego, czy są prawdziwe, czy nie – ujawniają, jak czują się w świecie. Szukaj niespójności, tj. przypadków, w których „to, co ludzie mówią” różni się od „tego, co robią”. Zrozumienie takich niespójności może dostarczyć cennych informacji. Naucz się tolerować ciszę, ponieważ rozmówca może potrzebować czasu na zastanowienie się nad pytaniem, aby ujawnić coś głębszego. Zadawaj pytania w sposób neutralny, nie zakładając żadnej konkretnej odpowiedzi. Unikaj pytań typu „tak-nie”, ponieważ nie zachęcają one do opowiadania historii i nie pomagają w zrozumieniu poglądów i myśli rozmówcy. Nagraj wywiad, aby ułatwić analizę.

## **DEFINIOWANIE PROBLEMU**

### **Point-of-View Madlib**

*Point-of-view* (POV) [punkt widzenia] to technika, która pomaga w opracowaniu praktycznego stwierdzenia problemu, służąc jako katalizator do tworzenia pomysłów. Dobrze zdefiniowany POV umożliwi ukierunkowaną ideację poprzez formułowanie pytań *How-Might-We* (HMW) [Jak możemy?] na jego podstawie. Ostatecznie POV zawiera wizję projektanta, podkreślając jego rolę w odkrywaniu i wyrażaniu istotnych wyzwań.



Proces wdrażania (d.school's Bootcamp Bootleg, s. 21):

- Skorzystaj z poniższego szablonu madlib, aby uchwycić i dopasować trzy elementy POV: użytkownika, jego potrzeby i spostrzeżenia.

**[UŻYTKOWNIK] potrzebuje [POTRZEBA UŻYTKOWNIKA], ponieważ [Zaskakujące spostrzeżenie].**

- **Eksperymentuj** z różnymi kombinacjami zmiennych na tablicy lub papierze, upewniając się, że potrzeba i spostrzeżenie wynikają z analizy potrzeb (zbieranie i grupowanie potrzeb).
- **Wyrażaj potrzeby** w formie czasowników i upewnij się, że spostrzeżenie nie tylko uzasadnia potrzebę, ale stanowi syntetyczne stwierdzenie problemu sprzyjające zaprojektowaniu rozwiązania.
- **POV powinien być wciągający**, aby intrygować i inspirować. Na przykład, zamiast stwierdzenia „Nastoletnia dziewczyna potrzebuje więcej pożywnego jedzenia, ponieważ witaminy są niezbędne dla dobrego zdrowia”, rozważ sformułowanie tego jako „Nastoletnia dziewczyna doświadczająca izolacji społecznej potrzebuje poczucia akceptacji społecznej podczas spożywania zdrowej żywności, ponieważ w jej społeczności ryzyko społeczne przeważa nad zagrożeniami dla zdrowia” Zwróć uwagę na praktyczny charakter tego drugiego stwierdzenia, które z większym prawdopodobieństwem wywoła podekscytowanie i zapewni kierunek rozwoju rozwiązań w porównaniu z pierwszym, które jedynie stwierdza fakt.

### **Point-of-View Want Ad**

Ta technika jest powiązana z poprzednią. Pomaga skutecznie komunikować zsyntetyzowane potrzeby w angażujący sposób. Format ten podkreśla konkretnego użytkownika i jego główne cechy.

Proces wdrażania (d.school's The Bootcamp Bootleg, s. 23):

- Uwzględnij użytkownika, jego potrzeby i swoje spostrzeżenia w formacie Want Ad. Takie podejście do tworzenia POV jest zazwyczaj bardziej kreatywne i szczegółowe w porównaniu do podstawowej formy UŻYTKOWNIK+POTRZEBA+SPOSTRZEŻENIE, ale powinieneś zachować przejrzystość w sposobie redefiniowania problemu.
- Eksperymentuj z tą strukturą:

**Opisowa charakterystyka użytkownika + szukanie niejednoznacznej metody zaspokojenia domniemanej potrzeby + dodatkowy akcent w uchwyceniu Twoich ustaleń.**



- Na przykład: „Żądny przygód smakosz poszukuje tętniącej życiem społeczności kulinarnej, pasjonującej się zrównoważonymi praktykami żywieniowymi. Towarzysze powinni chętnie wymieniać się przepisami, uczestniczyć w festiwalach żywności i dyskutować o zaletach rolnictwa ekologicznego i konwencjonalnego. Wymagane zamiłowanie do spontanicznych przyjęć i nocnych przygód z jedzeniem!”

### **Critical Reading Checklist**

Checklista służy do oceny, czy zespół z powodzeniem osiągnął znaczący i wyraźny punkt widzenia (POV). Pierwotnie opracowana przez Davida Larabee ze Stanford School of Education „Critical Reading Checklist” została dostosowana do oceny punktów widzenia (POV) w procesie projektowania. Ta checklista służy do sprawdzenia, czy POV jest uzasadniony, spostrzegawczy, wykonalny, wyróżniający się, skoncentrowany, znaczący i angażujący. Chociaż samo to podejście może nie naprawić wszystkich niedociągnięć POV, okazuje się nieocenione w analizie i ocenie przydatności POV.

Proces wdrażania (d.school’s Bootcamp Bootleg, s. 24):

Należy zadać cztery podstawowe pytania dotyczące POV:

- **Jaki jest cel?** - Jaką perspektywę przyjmuje Twój zespół?
  - W jaki sposób Twój zespół kształtuje swój POV?
  - Czy koncentruje się na użytkowniku, kieruje się potrzebami i jest wspierany przez spostrzeżenia?
- **Kto tak twierdzi?** - Jak ważny jest POV twojego zespołu?
  - Czy Twoje stanowisko jest zgodne z ustaleniami użytkowników?
  - Czy jest to skondensowana wersja ustaleń mających zastosowanie poza pojedynczym wywiadem?
- **Co nowego?** - Jaki unikalny wkład oferuje twój POV?
  - Czy zaprezentowałaś swoje wyniki w innowacyjny sposób?
  - Czy są one umiejscowione w kontekście użytkownika?
  - Jeśli POV nie jest nowatorski, rozważ dopracowanie go, aby był bardziej szczegółowy.
- **Kogo to obchodzi?** - Dlaczego twój punkt widzenia ma znaczenie?
  - Twój zespół powinien być entuzjastycznie nastawiony do tego POV!
  - Czy to przedsięwzięcie się opłaca? Jeśli nie, sprawdź dlaczego.
  - Zmień treść lub sformułuj ją tak, aby była właściwa.

## **GENEROWANIE I WYBÓR POMYSŁÓW**

### **Pytania „How Might We” [Jak możemy?]**

Technika ta służy jako katalizator sesji burzy mózgów, wynikających z oświadczenia POV, zasad projektowania lub spostrzeżeń. Pytania powinny zapewniać równowagę

między szerokim zakresem a szczegółowością, zachęcając do szerokiej gamy rozwiązań, jednocześnie zachęcając zespół do generowania unikalnych pomysłów. Przykładowo, zbyt wąskie pytanie „Jak możemy”, takie jak „Jak możemy stworzyć niekapiący rożek do lodów”, kontrastuje ze zbyt szerokim, takim jak „Jak możemy zaprojektować deser na nowo”. Dobrze opracowane pytanie „Jak możemy”, takie jak „Jak możemy zaprojektować lody na nowo, aby były bardziej przenośne”, oddaje istotę problemu bez ograniczania kreatywności. Ważne jest, aby dostosować zakres pytania w oparciu o projekt i jego wymagania.

Proces wdrażania (d.school's Bootcamp Bootleg, s. 26):

Zacznij od wykorzystania swojego punktu widzenia (POV), spostrzeżeń lub stwierdzenia problemu, aby sformułować zwięzłe, wykonalne pytania „Jak możemy”. Przed przystąpieniem do burzy mózgów warto odpowiedzieć na te pytania. Na przykład, spójrz na poniższe POV i pochodne stwierdzenia „Jak możemy”:

- **Wyzwanie:** Lepsze doświadczenia naziemne na pobliskim międzynarodowym lotnisku
- **POV:** Zmęczona matka trójki dzieci, pędząca przez lotnisko tylko po to, by czekać godzinami przy bramce, musi zabawiać swoje żywiołowe dzieci, ponieważ „irytujące małe bachory” tylko irytują i tak już sfrustrowanych współpasażerów.
- Wzmocnij dobro: Jak możemy wykorzystać energię dzieci do zabawiania współpasażerów?
- Usuń złe: Jak możemy oddzielić dzieci od współpasażerów?
- Zbadaj przeciwne rozwiązanie: Jak możemy przekształcić oczekiwanie w najbardziej ekscytującą część podróży?
- Zakwestionuj założenie: Jak możemy całkowicie wyeliminować czas oczekiwania na lotnisku?
- Użyj przymiotników: Jak możemy sprawić, że pośpiech będzie odświeżający zamiast męczący?
- Zidentyfikuj nieoczekiwane zasoby: Jak możemy wykorzystać wolny czas współpasażerów do pomocy w opiece nad dziećmi?
- Stwórz analogię z potrzeby lub kontekstu: Jak sprawić, by lotnisko przypominało spa? A może plac zabaw?
- Graj przeciwko wyzwaniu: Jak możemy sprawić, że lotnisko będzie miejscem, na które dzieci czekają z niecierpliwością?
- Zmień status quo: Jak możemy zmniejszyć irytację powodowaną przez bawiące się, głośne dzieci?
- Podziel POV na części: Jak możemy zabawić dzieci? Jak możemy spowolnić mamę? Jak możemy złagodzić frustrację opóźnionych pasażerów?

## Burza mózgów

Burza mózgów to potężna metoda wspólnego generowania wielu pomysłów, wykorzystująca zróżnicowane myślenie grupy i wspierająca kreatywność. Tworzy dedykowaną przestrzeń do generowania pomysłów, jednocześnie minimalizując samokrytykę. Oprócz generowania rozwiązań projektowych, burza mózgów może być stosowana na różnych etapach projektu, od planowania pracy empatycznej po opracowywanie pomysłów na produkty i usługi.

Proces wdrażania (d.school»s Bootcamp Bootleg, s. 28):

- **Czas:** Przeznacz 15-30 minut na aktywne zaangażowanie się w burzę mózgów.
- **Środowisko:** Usiądź przed tablicą lub przy stole; usiądź prosto i zbliż się do kolegów z zespołu.
- **Proces:** Zapisz każdy pomysł, który przyjdzie Ci do głowy. Wyznacz skrybę do zapisywania wszystkich pomysłów lub poproś wszystkich członków zespołu o zapisanie własnych pomysłów na karteczkach samoprzylepnych i przyklejenie ich do ściany lub tablicy.
- **Ułatwienia:** Ustal jasne zasady burzy mózgów. Utrzymuj przepływ pomysłów; użyj techniki How Might We [Jak możemy?], aby grupa zaczęła myśleć w innym kierunku. Jeśli proces zwalnia, dokonaj korekt, na przykład dodaj ograniczenia, które mogą pobudzić nowe pomysły (np. „Jak zaprojektowałbyś to Twój współmałżonek” lub „Jak zaprojektowałbyś to przy użyciu technologii sprzed 50 lat”). Upewnij się, że otoczenie (pomieszczenie) jest wygodne do przeprowadzenia burzy mózgów. Powinno być dużo miejsca do pisania w pionie. Każdy członek zespołu powinien być w stanie dosięgnąć tablicy (na której zapisywane i przyklejane są pomysły).
- **Wybór:** Przejrzyj wygenerowane pomysły i wybierz te, które będziesz dalej rozwijać, korzystając z jednej z poniższych metod:
  - **Głosowanie za pomocą karteczek samoprzylepnych** - każdy członek zespołu otrzymuje trzy głosy, aby zaznaczyć pomysły, które uważa za atrakcyjne. Wkład każdego powinien być brany pod uwagę.
  - **Metoda czterech kategorii** - Wybierz jeden lub dwa pomysły dla każdej kategorii: racjonalny wybór; prawdopodobnie zachwyci: ulubieniec: i długi strzał, aby zachować zarówno praktyczne, jak i innowacyjne koncepcje.
  - **Metoda wyboru Bingo** - Wybierz pomysły, które inspirują różne rodzaje prototypów: fizyczne, cyfrowe i empiryczne, aby zbadać różnorodne formy i możliwości.
- **Przejsie do prototypowania:** Przenieś kilka pomysłów na etap prototypowania. Jeśli pomysł wydaje się zbyt niekonwencjonalny, by można było go przetestować, należy ocenić jego atrakcyjne aspekty i rozważyć przetestowanie lub włączenie tych elementów do nowego rozwiązania.

### ***Bodystorming***

Bodystorming integruje pracę empatyczną, generowanie pomysłów i prototypowanie poprzez fizyczne doświadczanie sytuacji w celu pobudzenia nowych pomysłów. Metoda ta obejmuje tworzenie wciągających doświadczeń i testowanie ich fizycznie, a nawet zmianę środowiska podczas generowania pomysłów. Bodystorming zachęca do interakcji z otoczeniem i podsuwa nowatorskie pomysły, które mogą nie pojawić się w przypadku tradycyjnych metod burzy mózgów. Wspiera empatię dla potencjalnych rozwiązań i pomaga w pokonywaniu przeszkód w tworzeniu pomysłów.

Proces wdrażania (d.school»s Bootcamp Bootleg, s. 28):

Metoda ta jest prosta, ale skuteczna i wymaga pełnego zaangażowania, aby przynieść rezultaty. Zachęca zespół do „ruszenia się”. Na przykład, podczas burzy mózgów na temat rozwiązań dla pacjentów szpitali, zanurz się w ich doświadczeniach. Projektowanie dla osób starszych? Symuluj ich perspektywę, smarując okulary wazeliną. Poruszaj się i zanurzaj w odpowiednich środowiskach fizycznych, aby generować nowe pomysły. Skoncentruj się na podejmowaniu decyzji i reakcjach emocjonalnych związanych ze środowiskiem, badając „dlaczego”, które za nimi stoją.

## **PROTOTYPOWANIE & TESTOWANIE**

### ***Budowanie prototypów do testowania***

Budowanie prototypów do testowania obejmuje iteracyjne tworzenie wstępnych szkiców rozwiązania projektowego. Te przybliżone modele służą do badania różnych aspektów projektu. Testowanie przez użytkowników ma kluczowe znaczenie dla tego procesu, ponieważ dostarcza cennych spostrzeżeń na podstawie doświadczeń i reakcji z pierwszej ręki. Dzięki prototypowaniu można ocenić skuteczność rozwiązania i uzyskać głębsze zrozumienie potrzeb i percepcji użytkowników.

Proces wdrażania (d.school's Bootcamp Bootleg, s. 34):

- Zastanów się nad kluczowymi spostrzeżeniami, które chcesz uzyskać z prototypów.
- Zaprojektuj przybliżone modele lub scenariusze, które odpowiadają na te pytania.
- Uzyskaj reakcje użytkowników na wstępny model poprzez doświadczenia.
- Skoncentruj się na dopracowaniu aspektów kluczowych dla celów testowania, jednocześnie minimalizując wysiłek związany z innymi.
- Rozważ kontekst testowania, aby zapewnić znaczącą informację zwrotną. Testowanie w środowiskach przypominających rzeczywiste użytkowanie, takich jak kuchnie użytkowników systemu przechowywania żywności, ujawnia niuanse, które mogą nie pojawić się gdzie indziej.



Oto zwięzłe wskazówki dotyczące skutecznego prototypowania:

- Rozpocznij budowanie prototypu z dowolnych dostępnych materiałów, takich jak papier, taśma lub znalezione przedmioty, aby rozpocząć proces.
- Unikaj nadmiernego przywiązania do pojedynczego prototypu, szybko przechodząc do nowych iteracji.
- Podczas prototypowania pamiętaj o użytkowniku, koncentrując się na aspektach, które chcesz przetestować i przewidując zachowanie użytkownika, aby kierować swoim projektem.
- Jasno określ zmienną, którą testujesz w każdym prototypie, aby mieć pewność, że odpowiada ona na konkretne pytanie podczas testowania.

### **Siatka rejestracji informacji zwrotnych**

Siatka informacji zwrotnych służy do skutecznego rejestrowania opinii użytkowników na temat prototypu. Struktura siatki zachęca do systematycznego zbierania informacji zwrotnych i usprawnia celowe rejestrowanie myśli w czterech różnych obszarach.

Proces wdrażania (d.school's Bootcamp Bootleg, s. 40):

- Podziel pustą stronę lub tablicę na cztery ćwiartki.
- Oznacz ćwiartki w następujący sposób:
  - lewy górny róg – „plus”
  - prawy górny róg - „delta”
  - lewy dolny róg- „znak zapytania”
  - prawy dolny róg - „żarówka”
- Wypełnij każdą ćwiartkę odpowiednimi informacjami zwrotnymi:
  - pozytywne aspekty lub godne uwagi punkty w lewym górnym rogu
  - konstruktywna krytyka w prawym górnym rogu
  - zadane pytania w lewym dolnym rogu, oraz
  - pomysły zainspirowane doświadczeniem lub prezentacją w prawym dolnym rogu.
- Staraj się zapewnić wkład w każdej ćwiartce, szczególnie koncentrując się na „polubieniach” i „życzeniach” w dwóch górnych kwadrantach.

+	Δ
?	💡

## Dział 2.4 Studium przypadku rozwiązań energetycznych dla nowej generacji: Myślenie projektowe w Innogy

# INNOHUB VATION

by innogy

<b>Pochodzenie</b>	<p>Innogy była spółką energetyczną z siedzibą w Essen w Niemczech. Została założona w 2016 r. jako spółka zależna niemieckiego przedsiębiorstwa energetycznego RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG). W 2020 r. została połączona i zintegrowana z niemiecką firmą energetyczną E.ON.</p> <p>Innogy Innovation Hub powstała w 2015 roku, na rok przed wydzieleniem Innogy z RWE. Jej misją było „stworzenie zrównoważonego systemu energetycznego dla nowych pokoleń, aby mogły żyć w świecie, który warto mieć”. Jednym z głównych tematów innowacji dla centrum były „Rozwiązania miejskie: skupienie się na usługach obywatelskich, mobilności miejskiej i miejskich systemach energetycznych”.</p>
<b>Cel</b>	<p>Niniejsze studium przypadku przedstawia jedną z innowacji społecznych Innogy, koncentrującą się na mobilności w mieście. Jego celem jest zaprezentowanie zastosowania myślenia projektowego do znajdowania innowacyjnych rozwiązań, które odzwierciedlają potrzeby klientów i są zgodne z możliwościami firmy.</p>
<b>Informacje ogólne</b>	<p>W Centrum Innowacji Innogy twórcy przedsięwzięć współpracują z istniejącymi startupami lub przedstawiają własne pomysły na opłacalny model biznesowy. W 2015 roku Itai Ben-Jacob wybrał tę drugą opcję i opracował pomysł na projekt Innogy eCarSharing podczas warsztatów myślenia projektowego.</p> <p>„Po raz pierwszy zetknąłem się z myśleniem projektowym, gdy potrzebowałem pomysłu”, wyjaśnia Itai Ben-Jacob. W 2015 roku zamierzał zbadać jeden z obszarów innowacji Innogy, „mobilność miejską”. Wraz z innymi członkami centrum innowacji zorganizował serię warsztatów myślenia projektowego, aby przebrnąć przez</p>

	<p>obszerny temat koncepcji miejskich - jeden z nich koncentrował się na mobilności: „Chcieliśmy zrozumieć miejską mobilność - z czym ona się właściwie wiąże? Jaki rodzaj działalności powinniśmy rozpocząć?”</p> <p>Itai Ben-Jacob i jego kolega, przeszkolony trener myślenia projektowego, przygotowali i poprowadzili warsztaty. Uczestnicy pochodzili z różnych środowisk - zespół składał się z pracowników Innogy, a także zewnętrznych ekspertów z firm zajmujących się mobilnością, naukowców, przedstawicieli gminy i zewnętrznych start-upów. Uczestnicy wspólnie starali się wypracować zakres „mobilności miejskiej”: „Staraliśmy się zrozumieć, z jakich bloków składa się ten temat i jakie problemy kryją się w tych blokach. Na przykład transport publiczny - jakie problemy tu występują? Jak duże one są? Kto cierpi z powodu tych problemów?”</p>
<b>Problem</b>	<p>Problem ten został zdefiniowany jako dylemat „kury i jajka” w eMobility. „Dostawcy energii nie rozwijają sieci stacji ładowania, ponieważ nie ma wystarczającej liczby samochodów elektrycznych. Z drugiej strony, producenci samochodów nie produkują e-samochodów, ponieważ nie ma wystarczającej liczby stacji ładowania”</p>
<b>Rozwiązanie</b>	<p>Łącząc istniejącą - ale nie w pełni wykorzystywaną - sieć stacji ładowania Innogy z tym problemem, Itai Ben-Jacob i jego kolega Christian Uhlich opracowali rozwiązanie eCar Sharing: Projekt, w ramach którego Innogy zapewnia lokalnym społecznościom, lokalnym firmom i obywatelom dostęp do elastycznych rozwiązań w zakresie mobilności elektrycznej. Użytkownicy mogą zarezerwować eSamochody przez Internet i odebrać je na stacjach ładowania Innogy - oferta ta jest szczególnie atrakcyjna dla gmin lub firm, które chcą zapewnić swoim pracownikom przyjazne dla środowiska eSamochody, ale nie chcą lub nie mogą utrzymywać własnej floty pojazdów.</p> <p>W ciągu następných dziewięciu miesięcy Itai Ben-Jacob przeszedł od przedstawienia pomysłu, przez zebranie zespołu, aż po opracowanie minimalnego dowodu koncepcji (minimalnego opłacalnego produktu), który był „momentem, w którym ktoś za to zapłacił”, wyjaśnia. Zespół wrócił z tym wynikiem do kierownictwa centrum innowacji: „To istnieje, działa, ktoś za to płaci - teraz potrzebujemy zasobów, aby zwiększyć jego skalę i zintegrować z firmą”</p>

	<p>Ponieważ projekt eCarSharing jest ściśle powiązany z istniejącymi zasobami Innogy, został on utworzony wewnątrz, a nie podzielony na osobną spółkę.</p> <p>W połowie 2017 r. eCarSharing Innogy działał w czterech niemieckich społecznościach z ponad 12 eSamochodami i do tego czasu zaoszczędził ponad 1,5 tony emisji CO2.</p> <p>Przed fuzją z E.ON w 2020 r. projekt ten został wdrożony w całym kraju. Innogy współpracowało ze 170 dostawcami energii i zaoferowało około 6000 punktów ładowania w 740 miastach w Niemczech, w tym 440 stacji szybkiego ładowania.</p>
<b>Pytania do dyskusji</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jakie były Twoim zdaniem czynniki sukcesu Innogy eCarSharing?</li> <li>2. Jak myślisz, jakie są potencjalne wąskie gardła tego projektu?</li> </ol>
<b>Odniesienie</b>	<p><a href="https://thisisdesignthinking.net/2017/07/innogy_energy_ecarsharing/">https://thisisdesignthinking.net/2017/07/innogy_energy_ecarsharing/</a></p>

## Podsumowanie kluczowych punktów

- Proces innowacji społecznych jest zgodny z metodologią rozwiązywania problemów i obejmuje następujące etapy: zrozumienie potrzeb grup docelowych; zdefiniowanie problemu; znalezienie potencjalnych rozwiązań; wybór najbardziej obiecujących rozwiązań; prototypowanie i testowanie rozwiązań; wdrażanie i ocena rozwiązań; skalowanie i rozpowszechnianie innowacji.
- Wdrożenie procesu innowacji społecznych można ułatwić za pomocą różnych metod i technik dostosowanych do celów każdego etapu procesu, na przykład obserwacji i wywiadów w celu analizy potrzeb, technik myślenia dywergencyjnego i konwergencyjnego w celu generowania i selekcji pomysłów, technik prototypowania w celu testowania pomysłów oraz technik marketingowych w celu skalowania i rozpowszechniania innowacji.
- Myślenie projektowe i projektowanie zorientowane na człowieka to uzupełniające się podejścia, które są zgodne z podstawowymi etapami procesu innowacji społecznych (zrozumienie potrzeb, zdefiniowanie problemu, generowanie rozwiązań, prototypowanie i testowanie). Podejścia te kładą głęboki nacisk na empatię z użytkownikami końcowymi, zrozumienie ich potrzeb i zaangażowanie ich w proces innowacji, a zatem są szczególnie cenne dla rozwoju innowacji inkluzywnych odpowiadających na wyzwania społeczne.
- Praktyka myślenia projektowego powinna być ułatwiona dzięki zastosowaniu określonych metod i technik projektowania, które pozwalają na rozpoczęcie podróży projektowej i skuteczne przejście z jednego etapu procesu innowacji do drugiego, co skutkuje zgrabnym rozwiązaniem, które rezonuje z potrzebami i oczekiwaniami użytkowników.



## Bibliografia

1. Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), "Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education", projekt AHEAD (nr ref: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP). URL: <https://ahead-project.net/Article/Details/18> (dostęp 12.03.24).
2. Docherty, C. (2017), "Perspectives on Design Thinking for Social Innovation", *The Design Journal*, Vol. 20, No. 6. URL: [https://www.researchgate.net/publication/320449931\\_Perspectives\\_on\\_Design\\_Thinking\\_for\\_Social\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/320449931_Perspectives_on_Design_Thinking_for_Social_Innovation)
3. D.school (n.d.), "The Bootcamp Bootleg", *Hasso-Plattner Institute of Design*. Dostępny pod adresem: <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg> (dostęp 16.03.24).
4. Hyatt, M. (2012). Why Vision Is More Important Than Strategy. URL: <http://michaelhyatt.com/why-vision-is-more-important-than-strategy.html> (dostęp 14.03.24).
5. IDEO.org (n.d.), "What is Human-Centred Design". URL: <https://www.ideo.org/tools> (dostęp 16.03.24).
6. Koberg, D. and Bagnall J. (2003), "The Universal Traveller: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals". Crisp Publications. CA: Menlo Park.
7. Logue, D. (2020), "Theories of Social Innovation" (excerpt from the book), *Stanford Social Innovation Review*. URL: [https://ssir.org/books/excerpts/entry/theories\\_of\\_social\\_innovation](https://ssir.org/books/excerpts/entry/theories_of_social_innovation) (dostęp 10.03.24).
8. Morais-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G. and De-Carli, E. (2022), "The social innovation process: exploring the specificities in a developing context", *Business Process Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 236-257. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0439>
9. Morriss, L. (2011), "Innovation Master Plan: the CEO's Guide to Innovation". Innovation Academy.
10. Mulgan, G. (2006), "The Process of Social Innovation", *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), pp. 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
11. Oeij, P., Torre, W., Vaas, F., and Dhondt, S. (2019), "Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model", *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.028>.
12. Seelos, Ch. & Mair, J. (2016), "When Innovation Goes Wrong", *Stanford Social Innovation Review*. URL: [https://ssir.org/articles/entry/when\\_innovation\\_goes\\_wrong#](https://ssir.org/articles/entry/when_innovation_goes_wrong#) (dostęp 12.03.24).

## Przydatne linki

Tytuł	Krótki opis	Link
The d.school Bootcamp Bootleg	Ta książka stanowi kompilację różnych metod i technik stosowanych w procesie myślenia projektowego.	<a href="https://www.methodcards.com/METHODCARDS-v3-slim.pdf">METHODCARDS-v3-slim.pdf (squarespace.com)</a>
iCreate Creativity and Innovation Handbook	Ten zasób online stanowi kompilację różnych technik kreatywności, które można wykorzystać w procesie innowacji.	<a href="https://icreate-project.eu/index.php?t=80">https://icreate-project.eu/index.php?t=80</a>



## Zadanie

### Zadanie

Myślenie projektowe na rzecz innowacji inkluzywnych

### Instrukcja

W oparciu o działania edukacyjne w Module 1 poświęcone identyfikacji i analizie wyzwań społecznych i środowiskowych istniejących w Twojej społeczności:

1. Zidentyfikuj konkretne potrzeby określonej grupy docelowej
2. Zdefiniuj problem leżący u podstaw tej potrzeby
3. Wygeneruj pomysły na możliwe rozwiązania problemu
4. Stwórz niewielki, przybliżony model swojego rozwiązania i zaprezentuj go grupie

Pracuj w grupach i korzystaj z metod i technik myślenia projektowego zaproponowanych w Dziale 3.

### Struktury wspierające

W zależności od rodzaju wyzwania i grupy docelowej, do której planujesz się zwrócić, możesz użyć różnych technik na każdym etapie procesu myślenia projektowego. Będzie to wymagało zarówno warsztatów w sali, jak i „pracy w terenie” (np. wywiadów z użytkownikami końcowymi). Orientacyjna struktura tego działania edukacyjnego obejmuje:

- Warsztaty (część 1): omówienie lokalnych wyzwań i wybór określonego wyzwania do rozwiązania w ramach procesu myślenia projektowego; planowanie analizy potrzeb (np. opracowanie pytań i wytycznych do wywiadów).
- Praca w terenie: przeprowadzanie wywiadów z użytkownikami końcowymi i ich dokumentowanie.
- Warsztaty (część 2): analiza wyników wywiadów, identyfikacja i grupowanie potrzeb, wybór określonych potrzeb do dalszej pracy oraz zdefiniowanie problemu.
- Warsztat 3 (część 4): generowanie pomysłów na możliwe rozwiązania, wybór najbardziej obiecującego.
- Praca domowa: stworzenie prototypu na małą skalę (fizyczny lub cyfrowy szkic, diagram, model itp.), przygotowanie prezentacji.
- Warsztaty (część 5): prezentacja, dyskusja na temat zalet i wad opracowanych rozwiązań.

### Wymagane materiały

Do pracy w grupach podczas warsztatów potrzebne będą duże arkusze papieru (np. formatu A2), karteczki samoprzylepne, markery, zakreślacze, długopisy lub ołówki.



Do przeprowadzania wywiadów potrzebny będzie dyktafon (np. aplikacja w telefonie do nagrywania wywiadów).

Do stworzenia prototypu na małą skalę możesz potrzebować różnych materiałów, w zależności od tego, co dokładnie planujesz stworzyć.

### **Kryteria oceny**

Ocena będzie uwzględniać następujące kryteria:

- 1) Oryginalność i nowatorstwo: Jak innowacyjne są pomysły wygenerowane podczas warsztatów? Czy myślisz nieszablonowo i odkrywasz nowe koncepcje?
- 2) Jakość produktu (końcowy wynik działania). Czy standard pracy, dbałość o szczegóły i ogólna jakość są na wysokim poziomie?
- 3) Efektywne wykorzystanie materiałów: Czy twoja praca pokazuje pomysłowość i przemyślany dobór materiałów?
- 4) Wpływ i znaczenie: Czy kreacja współgra z grupą docelową lub kontekstem. Czy porusza istotne tematy lub kwestie?
- 5) Współpraca i interakcja: Jak dobrze współpracujesz w grupie roboczej? Czy istnieje pozytywna wymiana perspektyw?
- 6) Podejmowanie ryzyka i eksperymentowanie: Czy chcesz wyjść ze swojej strefy komfortu?
- 7) Refleksja i samoocena: Czy krytycznie analizujesz swoją pracę i identyfikujesz obszary wymagające poprawy?



# Narzędzia do projektowania przedsiębiorstwa społecznego



**Co-funded by  
the European Union**

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji (NA). Ani Unia Europejska, ani NA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



## Moduł 3. Narzędzia do projektowania przedsiębiorstwa społecznego

### Struktura modułu

Dział 3.1 Makrootoczenie i mikrootoczenie marketingowe

Dział 3.2 Społeczny model biznesowy

Dział 3.3 Ocena szans i zagrożeń

Dział 3.4 Studium przypadku

### Efekty uczenia się

Wiedza	<p>Uczestnik szkolenia będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wiedzieć, jak używać narzędzi takich jak PESTLE i innych do analizy makrootoczenia i mikrootoczenia marketingowego</li><li>• rozumieć, jak zaprojektować własny społeczny model biznesowy;</li><li>• rozumieć proces identyfikacji, oceny i kontroli ryzyka w ramach tworzenia przedsiębiorstwa społecznego;</li><li>• wiedzieć, jak korzystać z narzędzi takich jak analiza SWOT (do oceny własnych mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń).</li></ul>
Umiejętności	<p>Uczestnik szkolenia będzie potrafił:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ocenić czynniki wpływające na sukces nowego przedsiębiorstwa społecznego i czynniki napędzające proces innowacji;</li><li>• używać szablonu modelu biznesowego (<i>business model canvas</i>);</li><li>• szybko szkicować modele biznesowe dla wielu pomysłów;</li><li>• wykonywać zadanie indywidualnie i współpracować w zespołach innowatorów społecznych;</li><li>• tworzyć spostrzeżenia i syntetyzować informacje;</li><li>• rozwijać umiejętności motywacyjne;</li><li>• przedstawiać argumenty dotyczące zidentyfikowanych możliwości i korzyści płynących z biznesu społecznego;</li><li>• wspierać kulturę świadomą ryzyka, skoncentrowaną na skutecznym zarządzaniu ryzykiem;</li><li>• podejmować oparte na dowodach decyzje dotyczące zarządzania ryzykiem;</li></ul>



Postawy	<p>Uczestnik szkolenia:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• będzie bardziej świadomy kwestii społecznych i środowiskowych oraz zainspirowany do wzięcia odpowiedzialności za sprostanie tym wyzwaniom;</li><li>• głębiej zrozumie i będzie czuł większą empatia w stosunku do osób dotkniętych problemami społecznymi;</li><li>• rozwinie nastawienie na rozwiązywanie problemów i stanie się bardziej proaktywny w rozwiązywaniu kwestii społecznych;</li><li>• wykształci większe poczucie odpowiedzialności i motywację do przyczyniania się do pozytywnych zmian społecznych.</li></ul>
---------	---

## Wprowadzenie

W dziedzinie innowacji biznesowych i postępu społecznego kluczowe znaczenie miało pojawienie się przedsiębiorstw społecznych. Organizacje te działają na przecięciu inicjatyw ukierunkowanych na cel i zrównoważonych praktyk biznesowych, dążąc nie tylko do sukcesu finansowego, ale także do rozwiązania palących kwestii społecznych lub środowiskowych. Aby skutecznie zaprojektować i prowadzić przedsiębiorstwo społeczne, ważne jest, aby poruszać się po kompleksowym zestawie narzędzi i ram.

Moduł ten zagłębia się w podstawowe aspekty i niezbędne narzędzia wymagane do rozwoju udanego przedsiębiorstwa społecznego. Poniższe działy są dostosowane tak, aby zapewnić całościowe zrozumienie strategicznych elementów i analiz niezbędnych do stworzenia i utrzymania biznesu mającego wpływ społeczny:

**Dział 3.1: Makrootoczenie i mikrootoczenie marketingowe** Zrozumienie dynamiki rynku zarówno na poziomie makro, jak i mikro jest niezbędne dla każdego przedsiębiorstwa, a przedsięwzięcia społeczne nie są wyjątkiem. Ten dział bada, w jaki sposób czynniki zewnętrzne, takie jak trendy gospodarcze, zmiany kulturowe, środowiska regulacyjne i postęp technologiczny, wpływają na rynek. Ponadto zagłębia się w analizę na poziomie mikro, koncentrując się na zachowaniach konsumentów, segmentacji rynku i analizie konkurencji w kontekście przedsiębiorstwa społecznego.

**Dział 3.2: Społeczny model biznesowy** Stworzenie solidnego modelu biznesowego dostosowanego do unikalnych aspektów przedsiębiorstwa społecznego ma kluczowe znaczenie dla jego sukcesu. Ten dział zagłębia się w różne modele biznesowe, które integrują wpływ społeczny ze zrównoważonym rozwojem finansowym.

**Dział 3.3: Ocena szans i zagrożeń** Krajobraz przedsiębiorczości społecznej jest pełen szans i zagrożeń. Ten dział koncentruje się na kompleksowej ocenie i analizie tych aspektów. Wiąże się to z oceną potencjalnych możliwości wpływu i skalowalności, przy jednoczesnym identyfikowaniu i łagodzeniu ryzyka związanego z przedsiębiorstwami społecznymi.



**Dział 3.4: Studium przypadku**, mające na celu zilustrowanie modelu biznesu społecznego.

## **Dział 3.1 Makrootoczenie i mikrootoczenie marketingowe**

Ten dział ma na celu pomóc uczestnikom kursu zrozumieć dynamikę rynku zarówno na poziomie makro, jak i mikro.

### **Definicje:**

**Otoczenie marketingowe** to połączenie czynników mikrootoczenia (wewnętrznych) i makrootoczenia (zewnętrznych). Podsumowując, otoczenie marketingowe obejmuje aktorów i siły spoza marketingu, które wpływają na zdolność kierownictwa marketingu do budowania i utrzymywania udanych relacji z klientami. Otoczenie marketingowe obejmuje szereg dynamicznych i niekontrolowanych czynników, które wpływają na działania marketingowe i możliwości organizacji.

**Makrootoczenie** w marketingu odnosi się do szerszych sił społecznych, które wpływają na zdolność firmy do działania i odnoszenia sukcesów na rynku. Czynniki te są zasadniczo poza kontrolą spółki i mogą obejmować czynniki demograficzne, ekonomiczne, technologiczne, polityczne, prawne i kulturowe. Chociaż możemy przewidzieć niektóre z tych czynników, innych nie da się przewidzieć.

**Mikrootoczenie** w marketingu obejmuje czynniki bezpośrednio związane ze zdolnością firmy do obsługi klientów i osiągania celów marketingowych. Czynniki te są często wewnętrzne dla spółki lub ściśle związane z jej działalnością i obejmują klientów, dostawców, konkurentów, pośredników i społeczeństwo. (Kotler & Armstrong, 2017).



Rysunek 1. Makrootoczenie i mikrootoczenie marketingowe



Źródło: Oxford College of Marketing, 2023

**Analiza PESTLE** (lub PESTEL, czasami określana jako analiza PEST) jest koncepcją w zasadach marketingowych i jest wykorzystywana przez firmy jako narzędzie do śledzenia otoczenia, w którym działają lub planują uruchomić nowy projekt/produkt/usługę itp. PESTLE to przydatny akronim do badania czynników zewnętrznych. Jest to skrót od Political, Economic, Social, Technological, Legal i Environment (polityczny, ekonomiczny, społeczny, technologiczny, prawny i środowiskowy).

**Analiza makrootoczenia marketingowego przy użyciu PESTLE.** Celem PESTLE (szablon 1) jest przedstawienie jasnego obrazu otoczenia przedsiębiorstwa i pomoc w planowaniu działalności poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania:

- Czynniki polityczne. Jaka jest sytuacja polityczna w kraju i jak może ona wpłynąć na branżę?
- Czynniki ekonomiczne. Jakie są główne czynniki ekonomiczne?
- Czynniki społeczne. Jak ważna jest kultura na rynku i jakie są jej determinanty?



- Czynniki technologiczne. Jakie innowacje technologiczne mogą się pojawić i wpłynąć na strukturę rynku?
- Czynniki prawne. Czy istnieją obecnie jakieś przepisy regulujące branżę lub czy mogą nastąpić jakieś zmiany w branży?
- Czynniki środowiskowe. Jakie są obawy związane z ochroną środowiska w branży? (Makos, 2024)

Tabela 1 pokazuje, które obszary należy wziąć pod uwagę przy identyfikacji czynników zewnętrznych podczas planowania biznesowego i oceny możliwości.

Tabela 1 Przykład analizy PESTLE

Polityczny	Ekonomiczny	Społeczny	Technologiczny	Prawny	Środowiskowy
Stabilność rządowa Polityka i przepisy rządowe Polityka podatkowa, budżety Międzynarodowe przepisy handlowe Ograniczenia handlowe Obowiązujące przepisy dotyczące ochrony środowiska Dotacje i inne źródła finansowania	Ogólna sytuacja gospodarcza (PKB) Dochód narodowy Inflacja Poziomy bezrobocia Kursy wymiany Wydatki konsumentów	Dane demograficzne: wiek, stosunek płci, wzrost populacji, podział na obszary miejskie i wiejskie, wskaźniki zatrudnienia, statystyki zdrowotne Postawy klientów Zmiany kulturowe Religia Poziom wykształcenia Styl życia	Technologiczny dostęp Infrastruktura Poziom innowacyjności Badania Przepisy patentowe Prawa i regulacje dotyczące elektroniki Trendy technologiczne	Przepisy i regulacje prawne Wytyczne dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa Wytyczne dotyczące równości Prawa konsumentów Standardy etyczne dotyczące reklam	Ekologiczne skutki przemysłu Przepisy dotyczące ochrony środowiska Recykling Zrównoważony rozwój Poziomy zanieczyszczeń Kwestie ekologiczne Odpady z tworzyw sztucznych Wylesianie Globalne ocieplenie

Źródło: Makos, 2024 r

### Mikrootoczenie marketingowe

Mikrootoczenie odnosi się do sił, które są blisko firmy i wpływają na jej zdolność do obsługi klientów. (Kotler & Armstrong, 2017). Wpływa bezpośrednio na organizację. Obejmuje ono samą firmę, jej dostawców, pośredników marketingowych, rynki klientów, konkurentów i społeczeństwo. 6 elementów mikrootoczeń marketingowych:



### 1) Dostawcy

Dostawcy dostarczają firmie surowce, usługi lub towary. Ceny, dostępność usług i jakość produktów oferowanych przez dostawcę mogą wpływać na koszt i stan produktów kupowanych przez klientów. Firmy często uważają swoich dostawców za partnerów i mogą oczekiwać, że dostawcy zobowiążą się do dostarczania klientom towarów wysokiej jakości. Badanie różnych dostawców może pomóc firmie określić, który z nich może zapewnić jakość produktu i ceny, których oczekują klienci.

### 2) Dystrybutorzy i sprzedawcy

Dystrybutorzy pomagają firmom przechowywać i dostarczać towary, często korzystając z magazynów. Pomagają również organizacjom, dostarczając produkty bezpiecznie i na czas. Mogą oni reprezentować konkretną markę, zwłaszcza jeśli dostarczają towary do różnych punktów sprzedaży. Odsprzedawcy mogą również dostarczać towary, ale często najpierw kupują je od firmy, zanim sprzedadzą je z zyskiem. Na przykład większość sprzedawców detalicznych to odsprzedawcy. Aby wybrać odpowiedniego sprzedawcę do współpracy, firma może rozważyć, którzy sprzedawcy detaliczni najlepiej reprezentują jej markę i w jaki sposób mogą pomóc jej dotrzeć do rynku docelowego. Firmy często wybierają zarówno dystrybutorów, jak i odsprzedawców, którzy wyznają podobne wartości.

### 3) Partnerzy

Partnerzy to organizacje, z którymi firma współpracuje w celu opracowania produktu, dostarczenia usługi lub zapewnienia promocji. Zazwyczaj członkami spółki partnerskiej są dwie lub więcej firm, które mogą działać w podobnych branżach. Czasami jednak firma może współpracować z przedsiębiorstwem z innej branży w celu poszerzenia bazy klientów. Na przykład, marka mrożonek może współpracować z firmą produkującą napoje gazowane, aby zaoferować konsumentom zniżkę przy zakupie produktów obu marek. Każda firma ma swoje własne mikro- i makrootoczenie. W partnerstwie zachowanie jednej firmy może bezpośrednio wpływać na otoczenie marketingowe drugiej.

### 4) Klienci

Klienci mają duży wpływ na otoczenie marketingowe firmy. Firmy mogą gromadzić informacje o zachowaniach i opiniach klientów, aby pomóc w podejmowaniu przyszłych decyzji biznesowych. Aby zarządzać tym aspektem swojego otoczenia marketingowego, firma może monitorować zmiany w preferencjach i zachowaniach klientów oraz dostosowywać swoją ofertę w razie potrzeby. Na przykład, jeśli firma otrzyma negatywne opinie na temat produktu, może zmienić swoje praktyki rozwoju produktu.

### 5) Konkurenci

Konkurenci firmy są częścią jej mikrootoczenia, ponieważ bezpośrednio wpływają na codzienne operacje biznesowe. Firma może określić swoją pozycję na rynku, aby





zdecydować o strategiach, które pomogą jej prześcignąć konkurencję. Konkurujące firmy często dzielą tych samych klientów, więc warto monitorować sukcesy konkurencji, aby zrozumieć, w jaki sposób firma, w której pracujesz, może się poprawić. Możesz użyć szablonu 2, aby zidentyfikować i porównać swoich konkurentów.

## 6) Publiczność

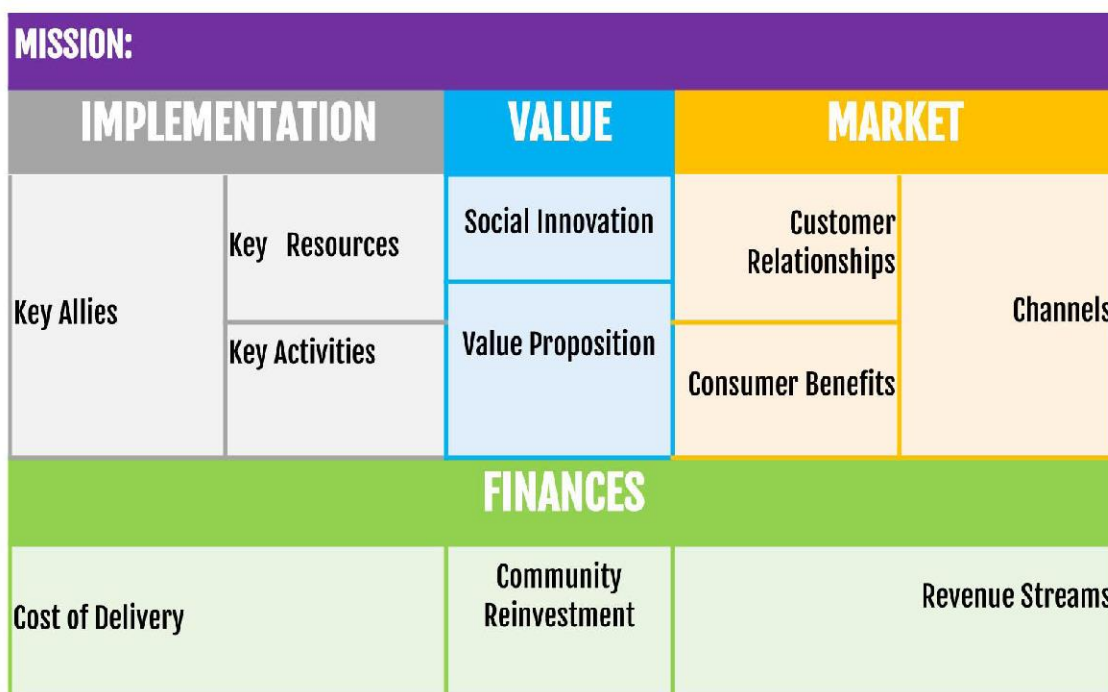
Społeczeństwo obejmuje każdą osobę, która może mieć kontakt z firmą. Społeczeństwo może również obejmować potencjalnych inwestorów i osoby, które polecają firmę nowym klientom. Zrozumienie społeczeństwa jako grupy potencjalnych klientów może pomóc w dotarciu do nowych rynków w celu zwiększenia świadomości marki. (Kotler & Armstrong, 2017).



## Dział 3.2 Społeczny model biznesowy

Celem tego działu jest planowanie, komunikowanie i udoskonalanie modelu biznesowego w prosty, wizualny sposób przy użyciu narzędzia SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS [Szablonu Społecznego Modelu Biznesowego] (rysunek 2).

Rysunek 2. Szablon Społecznego Modelu Biznesowego (Social Business Model Canvas)



Źródło: Instytut Przedsiębiorczości Społecznej.

Poniższe definicje są „komórkami” w szablonie społecznego modelu biznesu i musisz zaplanować swój własny pomysł na biznes społeczny w szablonie 3 zgodnie z opisami przewodnimi:

### Misja

Wszystkie firmy społeczne mają misję zmiany społeczeństwa na lepsze. Jaką zmianę planujesz wprowadzić na świecie? Opisz w ogólnym zarysie, w jaki sposób będziesz realizować swoją misję i rozwiązywać istotne problemy społeczne lub środowiskowe.

### Relacje z klientami

Dobre firmy podejmują świadomą decyzję o tym, do których segmentów klientów kierować reklamy, a które ignorować. Dla kogo tworzymy wartość? Kim są nasi



najważniejsi klienci? Skoncentruj się na swoich idealnych klientach i jasno ich zdefiniuj.

### **Innowacje społeczne**

Przedstawiasz ważne rozwiązanie problemu społecznego lub środowiskowego. Co sprawia, że proponowane przez Ciebie rozwiązanie ma większe szanse być skuteczne niż poprzednie? Zastanów się, w jaki sposób zastosujesz nowe metody, pomysły lub produkty do rozwiązania problemu.

### **Propozycja wartości**

Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwo społeczne musi wyróżniać się z tłumu i dostarczać klientom prawdziwą wartość. Jakie trudności rozwiązujesz dla swoich klientów? Jaką kombinację korzyści przyniesiesz? Pomyśl o rzeczach, które możesz powiedzieć, aby przekonać klientów do zakupu.

### **Kanały**

Istnieją różne kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży, z których można korzystać. Jakich kanałów użyjesz, aby dotrzeć do klientów docelowych? Które z nich będą najskuteczniejsze? Skoncentruj się początkowo na kanałach, które najprawdopodobniej przyniosą sukces.

### **Korzyści dla konsumentów**

Korzyści dla klienta to powody, dla których produkt lub usługa są wartościowe dla klienta. Jakie korzyści twój produkt lub usługa oferuje potencjalnym klientom? Jak możesz rozwiązać ich problemy? Co jest ważne dla klientów? Czy kładą większy nacisk na rozsądną cenę czy wysoką jakość? Czy zależy im na szybkiej dostawie, kompleksowej obsłudze klienta lub wysokim poziomie dyskrecji? Pytanie: Jeśli rozwiążę twój problem, to co się dla ciebie zmieni? Odpowiedź brzmi: klient korzysta.

### **Kluczowe działania**

Istnieją rzeczy, które przedsiębiorstwo społeczne musi zrobić, dostarczyć lub wyprodukować, aby dostarczyć wartość klientom i wywrzeć wpływ. Jakie działania o krytycznym znaczeniu dla misji musisz wykonać?

### **Kluczowe zasoby**

Wszystkie firmy polegają na zasobach, aby wykonywać swoją pracę. Mogą to być zasoby ludzkie, finansowe, fizyczne lub technologiczne. Jakie zasoby posiadasz lub będziesz musiał pozyskać lub rozwinąć? Które zasoby będą najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu?

### **Kluczowi sojusznicy**

Jest mało prawdopodobne, aby przedsiębiorstwo społeczne odniosło sukces, działając w pojedynkę. Kim są ludzie i grupy, które musisz zaangażować, aby

osiągnąć sukces? Jaką wartość wniosą? Pomyśl o fundatorach, partnerach, dostawcach i innych osobach, które będą miały wpływ na Twój sukces i o tym, jak będziesz z nimi współpracować.

### Koszt dostawy

Wszystko kosztuje i to czasami znacznie więcej niż myślisz. Jakie są główne elementy kosztów związanych z wykonywaniem pracy i zaspokajaniem potrzeb? Jakie zasoby i działania są najdroższe? Jak kontrolować główne koszty?

### Strumienie przychodów

Większość przedsiębiorstw społecznych opiera się na różnych źródłach przychodów, aby uzyskać stabilność finansową. Jakie są główne źródła dochodu, dotacji i darowizn, które będą generowane w celu wspierania naszej pracy? W idealnym przypadku, w jakim stopniu każde źródło przyczyniłoby się do naszego całkowitego dochodu? Zastanów się, w jaki sposób osiągniesz trwałą równowagę.

### Reinwestycje wspólnotowe

Wszystkie przedsiębiorstwa społeczne muszą generować nadwyżkę (zysk), aby utrzymać się na rynku i realizować swoją misję. Jaką nadwyżkę zamierzasz generować rocznie i jaka jej część będzie reinwestowana? W jaki sposób ponownie zainwestujesz tę nadwyżkę we wsparcie swojej organizacji i w służbę na rzecz swojej społeczności?

Rysunek 3 przedstawia przykład społecznego modelu biznesowego firmy TOM'S SHOES

Rysunek 3. Przykład społecznego modelu biznesowego - TOM'S SHOES.

MISSION: With every product you purchase, TOMS will help a person in need. One for One®.				
IMPLEMENTATION		VALUE	MARKET	
<b>Key Allies</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Suppliers provide environmentally sound materials</li> <li>Shoe retailers sell product to customers</li> <li>Humanitarian organizations collaborate on social programs</li> <li>In-country volunteers distribute shoes for free in target countries</li> </ul>	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Working capital</li> <li>Large workforce</li> <li>Manufacturing facilities</li> <li>Volunteer base</li> </ul> <b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Product development</li> <li>Manufacturing process</li> <li>Online selling</li> <li>Tracking and shipping</li> <li>Customer service</li> <li>Social programs</li> </ul>	<b>Social Innovation</b> <p>One-for-one concept is distinctive from traditional charitable giving</p>	<b>Customer Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Brand conscious millennials and hipsters</li> <li>People experiencing first-world consumer guilt</li> </ul>	<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Social media</li> <li>Global awareness raising events</li> <li>Campus and schools programs</li> <li>Corporate cause marketing partnerships</li> <li>E-commerce and online advertising</li> <li>International network of shoe retailers</li> </ul>
FINANCES				
<b>Cost of Delivery</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Shoe design and manufacturing</li> <li>Marketing</li> <li>Logistics</li> <li>Distribution of donated shoes</li> </ul>		<b>Community Reinvestment</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>One-for-one product donation</li> <li>Company giving program</li> </ul>	<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revenue from shoe sales</li> <li>Sales of accessories</li> </ul>	

Źródło: Instytut Przedsiębiorczości Społecznej. Szablon Społecznego Modelu Biznesowego (Social Business Model Canvas).



## Dział 3.3 Ocena szans i zagrożeń

Ten dział ma na celu pomóc uczestnikom kursu w ocenie ich pomysłów na biznes społeczny przy użyciu dwóch głównych narzędzi: Analizy SWOT (szablon 4) i oceny ryzyka (szablon 5).

### Definicje:

**Analiza SWOT** jest narzędziem wykorzystywanym do planowania strategicznego i zarządzania strategicznego w organizacjach (Gürel, 2017). W naszym przypadku analiza SWOT jest analizą sytuacyjną wykorzystywaną do oceny czterech różnych czynników związanych z własnym pomysłem na biznes społeczny. Analiza SWOT to narzędzie do dokumentowania wewnętrznych mocnych (S) i słabych (W) stron firmy, a także zewnętrznych szans (O) i zagrożeń (T).

**Ryzyko** - szansa, że wydarzy się coś, co będzie miało wpływ na Twój pomysł na biznes społeczny i jego wdrożenie.

**Zarządzanie ryzykiem** - ogólny proces identyfikacji, analizy i oceny ryzyka, ustalania priorytetów, redukcji i monitorowania ryzyka (Valis D., Koucky M., 2009).

Jak przeprowadzić analizę SWOT. Proces ten obejmuje kilka etapów:

Krok	Opis	Wyniki
1. Identyfikacja celu	Należy określić cel analizy SWOT, ponieważ narzędzie to może być wykorzystywane do oceny istniejącej firmy pod kątem planowania strategicznego, oceny pracy pracowników, oceny działań jednego działu itp.	W naszym przypadku głównym celem jest ocena mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń pomysłu na nowy biznes społeczny.
2. Badania	Przed rozpoczęciem analizy SWOT należy przeprowadzić pewne badania, aby zrozumieć swoją firmę i rynek	Wywiady i rozmowy z potencjalnymi klientami, partnerami biznesowymi Analiza makro- i mikro-marketingowa (PESTLE, analiza konkurencji)



Krok	Opis	Wyniki
3. Lista mocnych stron	Musisz zidentyfikować i wymienić jako stwierdzenia - to, co uważasz za swoje mocne strony w biznesie społecznym, w tym pracowników, zasoby finansowe, lokalizację firmy, przewagę kosztową i konkurencyjność.	Wypisz mocne strony przy zakładaniu własnego biznesu społecznego
4. Lista słabych punktów	Wymień rzeczy w swojej firmie, które uważasz za słabe strony (tj. które stawiają Twoją firmę w niekorzystnej sytuacji w porównaniu z innymi), w tym brak nowych produktów lub klientów, nieobecność pracowników, brak...	Lista słabych stron pokazująca obszary do poprawy - jak firma może się rozwijać w przyszłości
5. Lista potencjalnych możliwości	Zewnętrzne możliwości rozwoju firmy, na przykład nowe technologie, programy szkoleniowe, partnerstwa...	Lista możliwości, jako obszarów do rozwoju
6. Lista potencjalnych zagrożeń	Lista czynników zewnętrznych, które mogą stanowić zagrożenie lub problem dla firmy, np. rosnące bezrobocie, rosnąca konkurencja, wyższe stopy procentowe itp.	Lista zagrożeń, na które należy stale uważać
7. Ustalanie priorytetów	Ukończyłeś wyżej wymienione kroki i masz 4 oddzielne listy. Teraz należy zweryfikować SWOT, zadając pytania i odpowiadając na nie: Jak wykorzystać mocne strony, aby skorzystać ze zidentyfikowanych możliwości? Jak wykorzystać mocne strony do przewyciężenia zidentyfikowanych zagrożeń? Co należy zrobić, aby przewyciężyć zidentyfikowane słabości w celu wykorzystania nadarzających się okazji? Jak zminimalizować słabości i przewyciężyć/uniknąć zidentyfikowanych zagrożeń?	Sfinalizowany SWOT i stworzony syntetyczny obraz pomysłu na nowy biznes społeczny, pomagające zrozumieć na jakim etapie znajdujesz się dzisiaj.



Biznesplan identyfikuje główne czynniki ryzyka, które mogą wpłynąć na powodzenie pomysłu na projekt i ogólny wynik firmy.

Jak zarządzać ryzykiem. Proces ten obejmuje kilka etapów:

Krok	Opis	Wyniki
1. Identyfikacja	Co wiesz o ryzyku? Wymień główne zagrożenia, obawy, które należy wziąć pod uwagę przy ocenie pomysłu na biznes. Pogrupuj wszystkie zagrożenia w grupy ryzyka. Sama nazwa wskazuje, że na tym etapie najpierw identyfikowane jest konkretne ryzyko związane z pomysłem biznesowym. W tym celu należy znać rodzaje ryzyka: finansowe, społeczne itp.	Sporządzana jest lista wszystkich możliwych zagrożeń, które mogą negatywnie wpłynąć na projekt i doprowadzić do jego nieudanego zakończenia.
2. Analiza	Na etapie analizy ryzyka oceniane jest prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka. Oceniany jest również wpływ ryzyka na projekt. Po pierwsze, ryzyko jest oceniane przy użyciu jakościowej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia. Ocena druga – wykorzystanie oceny jakościowej do oceny skali możliwych konsekwencji.	Oceniony poziom możliwości wystąpienia ryzyka i wpływ ryzyka w przypadku jego wystąpienia: Ocena prawdopodobieństwa ryzyka według skali od 1 do 5: 1 - rzadkie; 2 - nieoczekiwane; 3 - możliwe; 4 - prawdopodobne; 5 - bardzo prawdopodobne. Ocena możliwych konsekwencji według skali od 1 do 5: 1 - nieistotne; 2 - małe; 3 - średnie; 4 - duże; 5 - katastrofalne.
3. Ustalanie priorytetów	Pewne środki są stosowane w celu zmniejszenia wpływu ryzyka lub prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Każde z tych narzędzi wiąże się z kosztami i często są bardzo drogie. W związku z tym należy nadać priorytet każdemu ryzyku z listy utworzonej w fazie identyfikacji.	Priorytetyzacja wszystkich rodzajów ryzyka, koncentrując się na rodzajach ryzyka, ocenie, wielkości i złożoności działalności społecznej.



Krok	Opis	Wyniki
4. Redukcja	Etap ten obejmuje zmniejszenie ryzyka. Jeśli nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie ryzyka, to na tym etapie tworzone są plany, które pozwalają zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia określonego ryzyka. Istnieją cztery powszechne sposoby traktowania ryzyka: unikanie ryzyka, ograniczanie ryzyka, akceptacja ryzyka i przenoszenie ryzyka. (Wyjaśnienie tych metod zarządzania ryzykiem znajduje się pod tabelą).	Zidentyfikowane i jasno opisane środki zarządzania ryzykiem. Określ konkretnie, co trzeba będzie zrobić, kto będzie musiał to wdrożyć, kiedy i jak często, ile funduszy będzie potrzebnych, aby zmniejszyć to ryzyko.
5. Monitorowanie	Ostatnim etapem zarządzania ryzykiem jest jego monitorowanie. Istota samego ryzyka, jego znaczenie i wpływ na projekt, a także prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka mogą ulec zmianie w trakcie realizacji projektu. Dlatego też, aby projekt osiągnął sukces, konieczne jest ciągłe monitorowanie ryzyka.	Zaplanowano proces, w którym nowe i bieżące ryzyka będą stale identyfikowane, oceniane, zarządzane i monitorowane.

**Unikanie ryzyka** wiąże się z wyeliminowaniem możliwości wystąpienia ryzyka lub stwarzania zagrożenia, co często prowadzi do decyzji o nieinwestowaniu w produkty, usługi lub regiony o nadmiernym ryzyku, choć powinno być okresowo poddawane ponownej ocenie pod kątem zrównoważonych alternatyw.

**Ograniczanie ryzyka** wiąże się z rozwiązywaniem rzeczywistych zagrożeń lub problemów za pomocą kompleksowego planu w celu zminimalizowania negatywnych skutków, zwłaszcza gdy unikanie lub akceptacja są niewystarczające, poprzez identyfikację, ocenę, działania i ciągłe monitorowanie rozwiązań.

**Akceptacja ryzyka** ma miejsce, gdy uniknięcie go jest niepraktyczne, zwłaszcza jeśli jest mało prawdopodobne lub ma minimalny wpływ; wymaga okresowej ponownej





oceny jego znaczenia dla strategicznych celów firmy, takich jak przewidywane zmiany cen dostawców.

**Przeniesienie ryzyka** obejmuje outsourcing lub przeniesienie ryzyka na inne strony, takie jak osoby posiadające wiedzę specjalistyczną lub firmy ubezpieczeniowe, gdy wewnętrzne możliwości są niewystarczające, umożliwiając organizacjom radzenie sobie z wyzwaniami, których nie mogą uniknąć, zaakceptować lub złagodzić samodzielnie. (Vicente, 2023)



## Dział 3.4 Studium przypadku



<b>Tytuł</b>	Odmienianie życia poprzez etyczne sprzątanie obiektów komercyjnych
<b>Pochodzenie</b>	<a href="https://www.upbeatclean.co.uk/">https://www.upbeatclean.co.uk/</a>
<b>Cel</b>	Celem studium przypadku jest zilustrowanie modelu biznesu społecznego.
<b>Informacje ogólne</b>	Organizacja Upbeat Clean została założona przez Upbeat Communities, która od ponad 15 lat służy społeczności uchodźców w Derby, starając się pomóc ludziom, którzy uciekli ze swoich krajów, zbudować swoje życie na nowo tutaj, w Derby. <a href="https://www.upbeatclean.co.uk/">https://www.upbeatclean.co.uk/</a>
<b>Problem</b>	Przeanalizuj firmę zgodnie z Social Business Model Canvas i podpowiedz, jak znaleźć nowe możliwości dla swojego biznesu i wartość dodaną dla klientów
<b>Rozwiązanie</b>	<p>Przegląd Business Model Canvas: Segmenty klientów: Upbeat Clean kieruje swoją ofertą do klientów komercyjnych w Derby, oferując usługi takie jak sprzątanie kontraktowe, sprzątanie biur i sprzątanie restauracji. Koncentruje się na świadczeniu najwyższej jakości usług sprzątania dla firm, które cenią sobie etyczne praktyki zatrudnienia i wpływ społeczny.</p> <p>Propozycje wartości: Unikalna propozycja sprzedaży Upbeat Clean polega na zaangażowaniu nie tylko w dostarczanie doskonałych usług sprzątania, ale także w wywieranie pozytywnego wpływu na życie swoich pracowników. Celem firmy jest wyróżnienie się poprzez wypłacanie realnego wynagrodzenia, zapewnianie możliwości mentoringu i wspieranie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym swoich pracowników.</p> <p>Kanały: Aby dotrzeć do swoich docelowych klientów, Upbeat Clean wykorzystuje różne kanały, w tym sprzedaż bezpośrednią, partnerstwa z ponad 25 organizacjami w Derby oraz silną obecność w Internecie. Firma aktywnie komunikuje swoje zaangażowanie w</p>



<p>etyczne zatrudnienie i pozytywny wpływ wyboru Upbeat Clean jako dostawcy usług sprzątan.</p> <p>Relacje z klientami: Upbeat Clean priorytetowo traktuje budowanie silnych relacji z klientami, przypisując każdemu z nich wyznaczonego opiekuna klienta. Regularne wizyty opiekunów klienta zapewniają, że klienci nie tylko otrzymują wysokiej jakości usługi sprzątan, ale także doświadczają radości z tego, że ich pomieszczenia są sprzątane dokładnie tak, jak sobie tego życzą. Nacisk kładziony jest na tworzenie pozytywnych doświadczeń klientów przy jednoczesnym podkreślaniu społecznego wpływu ich wyboru.</p> <p>Strumienie przychodów: Głównym źródłem przychodów Upbeat Clean są usługi sprzątan obiektów komercyjnych. Firma pozycjonuje się jako dostawca usług premium, pobierając konkurencyjne stawki za swoje najwyższej jakości i społecznie odpowiedzialne usługi sprzątan.</p> <p>Kluczowe zasoby: Kluczowe zasoby Upbeat Clean obejmują oddanych i zmotywowanych pracowników, partnerstwa z lokalnymi organizacjami oraz solidny system zarządzania relacjami z klientami. Sukces firmy opiera się na synergii między dostarczaniem doskonałych usług sprzątan a wywieraniem pozytywnego wpływu na społeczność.</p> <p>Kluczowe działania: Kluczowe działania Upbeat Clean obejmują dostarczanie wysokiej jakości usług sprzątan klientom komercyjnym, aktywne angażowanie społeczności poprzez partnerstwa i wdrażanie etycznych praktyk zatrudnienia. Zaangażowanie firmy w zmienianie życia jest wpisane w jej codzienne działania.</p> <p>Kluczowe partnerstwa: Firma Upbeat Clean nawiązała współpracę z ponad 25 organizacjami w Derby, tworząc sieć, która wspiera jej misję łączenia doskonałego sprzątan ze zmieniającym życie zatrudnieniem. Partnerstwa te przyczyniają się do zwiększenia bazy klientów firmy i zapewniają dodatkowe możliwości wywierania wpływu społecznego.</p> <p>Struktura kosztów: Struktura kosztów Upbeat Clean obejmuje wydatki związane z wynagrodzeniami, programami mentorskimi, świadczeniami pracowniczymi, marketingiem i kosztami operacyjnymi związanymi ze świadczeniem usług sprzątan na najwyższym poziomie. Firma postrzega te koszty nie tylko jako inwestycje finansowe, ale jako istotne elementy swojego społecznego modelu biznesowego.</p> <p>Podsumowanie: Sukces Upbeat Clean jako przedsiębiorstwa społecznego pokazuje, że firmy mogą prosperować, wywierając pozytywny wpływ na społeczeństwo. Jedno z rozwiązań: Współpraca w celu zwiększenia wpływu - jak pięć przedsiębiorstw</p>
---



	<p>społecznych zajmujących się sprzątniem współpracuje ze sobą - <a href="https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/">https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/</a></p>
<b>Pytania do dyskusji</b>	<p>Z jakimi wyzwaniami i krytyką spotyka się zazwyczaj sektor sprzątnia w odniesieniu do praktyk zatrudnienia i dlaczego potrzebne są przedsiębiorstwa społeczne, takie jak Upbeat Clean?</p> <p>Segmenty klientów: W jaki sposób Upbeat Clean identyfikuje i dociera do swoich segmentów klientów na rynku usług sprzątnia obiektów komercyjnych?</p> <p>Dlaczego dla Upbeat Clean kluczowe jest skupienie się na klientach komercyjnych i w jaki sposób jest to zgodne z jej celami społecznymi?</p> <p>Propozycje wartości: Co odróżnia ofertę Upbeat Clean od tradycyjnych usług sprzątnia obiektów komercyjnych?</p> <p>W jaki sposób Upbeat Clean nadaje priorytet zarówno satysfakcji klienta, jak i wpływowi społecznemu w swojej propozycji wartości?</p> <p>Kanały: W jaki sposób Upbeat Clean skutecznie komunikuje swoje zaangażowanie w etyczne zatrudnienie i wpływ społeczny za pośrednictwem różnych kanałów?</p> <p>Relacje z klientami. Dlaczego Upbeat Clean przypisuje wyznaczonego opiekuna klienta do każdego klienta i w jaki sposób przyczynia się to do budowania silnych relacji z klientami?</p> <p>W jaki sposób pozytywne doświadczenia klientów mogą przyczynić się do narracji o wpływie społecznym Upbeat Clean?</p> <p>Strumienie przychodów: Przeanalizuj główne źródła przychodów Upbeat Clean i omów, w jaki sposób firma pozycjonuje się jako dostawca usług premium.</p> <p>Kluczowe zasoby: Zidentyfikuj kluczowe zasoby, które przyczyniają się do sukcesu Upbeat Clean i omów, w jaki sposób są one zgodne z misją i wartościami firmy.</p> <p>Kluczowe działania: W jaki sposób kluczowe działania Upbeat Clean odzwierciedlają jej zaangażowanie w dostarczanie doskonałych usług sprzątnia i wywieranie pozytywnego wpływu na społeczność?</p> <p>Kluczowe partnerstwa: Poznaj znaczenie partnerstwa Upbeat Clean z ponad 25 organizacjami w Derby. W jaki sposób te partnerstwa przyczyniają się do wpływu społecznego firmy i zwiększania jej bazy klientów?</p> <p>Struktura kosztów: Omów elementy struktury kosztów Upbeat Clean, podkreślając, w jaki sposób firma postrzega te koszty jako istotne elementy swojego społecznego modelu biznesowego.</p>



	Podsumowanie: Zastanów się nad sukcesem Upbeat Clean jako przedsiębiorstwa społecznego. Jakie lekcje mogą wyciągnąć inne firmy, zwłaszcza w trudnych branżach, z modelu biznesowego i praktyk Upbeat Clean?
<b>Odniesienie</b>	<a href="https://www.upbeatclean.co.uk/">https://www.upbeatclean.co.uk/</a> <a href="https://www.facebook.com/UpbeatClean/">https://www.facebook.com/UpbeatClean/</a> <a href="https://derbymuseums.org/news/derby-museums-announces-new-partnership-with-derby-social-enterprise-upbeat-clean">https://derbymuseums.org/news/derby-museums-announces-new-partnership-with-derby-social-enterprise-upbeat-clean</a> <a href="https://www.upbeatcommunities.org/news/2023/3/1/upbeat-clean-proudly-receives-the-marketing-derby-rising-star-award">https://www.upbeatcommunities.org/news/2023/3/1/upbeat-clean-proudly-receives-the-marketing-derby-rising-star-award</a> <a href="https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/">https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-five-cleaning-social-enterprises-are-working-together/</a>

## Podsumowanie kluczowych punktów

Moduł ten ma na celu wyposażenie aspirujących przedsiębiorców społecznych i praktyków w podstawowe narzędzia, ramy i umiejętności analityczne niezbędne do zaprojektowania, rozwoju i utrzymania przedsiębiorstwa społecznego, które nie tylko prosperuje na rynku, ale także tworzy znaczące i trwałe zmiany społeczne:

- Otoczenie marketingowe przedsiębiorstwa społecznego obejmuje zarówno elementy makro, jak i mikro, które znacząco wpływają na jego strategie marketingowe.
- Makrootoczenie obejmuje czynniki zewnętrzne, w tym siły demograficzne, ekonomiczne, naturalne, technologiczne, polityczne i kulturowe.
- Mikrootoczenie obejmuje siły bliższe firmie, bezpośrednio wpływające na jej zdolność do obsługi klientów. Komponenty obejmują wewnętrzne środowisko organizacyjne, kanały marketingowe, rodzaje rynków, konkurencję i cele organizacyjne.
- Social Business Model Canvas to narzędzie, które pomaga naszkicować pomysł na przedsiębiorstwo społeczne.
- Analiza SWOT to struktura służąca do identyfikacji i analizy mocnych i słabych stron organizacji, szans i zagrożeń dla firmy lub nawet konkretnego projektu.
- Istnieje pięć etapów zarządzania ryzykiem: identyfikacja ryzyka, analiza ryzyka, priorytetyzacja, redukcja ryzyka i monitorowanie ryzyka.



## Bibliografia

1. Gürel E. (2017), "SWOT analysis: a theoretical review", Journal of International Social Research 10(51):994-1006. Dostępny pod adresem: [https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_ANALYSIS\\_A\\_THEORETICAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW) (dostęp: 10 stycznia 2024 r.).
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). "Principles of Marketing", Pearson Education.
3. Makos J. (2024), "What is PESTLE analysis?" Dostępny pod adresem: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (dostęp: 10 stycznia 2024 r.).
4. Social Business Model Canvas (2018). Instytut Przedsiębiorczości Społecznej. Dostępny pod adresem <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf> (dostęp: 10 stycznia 2024 r.).
5. Types of Business risks and how to manage them (2022). Dostępny pod adresem: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risks-business>
6. Vicente, V. (2023). „10 Types of Risk Management Strategies to Follow”, Dostępny pod adresem: <https://www.auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies/> (Dostęp: 10 stycznia 2024 r.).
7. <https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/navigo-transforming-mental-health-care/> (dostęp: 10 stycznia 2024 r.).
8. The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing, Oxford College of Marketing (2023). Dostępny pod adresem: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/> (dostęp: 10 stycznia 2024 r.).
9. Valis D., Koucky M. (2009), "Selected overview of risk assessment techniques". Problemy eksploatacji, 4, pp. 9-32.



## Przydatne linki

Tytuł	Krótki opis	Link
Szablon Społecznego Modelu Biznesowego (Social Business Model Canvas - SBMC) online	Jest on oparty na oryginalnym Business Model Canvas firmy Strategyzer i składa się z 14 pól.	<a href="https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/">https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/</a>
Jak przeprowadzić analizę Swot i Pestle   Talent and Skills HuB	W tym filmie wyjaśniono, jak przeprowadzić analizę Swot i Pestle	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=bmxYKA9Lge8">https://www.youtube.com/watch?v=bmxYKA9Lge8</a>
7 szablonów i przykładów analizy konkurencji	Poniżej przedstawiamy siedem różnych rodzajów analiz konkurencji. Skorzystaj z przykładów i szablonów jako punktu wyjścia i dostosuj je do wskaźników marketingowych, które są dla Ciebie najważniejsze.	<a href="https://www.wordstream.com/blog/ws/2023/09/21/competitive-analysis-templates">https://www.wordstream.com/blog/ws/2023/09/21/competitive-analysis-templates</a>
PRÓBKA PLAN ZARZĄDZANIA RYZYKIEM	Niniejszy plan został opracowany wyłącznie w celu pomocy osobom w opracowaniu Planu Zarządzania Ryzykiem, a zatem ma służyć wyłącznie jako przewodnik.	<a href="https://www.northam.wa.gov.au/Assets/Documents/Document-Centre/environmental-health/Events/SAMPLE_RISK_MANAGEMENT_PLAN.pdf">https://www.northam.wa.gov.au/Assets/Documents/Document-Centre/environmental-health/Events/SAMPLE_RISK_MANAGEMENT_PLAN.pdf</a>



## Zadanie

### Zadanie

Projektowanie przedsiębiorstwa społecznego

### Instrukcja

1. Przeanalizuj makrootoczenie marketingowe swojego przedsiębiorstwa społecznego.
2. Opisz 6 elementów mikrootoczeń marketingowych swojego przedsiębiorstwa społecznego.
3. Zaplanuj swój społeczny model biznesowy.
4. Zidentyfikuj mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia swojego pomysłu na biznes społeczny.
5. Stwórz plan zarządzania ryzykiem.

### Szablony:

1. Szablon analizy PESTLE
2. Szablon analizy konkurencji.
3. Szablon Społecznego Modelu Biznesowego (Social Business Model Canvas).
4. Szablon analizy SWOT.
5. Szablon zarządzania ryzykiem

### Kryteria oceny

Ocena będzie uwzględniać następujące kryteria:

1. Czy poszczególne części pracy są szczegółowe i jasno opisane?
  - 1.1. Jasno opisane wszystkie elementy makrootoczenia marketingowego zgodnie z narzędziem PESTLE.
  - 1.2. Jasno opisane 6 elementów mikrootoczeń marketingowych przedsiębiorstwa społecznego, w tym analiza konkurencji.
  - 1.3. Jasno zaplanowany społeczny model biznesowy zgodnie z Social Business Model Canvas.
  - 1.4. Utworzona analiza SWOT.
  - 1.5. Stworzony jasny plan zarządzania ryzykiem.
2. Czy potrafisz krótko i jasno uporządkować myśli?





Co-funded by  
the European Union



## 1. ANALIZA PESTLE

POLITYCZNY		TECHNOLOGICZNY	
EKONOMICZNY		PRAWNY	
SPOŁECZNY		ŚRODOWISKOWY	





## 2. ANALIZA KONKURENCJI

Czynnik	Moja firma	Siła	Słabość	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C	Znaczenie dla klienta
Produkty							
Cena							
Jakość							
Wybór							
Usługa							
Niezawodność							
Stabilność							
Wiedza specjalistyczna							
Reputacja firmy							
Lokalizacja							





Czynnik	Moja firma	Siła	Słabość	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C	Znaczenie dla klienta
Wygląd							
Metody sprzedaży							
Polityka kredytowa							
Reklama							
Obraz							
Pracownik							
Kultura firmy							
Wzrost rynku							
Strona internetowa							
Inne czynniki...							





### 3. SZABLON SPOŁECZNEGO MODELU BIZNESOWEGO (SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS)

<b>MISJA:</b>				
<b>WDRAŻANIE</b>		<b>WARTOŚĆ</b>	<b>RYNEK</b>	
<b>Kluczowi sojusznicy</b>	<b>Kluczowe zasoby</b>	<b>Innowacje społeczne</b>	<b>Relacje z klientami</b>	<b>Kanały</b>
	<b>Kluczowe działania</b>	<b>Propozycja wartości</b>	<b>Korzyści dla klienta</b>	
<b>FINANSE</b>				
<b>Koszt dostawy</b>		<b>Reinwestycje wspólnotowe</b>	<b>Strumienie przychodów</b>	





## 4. ANALIZA SWOT POMYSŁU NA BIZNES SPOŁECZNY

CZYNNIKI WEWNĘTRZNE	
Mocne strony Pozytywne czynniki, które należy podkreślić	Słabe strony Negatywne czynniki, które należy wyeliminować
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>
CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE	
Możliwości Czynniki, które należy wykorzystać	Zagrożenia Czynniki, których należy unikać/które należy uwzględnić
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

Zmienne czynniki i zsyntetyzowany widok:





## 5. ZARZĄDZANIE RYZYKIEM

RODZAJE RYZYKA	PRAWDOPODOBIENIE STWO WYSTĄPIENIA RYZYKA	WPŁYW RYZYKA (jeśli wystąpi)	ŚRODKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM
	POZIOMY RYZYKA:		
<b>Ryzyko finansowe</b>			
Wzrost kosztów usług			
<b>Ryzyko związane z zasobami ludzkimi</b>			
Niekompetentni pracownicy			
<b>Ryzyko społeczne</b>			
Konflikty			





RODZAJE RYZYKA	PRAWDOPODOBIE ŃSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA	WPŁYW RYZYKA (jeśli wystąpi)	ŚRODKI ZARZĄDZANIA RYZYKIEM
	POZIOMY RYZYKA:		
<b>Ryzyko utraty reputacji</b>			
Jakość usług			
<b>Inne ryzyka (do wpisania)</b>			
Strajki			

Ocena prawdopodobieństwa zidentyfikowanego ryzyka według skali, na przykład od 1 do 5: 1 - rzadkie; 2 - nieoczekiwane; 3 - możliwe; 4 - prawdopodobne; 5 - bardzo prawdopodobne.

Ocena możliwych konsekwencji zidentyfikowanego ryzyka według skali od 1 do 5: 1 - nieistotne; 2 - małe; 3 - średnie; 4 - duże; 5 - katastrofalne.



# Zakładanie przedsiębiorstwa społecznego



**Co-funded by  
the European Union**

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji (NA). Ani Unia Europejska, ani NA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.





## Moduł 4. Zakładanie przedsiębiorstwa społecznego

### Struktura modułu

Dział 4.1 Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne

Dział 4.2 Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i przepisy prawne w tym zakresie

Dział 4.3 Procesy zarządzania w rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i wdrażanie strategii finansowej.

Dział 4.4 Studia przypadków

### Efekty uczenia się

Wiedza	Uczestnik szkolenia będzie potrafił: <ul style="list-style-type: none"><li>• założyć przedsiębiorstwo społeczne</li><li>• porównać formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i przepisy prawne w tym zakresie</li><li>• stworzyć strategię finansową i budżet przedsiębiorstwa społecznego</li></ul>
Umiejętności	Uczestnik szkolenia będzie potrafił: <ul style="list-style-type: none"><li>• wybrać odpowiednią formę prowadzenia działalności</li><li>• stosować odpowiednie formy zarządzania w przedsiębiorstwie społecznym</li><li>• zrozumieć procesy zarządzania w przedsiębiorstwie społecznym</li><li>• opracować i wdrożyć strategię finansową.</li></ul>
Postawy	Uczestnik szkolenia będzie potrafił: <ul style="list-style-type: none"><li>• prowadzić działalność w warunkach rynkowych</li><li>• poszerzać swoją wiedzę na ten temat</li></ul>



## Wprowadzenie

Przedsiębiorczość społeczna jest jednym z narzędzi niwelowania różnic społecznych, odbudowywania ducha współpracy i zaufania między ludźmi oraz przyczyniania się do ożywienia gospodarczego na kontynencie. Takie podejście stanowi odpowiedź na wyzwania stojące przed Unią, które zostały już określone w strategii Europa 2020. W drugiej połowie 2011 roku Komisja zaczęła przekładać ogólne postulaty sformułowane w tym dokumencie na propozycje konkretnych działań mających na celu stworzenie kompleksowego systemu wsparcia dla ekonomii społecznej w Europie. Przewidziano zarówno działania systemowe (mające na celu budowę otoczenia prawnego i instytucjonalnego), włączenie ekonomii społecznej do istniejących linii budżetowych UE, jak i ustanowienie odrębnych mechanizmów finansowych dedykowanych wspieraniu przedsiębiorstw społecznych, przy zaangażowaniu w tym celu również środków prywatnych.

Założenie i prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego jest interesującą formą działalności gospodarczej, która umożliwia również korzystanie z różnych form wsparcia finansowego i operacyjnego.

**Dział 4.1** przedstawia regulacje prawne dotyczące przedsiębiorstw społecznych. Przedstawione są regulacje prawne Unii Europejskiej, a także wybranego państwa członkowskiego, w zakresie formalnych warunków tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Warunki tworzenia przedsiębiorstw społecznych są formułowane dość ogólnie przez organy Unii Europejskiej, pozostawiając w tym zakresie dużą swobodę państwom członkowskim. Co więcej, przedsiębiorstwo społeczne jest inaczej rozumiane i regulowane w krajach spoza UE.

**Dział 4.2** obejmuje prezentację wybranych form prawnych działania w formacie przedsiębiorstwa społecznego. Wybór odpowiedniej formy na początku tworzenia przedsiębiorstwa ma ogromne znaczenie, ponieważ umożliwia przedsiębiorstwu korzystanie z finansowania, dotacji lub po prostu efektywne i proste prowadzenie przedsiębiorstwa.

**Dział 4.3** przedstawia aspekty finansowe, które należy wziąć pod uwagę przy zakładaniu firmy. Przedsiębiorstwo społeczne pełni przede wszystkim funkcje społeczne, ale musi pozyskiwać i dysponować środkami finansowymi niezbędnymi do funkcjonowania i osiągnięcia swoich celów. Wymaga to planowania przychodów, wydatków, analizy klientów i usług lub towarów, na które będzie popyt. Właściwe badanie rynku jest jednym z warunków przetrwania firmy, zwłaszcza w pierwszej fazie jej istnienia.



**Dział 4.4** zawiera studia przypadków ilustrujące treść odpowiednio działów 4.1-4.3. Firmy opisane w studiach przypadków nadal działają, a opisane przypadki zostały zaczerpnięte z ich praktyki i skonsultowane bezpośrednio z właścicielami tych firm.

## Dział 4.1 Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne

### Przepisy Unii Europejskiej

Jednym z pierwszych dokumentów wyjaśniających poprzednie ogólne przepisy dotyczące społecznych aspektów działalności gospodarczej był komunikat „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej” [*Social Business Initiative*], wydany przez Komisję Europejską w 2011<sup>12</sup> roku. Już na wstępie dostrzeżono skalę, na jaką rozwinął się rynek przedsiębiorczości społecznej w Europie. Podkreślono, że jej członkowie zatrudniają ponad 11 milionów osób w całej UE, czyli ponad 6% populacji UE. Ponad 11 milionów osób, czyli ponad 6% całkowitej siły roboczej, a co czwarte europejskie przedsiębiorstwo ma charakter społeczny<sup>13</sup>.

**Podmioty sklasyfikowane jako należące do ekonomii społecznej/przedsiębiorczości społecznej różnią się znacznie w zależności od kraju.** Dlatego też Komisja, we wspomnianym na początku komunikacie, nie zdecydowała się na sformułowanie jednolitej definicji przedsiębiorstwa społecznego. Zamiast tego zidentyfikowano szereg ogólnych kryteriów, które takie podmioty powinny spełniać:

- te, dla których społeczny lub socjalny cel dobra wspólnego jest powodem dla
- działalności komercyjnej, często w formie wysokiego poziomu innowacji społecznych,
- te, w których zyski są głównie reinwestowane z myślą o osiągnięciu tego celu społecznego,
- i gdzie sposób organizacji lub system własności odzwierciedla ich misję.

Jednocześnie Komisja zauważyła, że dwa rodzaje podmiotów mogą należeć do tej kategorii. Z jednej strony obejmuje ona przedsiębiorstwa świadczące usługi społeczne lub dostarczające towary i usługi słabszym (wykluczonym) grupom społecznym. Z drugiej strony, te, w których sposób produkcji towarów i usług pozwala na włączenie osób należących do wykluczonych grup społecznych (np. osób z niepełnosprawnością, długotrwale bezrobotnych lub osób o mniejszych szansach na rynku pracy z powodu innych okoliczności życiowych). Podejście przyjęte przez Komisję jest również wystarczająco ogólne, aby można je było dostosować do wielu

---

<sup>12</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>

<sup>13</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>



bardzo różnych rodzajów działalności gospodarczej i struktur organizacyjnych działających w Europie. Równocześnie z tym komunikatem Komisja opublikowała komunikat w sprawie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw<sup>14</sup>, który jest postrzegany jako jego uzupełnienie. Podjęto w nim próbę rozróżnienia pomiędzy społecznie odpowiedzialnymi działaniami poszczególnych firm (zgodnie z tzw. CSR) a prowadzeniem działalności, w której osiągnięcie korzyści społecznych jest celem nadrzędnym.

Rysunek 1. Przedsiębiorstwo społeczne



Źródło: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/social-enterprise/>

Przedsiębiorstwo społeczne to szczególny rodzaj podmiotu gospodarczego, którego działalność nie koncentruje się na zyskach i ich maksymalizacji, ale na celach społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne działają w różnych formach prawnych: spółdzielnie socjalne, stowarzyszenia, fundacje, spółki non-profit. Wszystkie mają jedną wspólną cechę - wszelkie nadwyżki generowane przez ich działalność są inwestowane w takie organizacje, aby osiągnąć ich cele, takie jak integracja społeczna i zawodowa ich członków lub działania na rzecz społeczności lokalnej.

Warunki zakładania i tworzenia przedsiębiorstw społecznych różnią się w zależności od kraju (również w Unii Europejskiej). Na potrzeby niniejszego artykułu warunki zakładania przedsiębiorstw społecznych w Polsce zostaną przedstawione jako przykład (zadaniem uczestników kursu będzie sformułowanie warunków zakładania przedsiębiorstw społecznych w ich krajach).

<sup>14</sup> Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, COM (2011) 681, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_en.pdf)



Pomimo tych różnic mają one wspólną podstawę funkcjonowania - jako podmioty ekonomii społecznej działają zarówno społecznie, jak i dla zysku (ekonomicznie lub odpłatnie). To odróżnia je od zwykłych organizacji społecznych, które nie działają na zasadzie odpłatności lub ekonomicznej, oraz przedsiębiorstw, które maksymalizują swój zysk. Podmioty ekonomii społecznej przeznaczają dochód z działalności zarobkowej na działalność społeczną (statutową).

Kluczem do założenia przedsiębiorstwa społecznego jest pomysł na jego działalność. Pomysł, który może uczynić świat lepszym miejscem, a także może generować zyski. Pozostaje zatem pytanie: Jak przekształcić pomysł w prawdziwy biznes.

W poprzednich rozdziałach przedsiębiorczość społeczna została szeroko opisana, w tym podrozdziale uwaga zostanie zwrócona na kilka ważnych kwestii:

**Potencjalny rynek:** Przedsiębiorstwa społeczne to firmy, które sprzedają usługi lub produkty w celu zarabiania pieniędzy. Możesz mieć pomysł, który rozwiąże problem społeczny, ale firma nie przetrwa, jeśli nie będzie w stanie pokryć kosztów. Dlatego powinniśmy zastanowić się, czy są klienci gotowi kupić nasz produkt lub usługę, a także rozpoznać konkurencję i jej ofertę. Potencjalni klienci są nabywcami usług i produktów, więc rynek, na który firma zamierza wejść, powinien być dokładnie zbadany i przeanalizowany pod kątem istnienia luki, którą można wypełnić.

**Misja:** Przedsiębiorstwo społeczne powinno zdefiniować swoją misję. To właśnie je wyróżni i pozwoli klientom zobaczyć, jak bardzo różni się od mniej etycznych alternatyw. Ponadto, jeśli chcesz założyć spółkę jako spółkę interesu społecznego (powszechny rodzaj przedsiębiorstwa społecznego), w wielu krajach musisz określić cel społeczny w dokumentach składanych przy rejestracji spółki.

**Finanse** powinny być starannie zaplanowane: - wydatki związane z prowadzeniem działalności - materiały, wynajem powierzchni biurowej, a także to, jakich przychodów firma może się spodziewać ze swojej działalności.

**Prezentacja:** W cyfrowym świecie posiadanie strony internetowej jest oczywistym punktem wyjścia. Media społecznościowe zapewniają również darmowy sposób na znalezienie klientów. Przedsiębiorstwa społeczne mają świetne historie do opowiedzenia, ponieważ ich celem jest tworzenie pozytywnych zmian, a różne platformy mediów społecznościowych oferują wiele sposobów na ich zaprezentowanie.

**Biznesplan:** Jednym z pierwszych kroków, które należy podjąć, jest przygotowanie biznesplanu - planu założenia i rozwoju przyszłej firmy - pokazuje on, jak osiągnąć cele, które firma ma osiągnąć. Pozwala on również zweryfikować, czy pomysł na biznes ma szansę na powodzenie i zaplanować dalsze działania.



**Formy prawne przedsiębiorstwa** społecznego mogą wpływać na wynagrodzenie, które może być wypłacane (w formie dywidend, jeśli spółka ma strukturę akcjonariatu), rodzaj inwestycji, które spółka może otrzymać, oraz odpowiedzialność (zostanie to szczegółowo omówione w Dziale 2). Poniżej przedstawiono niektóre z czynników wpływających na wybór struktury prawnej.

W zależności od prowadzonej działalności i skali, będą one miały różne znaczenie dla konkretnego przypadku:

*Tabela 1. Aspekty, o których należy pamiętać przy wyborze struktury prawnej dla przedsiębiorstwa społecznego*

Czy musisz stworzyć spółkę?	Czy jesteś już gotowy do stworzenia spółki? Czy przejmujesz grunty lub kontrakty?
Czy masz cel społeczny?	Czy jest to działalność charytatywna z prawnego punktu widzenia?
Jak zwiększysz swoje dochody?	Dotacje? Finansowanie kapitałowe? Handel?
Kto ma sprawować kontrolę lub być właścicielem?	Czy chcesz mieć pełną kontrolę nad organizacją? Czy chcesz zaangażować innych? Czy chcesz dać pracownikom poczucie odpowiedzialności?
Jakie przesłanie chcesz przekazać?	Czy chcesz być „oznakowany” jako przedsiębiorstwo społeczne? Czy chcesz być postrzegany jako charytatywny? A może nie chcesz, aby Twoi klienci byli traktowani jako „przypadki charytatywne”?
Uzyskiwanie korzyści podatkowych	Czy istnieją korzyści podatkowe, do których należy uzyskać dostęp? Czy są one niezbędne, czy tylko korzystne, jeśli można byłoby je zdobyć? Może to obejmować sposób wynagradzania, obniżki podatku dochodowego od osób prawnych, przepisy dotyczące podatku VAT oraz dostęp do ulg podatkowych dla darczyńców lub inwestorów.
Łatwość założenia	Czy jesteś gotowy zaangażować inne osoby? Jak szybko musisz założyć spółkę? Czy możesz użyć standardowych dokumentów, czy potrzebujesz czegoś niestandardowego?
Trwająca biurokracja	Czy poradzisz sobie z odpowiednią biurokracją - czy możesz ryzykować grzywnę, jeśli tego nie zrobisz?
Elastyczność	Czy potrzebujesz elastycznej struktury, którą możesz później zmienić?

Źródło: <https://www.the-sse.org/resources/starting/selecting-a-legal-structure-for-your-social-enterprise>



## Dział 4.2 Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i przepisy prawne w tym zakresie

Jedną z kluczowych decyzji jest wybór odpowiedniej formy prawnej dla przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwa społeczne są definiowane dość szeroko, a formy prawne prowadzenia takich firm są określane autonomicznie przez każdy kraj.

Wybór formy prawnej powinien być zatem poprzedzony pewną refleksją, a kluczowe kwestie do rozważenia przy zakładaniu firmy mogą obejmować takie aspekty, jak:

**Pozyskiwanie finansowania** - określenie, w jaki sposób spółka planuje pozyskać środki finansowe. Podczas rozważania różnych opcji należy zachować ostrożność, aby upewnić się, że wybrano strukturę prawną, która najlepiej odpowiada naszemu przedsiębiorstwu społecznemu pod względem stylu zarządzania i misji. Należy pamiętać, że niektóre formy dotacji mogą być zarezerwowane tylko dla określonych form prawnych i rodzajów działalności.

**Własność społeczna** - zapewnienie, że interesy społeczności i interesariuszy są odzwierciedlone w kontroli i własności przedsiębiorstwa.

**Strumienie przychodów i działalność przedsiębiorstwa** - jaka część przychodów będzie generowana z darowizn, dotacji, pozyskiwania funduszy, kontraktów, dostarczania towarów i usług oraz innych działań komercyjnych.

**Regulacje i sprawozdawczość** - niektóre struktury prawne objęte są wieloma regulacjami i restrykcyjnymi zasadami. Niektóre z nich mogą wymagać wypełnienia wielu raportów rocznych, co może stanowić problem dla mniejszych firm.<sup>15</sup>

Ponieważ nie ma prawnej definicji tego, co stanowi przedsięwzięcie społeczne, istnieje znaczna możliwość wyboru spośród wielu różnych form prawnych (choć istnieje wiele punktów widzenia na temat tego, co stanowi „najlepszą” strukturę prawną przedsięwzięcia społecznego).

Osoba fizyczna prowadząca przedsięwzięcie społeczne bez struktury prawnej jest zwykle uważana za osobę prowadzącą jednoosobową działalność gospodarczą lub samozatrudnioną. Organizacje działające jako jednostka członkowska nieposiadająca struktury prawnej są zazwyczaj uważane za stowarzyszenie nieposiadające osobowości prawnej (znane również jako stowarzyszenia dobrowolne i grupy

---

<sup>15</sup> <https://socialenterprisetoolkit.ie/chapter-4-all-the-legal-bits/>



społeczne). Istnieje wiele powodów, dla których warto rozważyć strukturę prawną organizacji:

- Wymóg interesariuszy
- Wymóg oparty na rodzaju planowanych działań
- Zwiększenie wiarygodności w oczach klientów, sponsorów, dostawców i pracowników
- Ochrona zaangażowanych osób przed osobistą odpowiedzialnością.

Jako osoba prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą, osoba samozatrudniona lub stowarzyszenie nieposiadające osobowości prawnej (tj. nieuznane za odrębny podmiot prawny), osoba fizyczna lub komitet zarządzający stowarzyszenia ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za wszelkie długi lub działania prawne mające wpływ na organizację. Przyjęcie formalnej struktury prawnej może chronić osoby fizyczne przed osobistą odpowiedzialnością, ograniczając w ten sposób ten rodzaj ryzyka.

Najczęstsze struktury prawne stosowane w sektorze przedsiębiorczości społecznej to:

- Stowarzyszenie nieposiadające osobowości prawnej (które może być również zarejestrowaną organizacją charytatywną)
- Spółka non-profit z odpowiedzialnością wspólników ograniczona do wysokości gwarancji [*Company limited by guarantee*] (która może być również zarejestrowaną organizacją charytatywną)
- Spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wartości kapitału nominalnego [*Company limited by shares*]
- Stowarzyszenie typu *Industrial & provident society*
- Spółka interesu wspólnotowego - CIC (udziały lub gwarancja)

Kwestie, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o strukturze prawnej przedsięwzięcia społecznego, obejmują:

- Odpowiedzialność osobista
- Własność
- Finansowanie, zarówno krótko-, jak i długoterminowe
- Zarządzanie
- Podział zysków

**Odpowiedzialność osobista** - Posiadanie struktury prawnej, która oddziela członków / poręczycieli / właścicieli od przedsięwzięcia, ograniczy ich osobistą odpowiedzialność, jeśli przedsięwzięcie poniesie straty finansowe lub jeśli straty finansowe zostaną spowodowane przez przedsiębiorstwo. Ogólnie rzecz biorąc, większość przedsięwzięć społecznych, które zamierzają działać długoterminowo, będzie dążyć do wykorzystania struktury prawnej, która oferuje właścicielom / gwarantom / członkom ograniczoną odpowiedzialność. Może mieć ona formę spółki z





ograniczoną odpowiedzialnością (w tym CIC) lub struktury spółdzielczej, takiej jak *Industrial and Provident Society*.

**Własność** - jeśli wybraną strukturą jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, wówczas udziałowiec jest współwłaścicielem lub bezpośrednim właścicielem spółki. Im więcej posiada akcji, tym więcej głosów i wpływu ma na strategię, zarządzanie i działalność spółki (w zakresie, w jakim nie są one przekazane dyrektorom). Zazwyczaj spółki tego typu wypłacają zyski właścicielom w formie dywidendy.

**W modelu spółdzielczym**, tj. stowarzyszeniu przemysłowo-oszczędnościowym, własność jest dzielona z innymi członkami spółdzielni. Aby zostać uznany za spółdzielnię, każdemu członkowi przysługuje zwykle tylko jeden głos, niezależnie od tego, ile zainwestował w spółdzielnię.

**Finansowanie** - struktura prawna określa rodzaje finansowania. Wybór struktury, która pozwala na otrzymywanie dotacji w krótkim okresie, może uniemożliwić dostęp do inwestycji w przypadku zwiększenia skali działalności. Dlatego ważne jest, aby najpierw ustalić, jaka jest najbardziej prawdopodobna forma finansowania w perspektywie długoterminowej i wybrać strukturę prawną, która umożliwia dostęp do niej.

Istnieje również wiele różnych rodzajów spółdzielni, a większość z nich nie ma dostępu do dotacji. Istnieje jednak rodzaj spółdzielni o charakterze charytatywnym, znany jako spółdzielnia utworzona na rzecz społeczności. Ze względu na swoje cele charytatywne, ten rodzaj spółdzielni może uzyskać dostęp do dotacji. Wszystkie rodzaje przedsiębiorstw społecznych mogą uzyskać dostęp do pożyczek.

**Zarządzanie** - wszystkie organizacje powinny mieć kogoś, kto ustala strategię, zapewnia, że strategia jest wdrażana, upewnia się, że organizacja spełnia swoje zobowiązania prawne i działa zgodnie z prawem.

**Spółdzielnia** może być zarządzana zbiorowo przez wszystkich członków lub przez komitet zarządzający, pod warunkiem że kierownicy są mianowani przez członków i mogą być przez nich odwołani. Może to w dużej mierze zależeć od liczby członków stowarzyszenia.

**Dystrybucja zysków** - z definicji przedsiębiorstwa społeczne powinny generować zyski. Sposób wykorzystania zysków zależy od struktury prawnej. Podział zysków będzie również miał miejsce w spółdzielniach. Przedsięwzięcia społeczne, które są zakładane jako „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”, będą miały tendencję do reinwestowania zysków w spółkę. Ideą firmy jest wykorzystanie zysków do rozwoju działalności i zwiększenia jej wpływu społecznego. Zarejestrowane organizacje



charytatywne i spółdzielnie charytatywne nie mogą wypłacać zysków swoim członkom, więc mają tendencję do reinwestowania zysków w działalność.

Na arenie międzynarodowej byliśmy świadkami rozwoju nowatorskich struktur prawnych (w szczególności spółek interesu społecznego w Wielkiej Brytanii i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością o niskim zysku - L3C - w USA), stworzonych w celu wspierania szybkiego rozwoju przedsiębiorstw społecznych. W Australii nie ma jednej uniwersalnej struktury prawnej dla przedsiębiorstw społecznych. Zamiast tego przedsiębiorstwa społeczne zwróciły się do dobrze znanych, istniejących wcześniej struktur prawnych wykorzystywanych przez wszystkie rodzaje podmiotów w Australii. Obejmują one struktury spółek nastawionych na zysk na jednym końcu spektrum i struktury non-profit lub charytatywne na drugim końcu<sup>16</sup>.

Przedsiębiorstwa społeczne mogą być zarówno organizacjami non-profit, jak i for-profit i mogą przybierać formy wielu różnych typów organizacji. To, co jest wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw społecznych, to fakt, że zazwyczaj przyjmują one dwa główne cele - pierwszym jest generowanie zysków, podczas gdy drugim jest osiągnięcie wyników społecznych, kulturowych, ekonomicznych lub środowiskowych określonych w misji firmy.

Należy zauważyć, że przedsiębiorstwa społeczne działają w ramach struktury tradycyjnego biznesu i na pozór mogą wyglądać, czuć się i działać jak każdy inny tradycyjny biznes. Jednak kluczem do zrozumienia przedsiębiorstwa społecznego jest zrozumienie jego misji, która określa jego kluczowe cele społeczne.

Generowanie zysków jest nadal niezwykle ważne dla przedsiębiorstw społecznych, ponieważ zarobki są ważne dla utrzymania środków do działania przedsiębiorstwa, ale istotna różnica polega na tym, że zamiast wykorzystywać zyski do podziału między akcjonariuszy, zyski są wykorzystywane do reinwestowania w przedsiębiorstwo, aby pomóc mu w realizacji jego misji społecznej.

Ważną cechą przedsiębiorstw społecznych jest fakt, że często zatrudniają one osoby pochodzące ze środowisk zagrożonych i ze społeczności znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, takich jak widoczne mniejszości lub grupy lokalne. Często takie grupy spotykają się z dyskryminacją i uprzedzeniami w społeczeństwie.

Celem zatrudniania takich osób jest umożliwienie im zarabiania na życie, przy jednoczesnym umożliwieniu im osiągnięcia samowystarczalności i mniejszego polegania na wypłatach rządowych i sieci bezpieczeństwa socjalnego. Czasami

---

<sup>16</sup> <https://www.socialimpacthub.org/initiative/social-enterprise-legal-toolkit>



tworzenie miejsc pracy dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji stanowi główną misję niektórych przedsiębiorstw społecznych.

Przedsiębiorstwa społeczne są zwykle podzielone na cztery główne kategorie, chociaż stale ewoluują i mogą zmieniać się w czasie, gdy tworzone są nowe obszary. Pomimo indywidualnych różnic, wszystkie rodzaje przedsiębiorstw społecznych starają się działać, równoważąc zarówno generowanie zysków, jak i osiągnięcie celów społecznych. W związku z tym możemy dokonać rozróżnienia:

### **1. Przedsiębiorstwa handlowe**

Termin „przedsiębiorstwa handlowe” odnosi się do spółdzielni, kolektywów i innych organizacji, które są własnością pracowników. Różnią się one znacznie pod względem wielkości i struktury organizacyjnej, ale ich struktura współwłasności pozwala na wyższy stopień odporności ekonomicznej w porównaniu z innymi formami przedsiębiorstw.

### **2. Organizacje społeczne**

Termin „organizacje społeczne” odnosi się do zarejestrowanych przedsiębiorstw społecznych, które mogą obejmować przedsiębiorstwa społeczne, domy kultury, spółdzielnie mieszkaniowe, organizacje interesu społecznego, niektóre mniejsze sklepy i kluby sportowe. Są to zazwyczaj organizacje członkowskie, które istnieją w określonym celu i prowadzą działalność komercyjną, a ich celem jest reinwestowanie zysków w społeczność. Często członków jest wielu i są oni zwolennikami misji organizacji.

### **3. Organizacje pozarządowe i charytatywne**

Organizacje pozarządowe i charytatywne działają zarówno na dużą, jak i małą skalę i zazwyczaj są tworzone w celu wspierania określonych celów społecznych, środowiskowych lub politycznych. Zyski są wykorzystywane do realizacji celów społecznych lub środowiskowych organizacji lub do zapewnienia wynagrodzeń osobom, które świadczą bezpłatne usługi określonym grupom ludzi.

### **4. Instytucje finansowe**

Niektóre rodzaje instytucji finansowych również należą do kategorii przedsiębiorstw społecznych, w tym organizacje takie jak banki spółdzielcze i fundusze pożyczkowe, które są własnością członków. Na przykład unie kredytowe są skonstruowane w taki sposób, że członkowie automatycznie stają się właścicielami, gdy wpłacają pieniądze do unii jako klienci, a unia kredytowa wykorzystuje zdeponowane pieniądze, aby pomóc innym członkom.

Unie kredytowe oferują wyższe oprocentowanie oszczędności, niskie stopy procentowe i koncentrują się mniej na osiąganiu zysków, a bardziej na pomaganiu swoim członkom. Banki spółdzielcze to kolejne instytucje, które podobnie jak tradycyjne banki przyjmują depozyty i udzielają pożyczek swoim



klientom, ale działają na zasadzie spółdzielni, co oznacza, że są własnością swoich klientów.

Ponieważ formy przedsiębiorstw społecznych różnią się znacznie w zależności od kraju, poniższa sekcja przedstawi regulacje prawne w jednym państwie członkowskim UE (Polsce), które mogą służyć jako punkt odniesienia i porównania dla przepisów w innych krajach.

## **Regulacje prawne dotyczące przedsiębiorczości społecznej w wybranym kraju UE (Polska)**

### **Podmioty ekonomii społecznej (PES) w Polsce**

Zasady zakładania przedsiębiorstw społecznych w Polsce reguluje ustawa o ekonomii społecznej<sup>17</sup>, która określa również warunki uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego.

Zgodnie z ustawą o ekonomii społecznej, art. 2, pkt 5, podmiot ekonomii społecznej (PES) to:

- a) Spółdzielnia socjalna,
- b) Warsztat terapii zajęciowej i zakład aktywności zawodowej,
- c) Centrum integracji społecznej i klub integracji społecznej,
- d) Spółdzielnia pracy, w tym spółdzielnia inwalidów i spółdzielnia niewidomych oraz spółdzielnia produkcji rolnej.

Pod względem formy prawnej podmioty ekonomii społecznej można podzielić na:

- Organizacje pozarządowe,
- firmy non-profit oraz,
- spółdzielnie socjalne.

Każdy z nich funkcjonuje w oparciu o inną podstawę prawną.

### **Spółdzielnia socjalna - ciekawy przykład przedsiębiorstwa społecznego**

---

<sup>17</sup> <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>



W Polsce istnieje kilka form przedsiębiorstw społecznych, ale najpopularniejszą z nich jest spółdzielnia socjalna. Aktualną podstawą prawną funkcjonowania spółdzielni socjalnych jest ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych<sup>18</sup>.

Członkami spółdzielni socjalnej muszą być w co najmniej 50% osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Zgodnie z prawem, celem spółdzielni jest powrót do uregulowanego życia społecznego i aktywności na rynku pracy jej członków. Spółdzielnia socjalna, jako rodzaj spółdzielni pracy, opiera się na zasadzie osobistego świadczenia pracy przez jej członków.

Półspółdzielnia socjalna może zostać założona przez osoby posiadające pełną zdolność do czynności prawnych, które jednocześnie należą do co najmniej jednej z poniższych kategorii:

1. bezrobotnych,
2. osób z niepełnosprawnością,
3. uzależnionych od alkoholu, narkotyków lub środków odurzających po zakończeniu leczenia,
4. cierpiących na choroby psychiczne,
5. osób bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności,
6. osób opuszczających zakłady karne, które mają trudności z reintegracją społeczną,
7. uchodźców uczestniczących w indywidualnym programie integracyjnym,

i innych osób, pod warunkiem, że ich liczba nie przekracza 50% całkowitej liczby założycieli.

Założycielami spółdzielni są 3 osoby, jeśli założyciele są osobami fizycznymi. W takiej sytuacji istnieje obowiązek uzupełnienia składu członkowskiego spółdzielni do 5 osób w ciągu 12 miesięcy. Spółdzielnia socjalna jest osobą prawną i podlega rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) na wniosek założycieli.

### **Krok 1 - Pomysł!**

Grupa, która chce założyć spółdzielnię socjalną, musi mieć pomysł na działalność gospodarczą. Jest to najważniejszy moment na etapie tworzenia spółdzielni, ponieważ przyszłość spółdzielni i jej członków zależy od właściwego wyboru rodzaju produkcji lub usług. Powinni najpierw przeprowadzić badania - jaki rodzaj produkcji sprawdzi się na obszarze, na którym działa spółdzielnia, jakie usługi są najbardziej poszukiwane, np. usługi remontowo-budowlane, drewniane zabawki, stolarstwo, zakładanie i utrzymywanie komunalnych terenów zielonych, catering dla firm lub produkcja

---

<sup>18</sup> <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>



pamiętek. Istnieje wiele możliwości, ale ważne jest, aby znaleźć niszę, która zapewni popyt na sprzedaż produktów lub świadczenie usług.

Najlepszym sposobem na rozważenie możliwości i zaplanowanie nowego przedsięwzięcia biznesowego jest przygotowanie biznesplanu. Osoby planujące założenie spółdzielni socjalnej powinny przygotować taki dokument, aby przeanalizować potencjał planowanej działalności oraz wyznaczyć cele i sposoby ich realizacji.

### **Krok 2 - Statut**

Jeśli spełnione są dwa podstawowe warunki założenia spółdzielni socjalnej, tj. zebrana jest grupa osób, które mogą założyć spółdzielnię socjalną i mają pomysł na działalność, to należy stworzyć dokument określający cele i zasady działania zakładanej spółdzielni. Ten dokument jest statutem.

### **Krok 3 - Oficjalne spotkanie założycielskie**

Po zakończeniu etapu przygotowawczego dla przyszłych założycieli spółdzielni socjalnej nadchodzi czas na zorganizowanie oficjalnego spotkania założycielskiego, na którym spółdzielnia zostanie założona. Po zakończeniu tego spotkania rozpoczyna się proces rejestracji w sądzie i dopiero po nim spółdzielnia może faktycznie rozpocząć działalność na rynku.

### **Krok 4 - Rejestracja spółdzielni socjalnej**

Kolejnym krokiem jest wpis do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym. Rejestracja spółdzielni w Krajowym Rejestrze Sądowym następuje na podstawie wniosku. Kolejnym krokiem jest wpis do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym. Rejestracja odbywa się na podstawie wniosku. Po zarejestrowaniu spółdzielnia uzyskuje osobowość prawną. Trzeba jeszcze dopełnić kilku formalności, takich jak wyrobienie pieczętki, założenie konta bankowego i można ruszać w drogę!

### **Spółka non-profit**

Spółka non-profit funkcjonuje tak samo jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością: przepisy prawne i rejestracja wyglądają tak samo. Jednak cele i zasady zarządzania zyskiem są różne i są określone na poziomie umowy spółki.

Może ona zostać założona zarówno przez osobę fizyczną, jak i prawną, np. organizację pozarządową. Polskie prawo nie określa funkcji non-profit spółek. Jest to dobrowolne postanowienie, które pojawia się w umowie spółki. Postanowienia te dotyczą m.in. przeznaczenia zysku na cele społeczne, zakazu wypłaty zysku członkom, akcjonariuszom lub pracownikom.



Kapitał założycielski dla spółki to minimum 5.000 zł. w formie środków finansowych lub aportu.

### **Krok 1 - Pomysł!**

Podobnie jak w przypadku spółdzielni socjalnej, najważniejszy jest pomysł i wizja biznesu oraz przygotowanie starannego biznesplanu.

### **Krok 2 - Założenie spółki**

Najważniejszym dokumentem jest umowa spółki, sporządzona w formie aktu notarialnego, w której należy zawrzeć najważniejsze postanowienia:

- akt założycielski - kto zakłada spółkę i jaki zarząd jest powoływany
- postanowienia ogólne - dotyczące nazwy, siedziby, celów spółki, formy prawnej, sposobu i przedmiotu działalności
- przedmiot działalności - (w Polsce - PKD)
- kapitał zakładowy - wysokość, informacje o akcjach i kto je obejmuje
- organy spółki - opis ich działania i roli.

### **Krok 3 - Struktura spółki**

Spółka non-profit powinna posiadać następujące organy:

- zgromadzenie wspólników (podejmuje decyzje, powołuje zarząd, przyjmuje sprawozdanie roczne, udziela absolutorium)
- zarząd (powołany do reprezentowania spółki, prowadzi bieżącą działalność)
- inne organy: konsultacyjno-doradcze lub kontroli wewnętrznej; na przykład, jeśli spółka ma działać jako przedsiębiorstwo społeczne, powinna posiadać organ konsultacyjno-doradczy w postaci rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej (odpowiedni zapis w umowie spółki)

### **Krok 4 - Rejestracja spółki**

Rejestracja spółki obejmuje następujące etapy:

- sporządzenie umowy spółki - w formie aktu notarialnego,
- składanie dokumentów do Krajowego Rejestru Sądowego,
- płaćność do Krajowego Rejestru Sądowego,
- rejestracja i oczekiwanie na wpis.

Gdy nasza firma jest już zarejestrowana, jedyną rzeczą do zrobienia (podobnie jak w przypadku spółdzielni socjalnej) jest dopełnienie kilku formalności, takich jak założenie konta bankowego, uzyskanie pieczętki i jesteśmy gotowi do pracy!



## Dział 4.3 Procesy zarządzania w rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i wdrażanie strategii finansowej.

### Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie społecznym

Przedsiębiorstwa społeczne to organizacje, które mają misję społeczną, ale także sprzedają produkty i usługi oraz osiągają zyski. Może się to wydawać sprzeczne, ale tak nie jest; przedsiębiorstwo potrzebuje funduszy na pokrycie własnych kosztów i wypełnienie misji, którą sobie wyznaczyło. W końcu nawet organizacje charytatywne przynoszą zyski. Jest to więc dość skomplikowane - z jednej strony przedsiębiorstwa społeczne nie są nastawione na zysk, ale gdy nie są rentowne, nie będą w stanie realizować swoich celów społecznych lub misji społecznej.

Dlatego przedsiębiorstwo społeczne powinno być zrównoważone i rentowne, świadome potrzebnych inwestycji i potencjalnych źródeł tych inwestycji. Organizując i prowadząc przedsiębiorstwo społeczne, należy odpowiednio rozróżniać następujące terminy:

**Środki trwałe** - zgodnie z prawem środki trwałe to aktywa korporacyjne przeznaczone do użytkowania przez okres dłuższy niż jeden rok. Mogą to być na przykład maszyny, sprzęt biurowy, środki transportu lub nieruchomości. Przedsiębiorca może zaliczyć do środków trwałych przedmioty, które już posiadał przed założeniem firmy lub przedmioty, które zakupił specjalnie na potrzeby firmy.

**Koszty zmienne** to koszty, które zmieniają się wraz z wielkością produkcji lub usług świadczonych przez firmę. Im większy wolumen działalności gospodarczej, tym większe generowane koszty zmienne - na które wpływ ma np. zwiększone zapotrzebowanie na surowce, większa ilość zużywanej energii, nadgodziny czy wykorzystywanie zasobów ludzkich innych niż tylko pracownicy w ramach stosunku pracy.

Koszty zmienne mogą odnosić się do decyzji krótkoterminowych, ponieważ mogą wynikać z jednorazowego zamówienia lub podjęcia konkretnego projektu. Koszty te będą generowane w trakcie wdrożenia, ale przestaną być naliczane po jego zakończeniu.

**Koszty stałe** różnią się od kosztów zmiennych tym, że ich wysokość nie zależy od wielkości działalności spółki - jej spadek lub wzrost nie wpłynie na wysokość kosztów stałych. Nie oznacza to, że koszty stałe nie ulegają zmianie. Mogą się one różnić, ale wpływają na nie warunki ekonomiczne, a nie wielkość produkcji czy świadczonych usług. Na koszty stałe może mieć wpływ na przykład wzrost podstawowych





wynagrodzeń pracowników lub wymiana sprzętu na energooszczędny, co skutkuje niższymi kosztami energii, nawet jeśli wielkość produkcji lub usług pozostaje stała. Przykłady rodzajów środków trwałych, kosztów stałych i zmiennych można znaleźć w poniższej tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady rodzajów środków trwałych, kosztów stałych i zmiennych

Aktywa trwałe	Koszty zmienne	Koszty stałe
Sprzęt	Paliwo	Podatki
Pojazdy	Opakowanie	Ubezpieczenia
Komputery	Koszty pracy tymczasowej	Wynagrodzenia
Meble biurowe	Reklama	
Budynki		

Źródło: Opracowanie własne

Pomimo ustalonych definicji kosztów stałych i zmiennych, w praktyce często nie jest łatwo jednoznacznie przypisać konkretny koszt do danej definicji. W celu ustalenia podziału na koszty stałe i zmienne stosuje się określone metody ułatwiające właściwą klasyfikację. W praktyce stosuje się wiele różnych metod alokacji kosztów, ale najczęściej wykorzystywane są metody księgowo, inżynieryjne i statystyczne.

Dlatego warto zadać sobie pytanie, jakie koszty będzie miało (ma) przedsiębiorstwo społeczne, jeszcze przed podjęciem decyzji o jego założeniu. Oczywiście nie jest to łatwe, ponieważ trzeba przyjąć pewne hipotetyczne założenia dotyczące skali działania, struktury przedsiębiorstwa. Powinno się zacząć od wyliczenia rzeczywistych kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa (Zadanie 3). Przygotowując takie zestawienia należy mieć świadomość rzeczywistych kosztów i szacować je w sposób obiektywny (nie opierając się np. na chwilowych wyjątkowo korzystnych możliwościach zakupu danego surowca).

Oprócz określenia rzeczywistego kosztu, ważne jest również określenie kosztu jednostkowego wytworzenia określonego produktu lub usługi. W celu dokładnego obliczenia konieczne będzie jednak przyjęcie potencjalnej ilości towarów (sztuk produktów lub, na przykład, godzin wykonanych usług).

Dzięki obliczeniu kosztów stałych i zmiennych możliwe jest już oszacowanie kosztów prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego, co umożliwi również ustalenie ceny za nasze usługi, która pozwoli nam osiągnąć tak zwany próg rentowności. Konieczne jest zatem założenie rzeczywistej ilości wyprodukowanych towarów i oszacowanie kosztu jednostkowego dla założonej ilości.

Mówiąc najprościej, **próg rentowności** to sytuacja, w której przychody z działalności pokrywają wszystkie koszty firmy. Tak więc, jeśli firma osiągnie próg rentowności,



będzie to oznaczać, że firma nie przynosi zysków ani strat. Dopiero po przekroczeniu progu rentowności, tj. gdy przychody firmy są wyższe niż poniesione koszty, firma zaczyna przynosić zyski. Z drugiej strony, jeśli przychody są niższe niż koszty - firma poniesie stratę.

Oczywiście, im niższy jest próg rentowności, tym lepiej dla firmy, ponieważ wtedy będzie ona musiała sprzedać mniej produktów, aby wyjść na zero, czyli szybciej zacznie zarabiać.

Próg rentowności jest jednym z kluczowych parametrów, które należy wziąć pod uwagę podczas zarządzania firmą. Pozwala to ocenić, czy biznes jest w ogóle opłacalny. Dobrze obliczony próg rentowności jest najlepszym wskaźnikiem tego, czy firma jest rentowna, a także ułatwia zarządzanie finansami. Prawidłowo ustalony próg rentowności pozwala kontrolować finanse firmy. Pomaga również określić strategię cenową produktu. Wiedząc, ile przychodów musi wygenerować firma, aby pokryć koszty, łatwiej jest określić optymalną cenę produktu, która pozwoli firmie wygenerować określony przychód tak szybko, jak to możliwe.

Znając koszty zmienne i stałe, które firma ponosi w danym okresie, można obliczyć próg rentowności. Można to zrobić na dwa sposoby: w ujęciu **ilościowym i wartościowym**.

1. **Próg rentowności w ujęciu ilościowym** daje odpowiedź na pytanie, ile produktów/usług należy sprzedać, aby firma wyszła na zero. Jest on obliczany przy użyciu następującego wzoru:

**Próg rentowności = koszty stałe / (cena - koszty zmienne)**

Przykładowo, zakładając, że cena produktu wynosi 1 000 EUR, miesięczne koszty stałe wynoszą 2 000 EUR, a koszty zmienne na produkt wynoszą 500 EUR. W tej sytuacji próg rentowności wynosi 4, ponieważ:

$$2000 \text{ €} / (1000 \text{ €} - 500 \text{ €}) = 2000 \text{ €} / 500 \text{ €} = 4$$

Oznacza to, że firma nie poniesie straty, jeśli sprzeda 4 produkty w miesiącu. Aby jednak firma osiągnęła zysk, w ciągu miesiąca musi sprzedać 5 produktów.

2. Z drugiej strony, próg **rentowności w ujęciu wartościowym** odpowiada na pytanie, ile przychodów musi wygenerować firma, aby pokryć całkowite koszty operacyjne (tj. koszty stałe i zmienne).

Oto wzór na próg rentowności w ujęciu wartościowym:

**Próg rentowności = Cena x [Koszty stałe / (Cena - koszty zmienne)]**



W rozważanym przez nas przykładzie próg rentowności wynosi zatem 4000 euro, ponieważ:

$$€1,000 \times [€2,000 / (€1,000 - €500)] = €1,000 \times 4 = €4,000.$$

To z kolei oznacza, że firma musiałaby wygenerować przychody w wysokości co najmniej 4000 euro, aby pokryć swoje straty, a zacznie zarabiać, gdy zarobi choćby o jedno euro więcej na sprzedaży.

Ustalenie progu rentowności może być trudne, ale z pewnością należy to robić regularnie, aby odpowiedzieć na wiele ważnych pytań biznesowych<sup>19</sup>.

### **Budżetowanie przedsiębiorstwa społecznego**

Przedsiębiorstwa społeczne handlują w dużej mierze tak samo jak zwykłe firmy. Zarządzają one budżetami i składają zeznania, tak jak wszystkie inne rodzaje spółek. Ale przedsiębiorstwa społeczne robią więcej. Zapewniają one wartość społeczną. Ważne jest, aby koszt tego wpływu społecznego był mierzony i rejestrowany również finansowo.

Wpływ społeczny może być realizowany na wiele sposobów, w tym poprzez przekazywanie zysków lub poświęcanie dodatkowego czasu i pieniędzy na szkolenia. Rejestrowanie wartości pieniężnej pomoże w udowodnieniu wpływu społecznego. Jeśli przedsiębiorstwo społeczne poświęca czas, jest to koszt pracy, a wartość poświęconego czasu powinna być rejestrowana według odpowiedniej stawki. To samo dotyczy bezpłatnego udostępnienia pokoju grupie charytatywnej lub innej darowizny w naturze lub wydatku.

Jeśli przedsiębiorstwo społeczne przekazuje procent swoich zysków na konkretny cel, dobrze byłoby wiedzieć o tym z wyprzedzeniem – ułatwi to planowanie.

Ustalenie budżetu dla przedsiębiorstwa społecznego umożliwia również przewidywanie i prognozowanie przepływów pieniężnych, co różni się od szacowania zysków i strat. Przedsiębiorstwo może być rentowne, ale w danym okresie może być zmuszone do ponoszenia wydatków przekraczających jego możliwości, niektóre dochody mogą mieć charakter sezonowy i być realizowane tylko w ostatnich 3 miesiącach roku. Należy być na to przygotowanym, podobnie jak na to, że największe koszty (organizacja, wyposażenie) często ponoszone są w pierwszym okresie funkcjonowania firmy, a przychody pojawią się dopiero później.

Prognoza przepływów pieniężnych lub budżet pokazuje rzeczywistą sytuację finansową przedsiębiorstwa społecznego w danym momencie. Zazwyczaj prognoza

---

<sup>19</sup> <https://www.corazlepszafirma.pl/prog-rentownosci>



przepływów pieniężnych jest przygotowywana na okres trzech lat, aby upewnić się, że przedsiębiorstwo społeczne będzie w stanie zarabiać pieniądze w perspektywie długoterminowej. Budżet dokładnie aktualizuje informacje i dzieli je na miesiące według sprzedaży i wydatków. W funkcjonującym przedsiębiorstwie należy sporządzić dwie kolumny - jedną dla wydatków i dochodów przewidywanych na dany miesiąc, a drugą dla rzeczywistego obrazu (znanego już po zakończeniu miesiąca). Płatności za wydatki i wpływy od klientów powinny być planowane wtedy, gdy transakcje finansowe faktycznie mają miejsce. Ważne jest również, aby zrozumieć, czym jest bilans otwarcia i bilans zamknięcia.

**Bilans otwarcia:** kwota otwarcia wyciągu bankowego jest wpisywana jako bilans otwarcia. Prognoza przepływu środków pieniężnych ma strukturę miesięczną, więc wszystkie przychody i wydatki w danym miesiącu będą wpływać na konto firmy i wypływać z niego.

**Bilans zamknięcia:** Na koniec tego miesiąca firmie powinna pozostać określona kwota pieniędzy. Miesięczny bilans zamknięcia będzie równy kwocie pozostałej na koncie firmy w ostatnim dniu miesiąca. Następnie staje się bilansem otwarcia na następny miesiąc.

Wszystkie transakcje zarejestrowane w ciągu miesiąca powinny zostać wprowadzone do budżetu. Jeśli są one prawidłowo prognozowane, będziemy mogli porównać to, co było prognozowane z tym, co faktycznie wydarzyło się w danym miesiącu i stwierdzić, że firma osiągnęła zysk lub stratę w danym roku.

## Finansowanie

Niezależnie od tego, czy firma dopiero rozpoczyna działalność, czy też chce się rozwijać, prawdopodobnie będzie potrzebować dostępu do jakiejś formy finansowania. Opcje finansowania będą zależeć od formy działalności i statusu firmy (jest to regulowane przepisami w każdym kraju). Niezbędne wsparcie można uzyskać od następujących podmiotów:

- **banki udzielające pożyczek** - najczęściej będzie ono dostępne w banku, w którym firma ma konto bankowe,
- w niektórych krajach istnieją **pożyczkodawcy społecznościowi** oferujący finansowanie ukierunkowane na korzyści społeczne dla społeczności. Pożyczkodawcy społeczni finansują przedsiębiorstwa społeczne. Finansowanie zapewniane jest w formie pożyczek (często na preferencyjnych warunkach),
- **inkubatory i akceleratorzy** - Programy inkubatorów i akceleratorów przedsiębiorczości społecznej są specjalnie zaprojektowane, aby pomóc przedsiębiorcom społecznym i przedsiębiorstwom społecznym w tworzeniu i rozwijaniu zrównoważonych przedsiębiorstw,



- istnieje wiele **inicjatyw crowdfundingowych**, które można wykorzystać za pośrednictwem innowacyjnych platform crowdfundingowych. Możliwe jest uzyskanie znacznej kwoty dochodu od osób, które są zaangażowane w naszą ideę. Istnieje jednak proces tworzenia kampanii crowdfundingowej,
- **samofinansowanie** jest możliwe, jeśli przedsiębiorca jest w stanie sfinansować własne przedsiębiorstwo społeczne. Utrzymanie „szczupłej” organizacji i rozpoczęcie od małych i prostych działań może pozwolić przedsiębiorstwu społecznemu na rozwój za własne pieniądze. Samofinansowanie pokazuje również inwestycję i zaangażowanie oraz może zwiększyć szanse na finansowanie zewnętrzne,
- wzrasta również liczba **dotacji i grantów** dla przedsiębiorstw społecznych i organizacji wywierających wpływ społeczny. Jak wspomniano, różnią się one w zależności od kraju, a ich dostępność jest ograniczona czasowo lub do wyczerpania dostępnych środków.

Poniższa sekcja przedstawia szczególne możliwości finansowania w wybranym kraju UE dla określonych form przedsiębiorstw społecznych.

### **Możliwe formy wsparcia działalności przedsiębiorstw ekonomii społecznej (na przykładzie wybranego kraju Unii Europejskiej)**

Zarówno spółdzielnia socjalna, jak i spółka non-profit prowadzą działalność gospodarczą, ale ich celem nie jest osiągnięcie zysków. Działalność gospodarcza służy spółdzielni do realizacji celów reintegracji społecznej i zawodowej, a spółce non-profit do realizacji celów statutowych, które są utożsamiane z celami społecznymi (w przypadku spółki - przedsiębiorstwa społecznego - będzie to również działalność reintegracyjna na rzecz pracowników). Zarówno spółdzielnia socjalna, jak i spółka non-profit mogą również prowadzić działalność społeczną i edukacyjno-kulturalną na rzecz swoich członków, pracowników i środowiska lokalnego, a także działalność pożytku publicznego.

Co do zasady, o podziale zysku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością decydują jej wspólnicy. Jednak w przypadku **spółki non-profit** podział zysku odbywa się zgodnie z zasadą przewidzianą dla organizacji pozarządowych, zgodnie z którą cały dochód musi być przeznaczony na realizację celów statutowych. Ustawa wprowadza 3 kategorie, na które może zostać przeznaczona nadwyżka bilansowa:

1. zwiększenie funduszu zasobowego (ogólnie środków zatrzymanych w spółdzielni) - nie mniej niż 20%
2. cele zgodne z art. 2 ust. 2 ustawy - chodzi tu o reintegrację społeczną i zawodową członków spółdzielni oraz działalność społeczną, oświatową i kulturalną na rzecz jej członków i ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie - nie mniej niż 30%; można powiedzieć, że ta część nadwyżki może być



przeznaczona na finansowanie działalności na rzecz członków spółdzielni i ich środowiska,

3. fundusz inwestycyjny - pozostała część.

### Uzyskanie statusu przedsiębiorstwa ekonomii społecznej

Wspomniana wcześniej ustawa o ekonomii społecznej reguluje m.in. kwestię uzyskania **statusu przedsiębiorstwa ekonomii społecznej**. Ustawa przewiduje instrumenty wsparcia, które zachęcają do ubiegania się o status:

1. Dofinansowanie składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe od wynagrodzeń pracowników zagrożonych wykluczeniem społecznym - art. 21.
2. Dotacje na utworzenie stanowiska pracy i finansowanie kosztów wynagrodzenia - art. 22.
3. Dopłaty do odsetek od kredytów - art. 24.
4. Zwrot kosztów poniesionych z tytułu dodatkowych kosztów przedsiębiorstwa społecznego związanych z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnością - art. 24.
5. Obniżenie wpłat na PFRON dla podmiotów nabywających produkty lub usługi od przedsiębiorstw społecznych - art. 25.
6. Możliwość ograniczenia zamówień publicznych wyłącznie do przedsiębiorstw społecznych - art. 26.
7. Zwolnienie z podatku dochodów przeznaczonych na reintegrację społeczną i zawodową pracowników - art. 67.

### Inne potencjalne korzyści:

- Korzyści związane z dostępem do zamówień publicznych

Przedsiębiorstwa społeczne będą mogły być preferowane w zamówieniach jednostek sektora finansów publicznych o wartości poniżej 130.000 zł netto. W takich zamówieniach możliwe będzie ograniczenie kręgu wykonawców do przedsiębiorstw społecznych.

- Inne wsparcie

Wśród innych rozwiązań, które wprowadza ustawa jest resortowy program wspierania ekonomii społecznej i finansowania jej wdrażania. Program taki może być skierowany do podmiotów ekonomii społecznej lub jednostek samorządu terytorialnego. Przykładami takich programów są:

1. Odporność oraz rozwój ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej na lata 2022 - 2025.
2. Przedsiębiorstwo społeczne + na lata 2023-2025.



Ponadto ustawa o ekonomii społecznej stwarza możliwość **finansowania działalności** przedsiębiorstw społecznych z Funduszu Solidarnościowego. Fundusz ten może wspierać działania na rzecz rozwoju ekonomii społecznej, w szczególności działania na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej podejmowane przez przedsiębiorstwo społeczne na rzecz swoich pracowników, którzy są osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.

### **Główne kryteria, które musi spełnić podmiot ubiegający się o status przedsiębiorstwa społecznego:**

- Prowadzenie działalności gospodarczej lub zarobkowej
- Brak kontroli ze strony władz lokalnych
- Prowadzenie działań w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub świadczenie usług społecznych.
- Zatrudnienie co najmniej 3 pracowników.
- Co najmniej 30% zatrudnionych to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.
- Przedsiębiorstwo społeczne nie przeznaczają zysku ze swojej działalności do podziału między swoich członków, udziałowców i osoby w nim zatrudnione.

Zgodnie z ustawą o ekonomii społecznej, proces przyznawania statusu przedsiębiorstwa społecznego wygląda następująco:

Status przedsiębiorstwa społecznego uzyskuje się na wniosek podmiotu ekonomii społecznej lub jednostki tworzącej podmiot ekonomii społecznej, w drodze decyzji wojewody właściwego ze względu na siedzibę podmiotu lub jednostki.

Wniosek o uzyskanie statusu przedsiębiorstwa społecznego obejmuje następujące elementy:

- 1) nazwa i forma prawna wnioskodawcy;
- 2) adres siedziby wnioskodawcy oraz miejsce prowadzenia planowanej działalności;
- 3) NIP, REGON oraz numer w Krajowym Rejestrze Sądowym, innym rejestrze lub ewidencji;
- 4) określenie celu działalności,
- 5) planowany przedmiot głównej działalności.

Ważne! - **Status przedsiębiorstwa społecznego** jest przyznawany bezterminowo (jednak posiadacze statusu są zobowiązani do składania rocznych raportów - do 31 marca za poprzedni rok)

Ważne jest, aby pamiętać, że przedsiębiorstwo społeczne jest nadal firmą. Oznacza to, że musi znaleźć swoje miejsce na rynku i być w stanie się utrzymać. Zakładając, że zatrudnia minimum trzy osoby, oznacza to, że musi generować przychody, aby móc wypłacać pensje, a także pokrywać koszty bieżące. Najczęstszym źródłem finansowania miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych są fundusze unijne. Ich



dystrybucją zajmują się tzw. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). W każdym podregionie województwa znajduje się jeden taki ośrodek. Najczęstszym wsparciem dostępnym w OWES jest:

1. wsparcie merytoryczne, np. pomoc w przygotowaniu biznesplanu, doradztwo prawne lub księgowość, szkolenia, w tym szkolenia zawodowe dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, które zostaną zatrudnione w przedsiębiorstwie społecznym,
2. wsparcie finansowe związane z utworzeniem miejsc pracy dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji (najczęściej w wysokości od 21 000 do 25 000 zł na jedno miejsce pracy),
3. wsparcie pomostowe przeznaczone na pokrycie miesięcznych kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, np. czynszu lub prowadzenia księgowości (maksymalna kwota wsparcia pomostowego to kwota minimalnego wynagrodzenia na jedną osobę znajdującą się w niekorzystnej sytuacji miesięcznie) - maksymalny okres takiego wsparcia to rok od utworzenia miejsca pracy.

Jednak szczegóły, w tym np. realne dostępne kwoty dofinansowania, będą zasadniczo zależały od danego OWES (od rozwiązań / stawek przyjętych na poziomie konkretnego projektu).

Przykładowo w ramach projektu OWESTŁOK<sup>20</sup> można otrzymać wsparcie finansowe na tworzenie miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych, spółkach non-profit, spółdzielniach socjalnych.

Kwota wsparcia finansowego:

stawka jednostkowa za utworzenie jednego etatu - 31 229,00 zł.

stawka jednostkowa za utrzymanie jednego etatu w NP przez 12 miesięcy - 32.400,00 zł.

OWES może zapewnić jednemu podmiotowi maksymalnie 10 stawek jednostkowych dla 10 miejsc pracy.

Wsparcie jest jednorazowe, bezzwrotne i przeznaczone na sfinansowanie wydatków niezbędnych do rozpoczęcia lub prowadzenia działalności gospodarczej w ramach PS.

Oprócz wsparcia finansowego na utworzenie miejsca pracy (które można przeznaczyć na wyposażenie, przygotowanie miejsca pracy, zakup sprzętu, remont i adaptację pomieszczeń, środki transportu itp. - w zależności od tego, co zostało określone w

---

<sup>20</sup> <https://owies.eu/468/dotacje-2>





biznesplanie), nowo utworzone przedsiębiorstwa społeczne mogą również ubiegać się o wsparcie na utrzymanie miejsc pracy.

W ramach wsparcia na utrzymanie miejsc pracy możliwe jest w szczególności finansowanie:

- Kosztów ubezpieczeń społecznych.
- Wynagrodzeń pracowników.
- Czynszu lub opłat za wynajem/dzierżawę lokalu.
- Kosztów eksploatacyjnych lokalu, np. energii, ogrzewania, wody, ścieków.
- Kosztów opłat telekomunikacyjnych.
- Kosztów związanych z ubezpieczeniem.
- Kosztów drobnych materiałów biurowych.
- Kosztów usług księgowych, kserograficznych.
- Kosztów obowiązkowych badań lekarskich, obowiązkowych szkoleń BHP, zakupu odzieży ochronnej i obuwia roboczego.
- Kosztów związanych z eksploatacją samochodów służbowych (paliwa, konserwacji, drobnych napraw).

Jednak, jak wspomniano kilka razy, wszystkie formy wsparcia tylko pomagają biznesowi. Najważniejszy jest dobry pomysł, dobry biznesplan, zaangażowanie i wytrwałość oraz wiara w powodzenie projektu. Przykładów przedsiębiorstw społecznych i pomysłów na przedsiębiorstwa społeczne jest mnóstwo<sup>21</sup>, ale ważne jest, aby przeprowadzić badania potrzeb rynku, na którym będziemy działać.

---

<sup>21</sup> <https://marketplace.draggingproject.eu/>



## Dział 4.4 Studia przypadków



<b>Tytuł</b>	Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne?
<b>Pochodzenie</b>	Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna PANATO z Wrocławia to czołowy polski producent toreb i plecaków, wzorcowe przedsiębiorstwo społeczne oraz laureat wielu nagród i wyróżnień. Produkty marki PANATO Bag, charakteryzujące się przede wszystkim unikalnym wzornictwem, sprzedawane są na rynku krajowym i zagranicznym.
<b>Cel</b>	<p>Założenie przedsiębiorstwa społecznego wymaga przede wszystkim starannego i przemyślanego planu działania oraz pomysłu na biznes. Praktyka pokazuje, że dobrze przygotowany plan (a najlepiej biznesplan) znacząco zwiększa szanse na rynkowy sukces. Warto też mieć wizję dalszego rozwoju firmy po osiągnięciu pewnego poziomu stabilności, aby nie wpaść w pułpkę własnego sukcesu.</p> <p>Niniejsze studium przypadku opisuje i pokazuje, w jaki sposób założyciele podeszli do założenia przedsiębiorstwa i na jakich wartościach je oparli, a następnie w jaki sposób starają się je rozwijać.</p>
<b>Informacje ogólne</b>	Misja firmy: „Jesteśmy przedsiębiorstwem społecznym, które tworzy miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnością. Dzięki wpływom ze sprzedaży możemy mądrze pomagać, dając pracę najbardziej potrzebującym. Kupując nasze produkty, wspierasz również inne nasze działania mające na celu promowanie i rozwój ekonomii społecznej.” Spółdzielnie socjalne, które zatrudniają osoby zagrożone wykluczeniem na rynku pracy, są szczególnym rodzajem spółdzielni pracowniczych. Należą do nich osoby z niepełnosprawnością lub rozpoczynające nowe życie po odbyciu kary pozbawienia wolności. Spółdzielnia Panato zarejestrowała się jako spółdzielnia socjalna w 2012 roku. Był to pomysł grupy ludzi o różnych kompetencjach twórczych, którzy chcieli realizować swoje pasje w formie spółdzielni. Współpraca rozpoczęła się w



szczególny sposób: nie od zdefiniowania sektora i znalezienia odpowiednich osób, ale od określenia wartości, które miały zjednoczyć wszystkich zaangażowanych w projekt i zdefiniowania profilu osobowości. Umożliwiło to dobranie zespołu w taki sposób, aby wspólna praca była efektywna, a płaska struktura nie budziła zastrzeżeń pracowników.

Początkowo działalność prowadzona była w formule multidyscyplinarnej, łącząc usługi pracowni krawieckiej, warsztatów, projektowania graficznego i fotografii. Po pewnym czasie ta forma działalności wyczerpała się; założyciele mieli ambicję stać się firmą z biznesem i wyróżniającymi się produktami na rynku. To sprzedaż produktów miała zapewnić stabilność finansową, a nie dotacje dla podmiotów ekonomii społecznej. Pierwsze trzy lata działalności poświęcone były szerokiej analizie rynku i konkurencji w poszukiwaniu pomysłu na unikalną ofertę, która miałaby szansę trafić do szerokiego grona klientów biznesowych w formule współpracy b2b. Pierwsze lata obecności na rynku pozwoliły na wnikliwe obserwacje i wyciągnięcie wniosków o konieczności skoncentrowania działalności i zawężenia profilu PANATO do szycia i druku związanego z tekstyliami.

Obecnie PANATO Bag projektuje i szyje torby, plecaki i akcesoria reklamowe dla firm, a także kolekcje produktów streetwearowych pod własną marką. Oprócz toreb i plecaków, szwalnia PANATO produkuje również spersonalizowane akcesoria na zamówienie (w tym akcesoria do toreb), w szczególności: nerki, saszetki, piórniki, kosmetyczki, etui, a nawet aktówki.

W pierwszych miesiącach działalności Spółdzielnia podjęła następujące działania:

- szukanie swojej przestrzeni, dopracowywanie oferty, zawężanie pola działania,
- określanie swoich metod działania, chałupnicze próby dotarcia do klientów poprzez budowanie bazy kontaktów, networking, udział w wydarzeniach lokalnych,
- kontakt z mediami w celu zaprezentowania się szerszej publiczności,
- obserwowanie konkurencji - sposobów działania, cen pracy, metod komunikacji,
- oddelegowanie na pełen etat osoby ds. marketingu i promocji.



<p>Równolegle spółdzielnia pracowała także nad produktem - PANATO postawiło na personalizację - komponowanie toreb czy plecaków przez klienta, w oparciu o ograniczony katalog dostępnych opcji - uchwytów, pasków, kieszonek itp. Obecnie personalizacja jest dość powszechna, ale nie 10 lat temu.</p> <p>Dotarcie z produktem do klienta było możliwe dzięki wykorzystaniu narzędzi informatycznych - Spółdzielnia zdecydowała się zainwestować znaczną kwotę (ok. 12 tys. euro) w konfigurator, który dzięki algorytmowi skraca proces przygotowania oferty, negocjacji i sprzedaży do niezbędnego minimum - całą procedurę udało się zminimalizować z nawet kilku dni wymiany wiadomości do zaledwie kilku godzin, od zainteresowania ofertą do złożenia i potwierdzenia zamówienia.</p> <p>Połączenie tych wszystkich praktyk i wysiłków zespołu sprawiło, że liczba zamówień zaczęła gwałtownie rosnąć, co oznaczało, że spółdzielnia również musiała się rozwijać (jej zasoby były na wyczerpaniu), więc PANATO mogło albo podążać klasyczną ścieżką rozwoju biznesu: wynająć lokal, zatrudnić pracowników i szukać finansowania (o które w tamtym czasie było trudno), albo poszukać - najpierw w regionie, potem w skali kraju - innych podmiotów ekonomii społecznej, które mają kompetencje i potencjał, ale brakuje im klientów lub własnych produktów - tak zdecydowano.</p> <p>W 2015 roku PANATO zainicjowało utworzenie ogólnopolskiej sieci przedsiębiorstw społecznych zatrudniających osoby z niepełnosprawnością. Pod marką PANATO Bag sieć produkuje modne i funkcjonalne torby z nadrukiem, plecaki i akcesoria reklamowe. Sieć obejmuje następujące podmioty: Spółdzielnia PANATO (Lider), Fundacja JUMP!, Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej, Zakład Aktywności Zawodowej, Przedsiębiorstwo Społeczne TPD Oddział Miejski w Wieruszowie, Rudzki Zakład Aktywności Zawodowej, Manufaktura Dobrych Usług sp. z o.o.</p> <p>Dziś wspomniane przedsiębiorstwa działają jako konsorcjum zrzeszające 12 podmiotów ekonomii społecznej w całej Polsce i zatrudniające do 100 osób przy produkcji.</p> <p>Spółdzielnia koncentruje się na procesie sprzedaży i odpowiednim marketingu wyróżniającego się na rynku produktu - mniej na argumentacji działań społecznych mających na celu pomoc ludziom. Termin „spółdzielnia socjalna” okazał się w praktyce ważną przewagą rynkową. Wynika to z faktu, że nazwa jest</p>
---



	kojarzona z producentem, a nie pośrednikiem lub importerem - co jest bardzo mile widziane przez klientów biznesowych PANATO.
<b>Pytania do dyskusji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy zgadzasz się z pierwotną strategią firmy, tj. określeniem wartości, które miały zjednoczyć wszystkich zaangażowanych w projekt i zdefiniowaniem profilu osobowości? Jaka byłaby Twoja wizja i strategia tworzenia przedsiębiorstwa?</li><li>• Panato zdecydowało się w momencie gwałtownego wzrostu zamówień na poszukiwanie partnerów biznesowych, którym mogłoby powierzyć produkcję, zamiast rozbudowywać własną strukturę. Jak myślisz, dlaczego?</li><li>• Jakie powody sprawiły, że spółdzielnia socjalna odniosła sukces rynkowy, czy mógł na to wpłynąć fakt, że od początku wybrano ścieżkę przedsiębiorczości społecznej?</li><li>• Czy Twoim zdaniem dla przetrwania i rozwoju spółdzielni socjalnej ważniejszy jest wybór sektora, w którym będzie działać, czy też ważniejsza jest jasna wizja i cele do osiągnięcia?</li></ul>
<b>Odniesienie</b>	<p><a href="https://ekonomiaspoleczna.pl/co-to-jest-spoldzielnia-pracy-i-czy-warto-ja-zakladac/">https://ekonomiaspoleczna.pl/co-to-jest-spoldzielnia-pracy-i-czy-warto-ja-zakladac/</a></p> <p><a href="https://frw.pl/panato-wielobranzowa-spoldzielnia-socjalna/">https://frw.pl/panato-wielobranzowa-spoldzielnia-socjalna/</a></p> <p><a href="https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/jak-zorganizowac-sprzedaz-w-spoldzielni-socjalnej-na-przykladzie-panato-bag/">https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/jak-zorganizowac-sprzedaz-w-spoldzielni-socjalnej-na-przykladzie-panato-bag/</a></p> <p><a href="https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/przede-wszystkim-potrzeba-biznesowa-czyli-o-konsorcjum-powolanym-przez-spoldzielnie-socjalna-panato-wywiad/">https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/przede-wszystkim-potrzeba-biznesowa-czyli-o-konsorcjum-powolanym-przez-spoldzielnie-socjalna-panato-wywiad/</a></p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=LJCFxu2OPjc">https://www.youtube.com/watch?v=LJCFxu2OPjc</a></p>



## TODIM

<b>Tytuł</b>	<u>Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej i przepisy prawne w tym zakresie</u>
<b>Pochodzenie</b>	Spółka Todim z siedzibą w Kowalewie Pomorskim została założona w 2022 roku. Założyciele firmy zdecydowali, że będą prowadzić firmę jako przedsiębiorstwo społeczne, ponieważ oprócz chęci prowadzenia biznesu, chcieli również realizować cele społeczne.
<b>Cel</b>	Jednym z pierwszych pytań, na które muszą odpowiedzieć osoby chcące założyć przedsiębiorstwo, jest wybór jego formy prawnej. W przypadku ekonomii społecznej najczęstszym wyborem jest forma spółdzielni socjalnej, ale także forma spółki non-profit. Niniejsze studium przypadku przedstawia powody, dla których przedsiębiorca zdecydował się przyjąć formę przedsiębiorstwa społecznego i dlatego wybrał jedną z dostępnych form prowadzenia tej działalności.
<b>Informacje ogólne</b>	<p>Ze względu na niezbędny kapitał założycielski, jako formę działalności wybrano spółkę z o.o. non-profit. Założyciele wybrali tę formę również ze względu na swoje doświadczenie: ich rodzina miała już spółkę z o.o. sprzedającą towary używane i wiedzieli, jak założyć firmę. (Procedura zakładania spółki z o.o. non-profit nie różni się zbytnio od zakładania zwykłej spółki). Ponadto jednym z pomysłów firmy było wsparcie innej firmy, która sprzedawała używane towary i meble.</p> <p>Prezesem firmy jest osoba z niepełnosprawnością, a firma zatrudnia również trzy osoby wykluczone społecznie (długotrwale bezrobotne). Początki były trudne, ale po zdobyciu doświadczenia firma stała się silniejsza i planuje rozszerzyć swoje usługi.</p> <p>Założyciel i dyrektor generalny firmy „Todim” od lat pasjonuje się urokiem „mebli z duszą”, przeprowadzając drobne naprawy i renowacje, aby nadać im nowe życie (również w ramach wsparcia biznesu prowadzonego przez wspomnianą rodzinną firmę sprzedającą używane meble). Wymaga to sporo czasu i energii, by przywrócić takim przedmiotom dawną świetność lub nadać im</p>



	<p>zupełnie nowy, oryginalny charakter. Praca, którą wykonywał jako amator, charakteryzowała się doskonałą jakością i dbałością o szczegóły. Z tej pasji narodził się pomysł na przedsiębiorstwo społeczne, które świadczy usługi renowacji mebli i czyszczenia powierzchni drewnianych i metalowych.</p> <p>Usługi firmy są wysoko cenione w lokalnej społeczności, a nowi klienci to głównie osoby „z polecenia”, które zachwycone odnowionym meblem, który widziały u znajomego, chciały odświeżyć również swoje skarby. Todim tworzy odrestaurowane meble, które są w stanie odmienić wnętrze w prawdziwie prowansalskim stylu!</p> <p>TODIM jest również zaangażowany w politykę zrównoważonego rozwoju: metoda siewu stosowana przez firmę jest neutralna dla środowiska. Firma rozwija się; oprócz renowacji mebli oferuje również profesjonalne sprzątanie biur, domów i mieszkań oraz renowację felg samochodowych (również metodą sodowania). Właściciele nieustannie myślą o kolejnych usługach, dzięki którym firma może się rozwijać.</p> <p>Założenie firmy non-profit jest dobrym pomysłem, jeśli czujesz potrzebę pomocy, na przykład osobom wykluczonym społecznie (np. osobom z niepełnosprawnością). Ponadto, spółka z o.o. non-profit to rozwiązanie, które daje większe szanse na uzyskanie pomocy ze środków publicznych.</p>
<b>Pytania do dyskusji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Założyciele Todim wybrali formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością - non-profit. Jaka byłaby Twoim zdaniem optymalna spółka operacyjna dla tego rodzaju działalności w Twoim kraju? Dlaczego?</li><li>• Strategia firmy zakłada rozszerzenie portfolio oferowanych usług. Czy uważasz to za właściwe? Czy powinna raczej skupić się na istniejących usługach i spróbować się w nich wyspecjalizować?</li><li>• Właściciele świadomie zdecydowali się na prowadzenie działalności w ramach ekonomii społecznej, chcąc realizować również cele społeczne (aktywizacja osób pozostających poza rynkiem pracy). Jakie są korzyści i ograniczenia związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa społecznego? (skorzystaj z materiałów szkoleniowych).</li></ul>
<b>Odniesienie</b>	<p><a href="https://owies.eu/818/todim">https://owies.eu/818/todim</a></p> <p><a href="https://todim.pl/o-nas/">https://todim.pl/o-nas/</a></p>



GRUPA  
ALIVIO

<b>Tytuł</b>	<u>Procesy zarządzania w rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i wdrażanie strategii finansowej</u>
<b>Pochodzenie</b>	<p>Spółdzielnia socjalna Grupa Alivio powstała na początku 2020 roku. Siedziba firmy znajduje się w Zielonej Górze (Polska).</p> <p>Początkowo w spółdzielni zatrudnionych było 5 pracowników, dziś jest ich już 19 (stan na wrzesień 2023 r.). Są to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym lub wykluczone, którym odpowiednie szkolenie pokazuje, że nadają się do tej konkretnej pracy, w której najważniejsza jest empatia, życzliwość i chęć niesienia pomocy.</p>
<b>Cel</b>	<p>Głównym problemem przedsiębiorstw społecznych jest utrzymanie się na rynku. Aby to osiągnąć, potrzebują własnych dochodów i umiejętnego wykorzystania funduszy pomocowych (np. funduszu solidarnościowego). Jednocześnie istnieje pewne ograniczenie wynikające z formalnej struktury przedsiębiorstwa społecznego, które ogranicza swobodę wydatków. Poniższe studium przypadku ilustruje ten problem.</p>
<b>Informacje ogólne</b>	<p>Misją spółdzielni, oprócz działań z zakresu pomocy społecznej realizowanych w nurcie deinstytucjonalizacji, jest reintegracja społeczna i zawodowa osób wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym.</p> <p>„Alivio” oznacza po hiszpańsku „wytchnienie”. I właśnie taki rodzaj wytchnienia opiekunom osób potrzebujących stałego wsparcia (ale także samym podopiecznym) oferuje Spółdzielnia Socjalna Alivio Group. Spółdzielnia świadczy usługi pomocy i opieki krótkoterminowej - gdy opiekunowie potrzebują kogoś, kto zajmie się ich podopiecznymi (na przykład podczas wakacji, pobytów w szpitalu, wyjazdów). Istnieją również usługi szkoleniowe i zakwaterowanie dla osób z niepełnosprawnością ruchową.</p> <p>Zdarza się, że opiekunowie z doświadczeniem, nawet wieloletnim, pojawiają się na rozmowach kwalifikacyjnych, ale traktują pracę jako odhaczanie zadań, pracę na akord - a nie faktyczną opiekę</p>





<p>nad drugą osobą. Takie osoby nie mają szans na pracę w Grupie Alivio.</p> <p>Finansowanie działań</p> <p>Działalność Spółdzielni jest częściowo opłacana ze środków na zadania publiczne w ramach programu opieki nad osobami z niepełnosprawnością i asystentury osobistej, finansowanego przez Fundusz Solidarnościowy. Źródło to pokrywa około 80% wydatków. Resztę stanowią usługi komercyjne oferowane przez Alivio.</p> <p>Działalność komercyjna</p> <p>Dzień opieki oferowanej przez Spółdzielnię Alivio w ramach usług komercyjnych (poza programami) kosztuje 90 EUR. Wydaje się to dużo, ale należy wziąć pod uwagę, że cena obejmuje transport, wyżywienie zapewnione we współpracy z firmą cateringową, zakwaterowanie i pełen pakiet opieki.</p> <p>Dzięki indywidualnemu, profesjonalnemu podejściu i dobrej reputacji Spółdzielnia nie musi inwestować w marketing i reklamę - nowi klienci przychodzą z polecenia.</p> <p>Wyzwania stojące przed spółdzielnią</p> <p>Głównym problemem są kwestie finansowe. Ponieważ działalność spółdzielni jest opłacana ze środków gwarantowanych przez program, nie może być mowy o ciągłości finansowania.</p> <p>Brak ciągłości finansowania</p> <p>Programy charakteryzują się tym, że kończą się pod koniec roku - mijają trzy, czasem cztery miesiące, zanim rozpoczną się ponownie. To z jednej strony czas na przygotowanie się do nowego roku i zaplanowanie działań, a z drugiej luka do wypełnienia. Osoby z niepełnosprawnością wymagające opieki nie przestaną chorować na czas przerwy w programie - muszą być objęte opieką na tym samym poziomie.</p> <p>Ograniczenia wydatków</p> <p>Brak ciągłości to nie jedyny problem. Innym jest wypłata środków skoncentrowana wyłącznie na kosztach programu - pieniądze nie mogą być wykorzystane na rozwój spółdzielni, remonty czy zakup środków trwałych. Czasami prowadzi to do kuriozalnej sytuacji, w której są pieniądze na opiekę nad większą liczbą podopiecznych, ale nie ma pieniędzy na naprawę samochodu używanego do ich transportu.</p>
---



	<p>Obecnie na polskim rynku można zaobserwować duże zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze - jest to związane m.in. ze zmianami demograficznymi. Prognozy pokazują, że zapotrzebowanie na działalność w tym sektorze będzie rosło - warto więc zakładać podmioty ekonomii społecznej i zdobywać kwalifikacje opiekuńcze.</p> <p>Rentowność</p> <p>Warto zakładać przedsiębiorstwa społeczne, jeśli ma się pomysł i prawdziwą pasję, które są zgodne z wyznawanymi wartościami. Koncepcja powinna zostać omówiona z doradcami finansowymi, a pomysł i plan działania powinny zostać zdefiniowane. Podmioty ekonomii społecznej nie konkurują ze sobą - razem chcą stworzyć coś dobrego, więc często współpracują, a dzięki zmianom w prawie i zmianom na rynku otwierają się nowe możliwości działania i faktycznie można stworzyć dochodową inicjatywę.</p>
<b>Pytania do dyskusji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Koncepcja organizacyjna Spółdzielni Socjalnej Alivio opiera się na indywidualnym podejściu i systemie poleceń, a także starannym doborze personelu, wierząc, że ta strategia pozwala im nie inwestować w reklamę i marketing. Czy zgadzasz się, że jest to właściwa strategia dla tego typu przedsiębiorstw? A może przedsiębiorstwo powinno jednak starać się zwiększyć swój zasięg i spopularyzować swoje usługi?</li><li>• Finansowanie działalności Spółdzielni opiera się głównie na środkach pomocowych (dotacjach). Czy Spółdzielnia nie powinna jednak spróbować uniezależnić się od nich i pozyskiwać środki z bieżącej działalności (podnoszenie cen usług, zwiększanie liczby klientów, otwieranie nowych oddziałów)?</li><li>• Czy taka forma (przedsiębiorstwo społeczne) wzmacnia ich pozycję na rynku, czy wręcz przeciwnie, utrudnia im konkurowanie z przedsiębiorstwami, które działają na zasadach ogólnych (nie otrzymują wsparcia zewnętrznego, ale nie są skrupowane ograniczeniami wydatków)?</li></ul>
<b>Odniesienie</b>	<p><a href="https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/uslugi-opiekuncze-czy-moga-byc-rentowne-case-study-spn-s-grupa-alivio/">https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/uslugi-opiekuncze-czy-moga-byc-rentowne-case-study-spn-s-grupa-alivio/</a></p> <p><a href="https://grupa-alivio.pl/kontakt/">https://grupa-alivio.pl/kontakt/</a></p>



## Podsumowanie kluczowych punktów

Przedsiębiorstwo społeczne to firma, która generuje zyski poprzez swój wpływ na społeczność, w której działa (Muhammad Yunus). Jest to zatem specyficzny rodzaj podmiotu gospodarczego, którego działalność koncentruje się nie na zyskach i ich maksymalizacji, ale na celach społecznych, które są wartością samą w sobie.

W takich organizacjach wszelkie nadwyżki generowane przez ich działalność są inwestowane w realizację celów, takich jak integracja społeczna i zawodowa członków przedsiębiorstwa lub działania na rzecz społeczności lokalnej, przyczynianie się do aktywizacji społeczno-zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz działanie na rzecz swojego otoczenia. Przedsiębiorstwa społeczne mogą działać w formie spółdzielni socjalnych, spółek non-profit i organizacji pozarządowych. Założenie tego typu przedsiębiorstwa nie wymaga żadnych specjalnych warunków, jego funkcjonowanie pozwala na korzystanie z funduszy unijnych, ale powinno być poprzedzone dokładną analizą rynku i szczegółowym biznesplanem. Udane przykłady przedsiębiorstw społecznych pokazują, że jest to atrakcyjna forma działalności, która przynosi również istotną społeczną wartość dodaną.



## Bibliografia

1. Yunus M. (2011). "Building social business", Public Affairs US.
2. Dragging Project; <https://marketplace.draggingproject.eu/>
3. <https://owies.eu/468/dotacje-2>
4. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 12 kwietnia 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o spółdzielniach socjalnych  
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>
5. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej  
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>
6. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, COM (2011)  
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)
7. European Commission, Social Business Initiative <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>
8. Impact of the European Commission's Social Business Initiative  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>



## Przydatne linki

Tytuł	Krótki opis	Link
Draggingproject	Przykłady przedsiębiorstw społecznych i pomysłów na przedsiębiorstwa społeczne	<a href="https://marketplace.draggingproject.eu/">https://marketplace.draggingproject.eu/</a>
Euronews	Film prezentujący ciekawą inicjatywę w postaci przedsiębiorstwa społecznego	<a href="#">Przedsiębiorstwo społeczne: nowy model biznesowy dla Europy   Euronews</a>
Komisja Europejska wspiera przedsiębiorstwa społeczne	Komisja Europejska dąży do stworzenia ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym	<a href="#">Komisja Europejska wspiera przedsiębiorstwa społeczne (youtube.com)</a>



## Zadania

### Zadanie 1

Jak wybrać optymalną formę prawną dla przedsiębiorstwa społecznego?

#### Instrukcja

W materiale kursu znajdziesz warunki zakładania przedsiębiorstw społecznych w Polsce (przykład: spółdzielnie socjalne, spółki non-profit, stowarzyszenia i fundacje). Najpopularniejsze z nich to spółdzielnie socjalne i spółki non-profit, które zostały szczegółowo omówione. Wybór odpowiedniej formy jest bardzo ważny dla firmy (możliwość uzyskania wsparcia, dotacji, udogodnień księgowych itp.)

#### Twoje zadanie jest następujące:

1. Scharakteryzuj dopuszczalne formy prawne przedsiębiorstw społecznych w swoim kraju,
2. Zidentyfikuj ich mocne i słabe strony
3. Wskaż, które formy są najczęściej stosowane w praktyce
4. Pomyśl o przykładzie przedsiębiorstwa społecznego, które chciałbyś założyć i prowadzić (cel, przedmiot działalności, obszar działalności, liczba pracowników) i wskaż, która z form dostępnych w Twoim kraju byłaby najbardziej odpowiednia i dlaczego? Weź pod uwagę elementy związane z założeniem i prowadzeniem firmy oraz możliwe korzyści dla wybranej formy działalności.
5. Wybierz jedno z przedsiębiorstw społecznych działających w Twoim kraju i opisz jego formę i strukturę organizacyjną.

#### Struktury wspierające

Zadanie powinno zatem obejmować następujące elementy (w wymienionej kolejności):

1. Wykaz najważniejszych aktów prawnych (prawo europejskie i krajowe)
2. Dokładny opis form przedsiębiorstw ekonomii społecznej w danym kraju
3. Przedstawienie zalet i wad poszczególnych form prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego (na przykładzie wymyślonego przedsiębiorstwa) i faktycznie działającej firmy, którą wybrałeś
4. Opisz strukturę faktycznie działającego przedsiębiorstwa, które wybrałeś
5. Zalecenia dotyczące najlepszych Twoim zdaniem form prowadzenia tej działalności
6. Indeks lokalnych instytucji wspierających przedsiębiorstwa społeczne



### **Wymagane materiały**

Zbierz dostępne materiały i regulacje prawne dotyczące dopuszczalnych form zakładania przedsiębiorstw społecznych w Twoim kraju:

- Przepisy i wytyczne Unii Europejskiej,
- Ustawodawstwo krajowe (przepisy ustawowe i wykonawcze)
- Publikacje wydane przez Komisję Europejską i organizacje wspierające tworzenie przedsiębiorstw społecznych
- Publikacje na temat przedsiębiorstwa społecznego wybranego do analizy

### **Kryteria oceny**

Prawidłowo wykonane zadanie powinno zawierać przegląd form przedsiębiorstw społecznych dozwolonych przez prawo, zawierać informacje o tym, jaka forma jest dominująca, jaką formę wybrałbyś dla swojego przedsiębiorstwa, opis funkcjonującego przedsiębiorstwa społecznego i charakterystykę jego struktury





## Zadanie 2

Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne w Twoim kraju?

### Instrukcja

W materiałach szkoleniowych znajdują się informacje na temat zakładania przedsiębiorstw społecznych w Unii Europejskiej. Na poziomie prawodawstwa europejskiego wymogi te są dość ogólne, a ich uszczegółowienie pozostawia się poszczególnym krajom. W module 4, na przykładzie Polski, omówiono regulacje i zasady zakładania takich przedsiębiorstw, a także uzyskiwania specjalnego statusu podmiotu ekonomii społecznej.

W związku z tym formy przedsiębiorstw społecznych, a także warunki ich tworzenia różnią się w zależności od kraju, nawet w Unii Europejskiej.

Twoim zadaniem jest zebranie i przedstawienie następujących informacji:

1. Jakie są formy przedsiębiorstw społecznych w Twoim kraju?
2. Określ, która z form prawnych jest najlepsza dla Twojej działalności/pomysłu na przedsiębiorstwo społeczne i wyjaśnij dlaczego?
3. Wyjaśnij, jak krok po kroku założyć przedsiębiorstwo społeczne zgodnie z wybraną formą prawną?
4. Określ, czy konieczne będzie spełnienie dodatkowych warunków w celu pomyślnego prowadzenia działalności (i pozyskiwania funduszy).

### Struktury wspierające

Zadanie powinno zatem obejmować następujące elementy (w wymienionej kolejności):

1. Wykaz najważniejszych aktów prawnych (prawo europejskie i krajowe)
2. Wymień formy przedsiębiorstw ekonomii społecznej w swoim kraju
3. Warunki i zasady zakładania przedsiębiorstw społecznych i uzyskiwania specjalnego statusu (jeśli dotyczy) w danym kraju (krok po kroku)
4. Indeks lokalnych instytucji wspierających tworzenie przedsiębiorstw społecznych

### Wymagane materiały

Zebranie dostępnych materiałów, w których uregulowane są formalno-prawne warunki tworzenia przedsiębiorstw społecznych, takich jak:

- Przepisy i wytyczne Unii Europejskiej,
- Ustawodawstwo krajowe (przepisy ustawowe i wykonawcze)
- Publikacje wydane przez Komisję Europejską i organizacje wspierające tworzenie przedsiębiorstw społecznych

### Kryteria oceny





Efektym Twojej pracy powinno być kompleksowe kompendium, na podstawie którego osoba zainteresowana założeniem takiego przedsiębiorstwa będzie mogła to zrobić bez dodatkowej pomocy.



### Zadanie 3

#### Pozyskiwanie źródeł finansowania

#### Instrukcja

Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego różni się nieco od typowego biznesu. Po pierwsze, nie koncentruje się wyłącznie na zysku, ale realizuje misję społeczną. Jednakże, podobnie jak inne przedsiębiorstwa, musi generować przychody umożliwiające prowadzenie działalności, pokrywanie kosztów, wypłacanie wynagrodzeń itp.

Dlatego podstawowym krokiem jest targetowanie biznesowe i identyfikacja potencjalnych klientów.

Jednak ze względu na swoją specyfikę i społeczną użyteczność, przedsiębiorstwa społeczne mogą liczyć na różne formy wsparcia ze strony organizacji rządowych czy Unii Europejskiej. Jest to możliwe, ale wymaga konkretnej wiedzy: gdzie i jak można starać się o wsparcie finansowe. Dział 4 materiałów szkoleniowych przedstawia przykłady form uzyskiwania wsparcia.

W drugim zadaniu miałeś za zadanie wymyślić przedsiębiorstwo społeczne

Teraz Twoim zadaniem jest:

1. Wskazanie potencjalnych źródeł finansowania tego działania
2. Wskazanie instrumentów wsparcia finansowego przewidzianych przez prawo danego kraju
3. Przedstawienie strategii finansowania działalności i zarządzania przedsiębiorstwem społecznym
4. Jakie są koszty w Twoim przedsiębiorstwie społecznym? Zapisz rzeczywiste koszty prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego (tabela 1).
5. Utwórz tabelę potrzebnych środków finansowych na założenie przedsiębiorstwa społecznego i źródeł finansowania oraz planowanie finansów na pierwszy rok (tabela 2).
6. Określ próg rentowności (2 metody)

#### Struktury wspierające

1. Zadanie powinno zatem obejmować następujące elementy (w wymienionej kolejności):
2. Lista form finansowania i dotacji (europejskich i krajowych)
3. Propozycja finansowania działalności (np. finansowanie społecznościowe, kredyt, kapitał własny)
4. Dokładnie wyszczególnione dostępne źródła wsparcia finansowego
5. Strategia zarządzania i finansowania wymyślonego przedsiębiorstwa
6. Indeks lokalnych instytucji wspierających



### Wymagane materiały

Zebranie dostępnych materiałów i regulacji prawnych dotyczących dopuszczalnych form finansowania i dotacji:

- przewidzianych przez Unię Europejską
- dostępnych ze źródeł krajowych
- listy instytucji oferujących pomoc w uzyskaniu wsparcia finansowego

### Kryteria oceny

Prawidłowo wykonane zadanie powinno zawierać propozycję finansowania działalności (np. crowdfunding, kredyt, kapitał własny), a także precyzyjnie wyszczególnione dostępne źródła wsparcia finansowego (krajowe, unijne). Należy również przedstawić proponowaną strategię finansową i strategię zarządzania (dla wymyślonej firmy).

### Szablony

Tabela 1.

	Jakie są koszty?	Stała kwota €
Aktywa trwałe		
Koszty zmienne		
Koszty stałe		
	Łącznie	€

Tabela 2.

	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	itp
Bilans otwarcia								
DOCHÓD								
Sprzedaż								
Kredyt bankowy								
Dotacje								
Inne								
Całkowity miesięczny dochód								
WYDATKI								
Wynagrodzenia								
Czynsz								
Media								



Surowce								
Marketing								
Ubezpieczenie								
Inne								
Całkowity miesięczny wydatek								
Całkowite saldo miesięczne								
Saldo zamknięcia								

# Zapewnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i pomiar wpływu społecznego



Co-funded by  
the European Union

Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami autora (autorów) i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy Unii Europejskiej lub Narodowej Agencji (NA). Ani Unia Europejska, ani NA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



## Moduł 5. Zapewnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i pomiar wpływu społecznego

### Struktura modułu

Rozdział 5.1 Zrównoważony rozwój biznesu i integracja kwestii społecznych i środowiskowych w planie strategicznym przedsiębiorstwa (Rozwój i skalowanie)

Rozdział 5.2 Pomiar wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego

Rozdział 5.3 Studium przypadku

### Efekty uczenia się

Wiedza	Uczestnik szkolenia: <ul style="list-style-type: none"><li>• pozna kluczowe założenia zapewniające dalsze funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa społecznego;</li><li>• będzie potrafił zidentyfikować czynniki ryzyka ograniczające dalsze funkcjonowanie i rozwój pomysłu na biznes społeczny;</li><li>• będzie potrafił zdefiniować cele, działania i wyniki dla zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa społecznego;</li><li>• pozna zasady skalowania firmy jako kolejnego etapu jej rozwoju;</li><li>• będzie potrafił zidentyfikować narzędzia do pomiaru wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego.</li></ul>
Umiejętności	Uczestnik szkolenia będzie w stanie:: <ul style="list-style-type: none"><li>• opracować plan działania i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego;</li><li>• zmierzyć wpływ swojej działalności na środowisko i rozwiązywanie problemów społecznych;</li><li>• syntetycznie przedstawić swój pomysł w formie biznesplanu przedsiębiorstwa społecznego;</li><li>• określić potrzeby produkcyjne, kadrowe i finansowe niezbędne do zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa.</li></ul>
Postawy	Uczestnik szkolenia będzie w stanie:



	<ul style="list-style-type: none"><li>• zrozumieć potrzebę rozwoju biznesu nie tylko pod względem finansowym, ale także w celu zaspokojenia potrzeb społecznych i środowiskowych;</li><li>• rozwijać umiejętności zarządcze i analityczne;</li><li>• przyjąć postawę odpowiedzialności za realizację pomysłu na biznes społeczny i rozwiązywanie problemów społecznych.</li></ul>
--	---

## Wprowadzenie

Rozdział 1 poniższego modułu wprowadza koncepcję przedsiębiorstwa społecznego działającego zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju i rozwijającego się w sposób efektywny ekonomicznie i społecznie. Rozdział składa się z opisu:

- Celów zrównoważonego rozwoju;
- Przykłady definiowania celów przedsiębiorstwa społecznego zgodnie ze strategią zrównoważonego rozwoju;
- Działań wspierających Cele Zrównoważonego Rozwoju;
- Przykłady wykorzystania strategii zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie społecznym;
- Określenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa społecznego;
- Kluczowych obszarów przedsiębiorstwa społecznego;
- Pomiaru stanu realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa społecznego;
- Tworzenia planu inwestycyjnego;
- Sposobu skalowania działalności w przypadku przedsiębiorstwa społecznego.

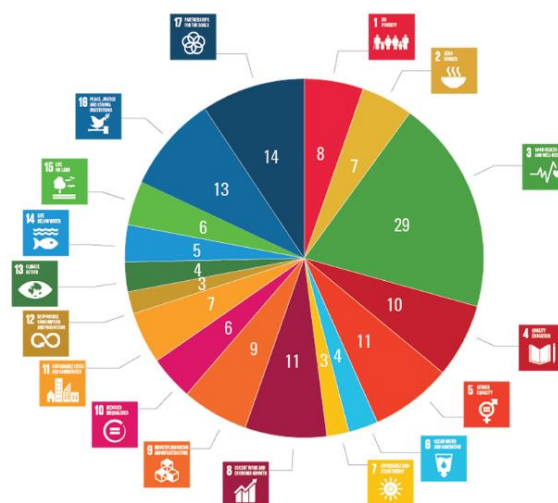
Pomiar wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego opisano w rozdziale 2 tego modułu. W tej części przyjęto założenia dotyczące sposobu tworzenia wskaźników pomiaru wpływu społecznego oraz sposobu ich pomiaru i oceny. Rozdział 5.3 obejmuje studium przypadku, przedstawiające wpływ społeczny różnych działań prowadzonych przez przedsiębiorstwa.

## Rozdział 5.1 Zrównoważony rozwój biznesu i integracja kwestii społecznych i środowiskowych w planie strategicznym przedsiębiorstwa (Rozwój i skalowanie)

Termin zrównoważony rozwój został wprowadzony przez H. C. von Carlowitza, a następnie rozpropagowany przez ruch ochrony środowiska naturalnego. Zmiana w podejściu do procesów gospodarowania, związana z uwzględnieniem kwestii środowiskowych, miała miejsce na przełomie lat 60. i 70. XX<sup>22</sup>. Zgodnie z wypracowaną definicją zrównoważony rozwój (sustainable development) to podejście, które uwzględnia jednoczesne spełnianie celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Jest to długoterminowa strategia, która zakłada, że przedsiębiorstwa powinny działać w sposób odpowiedzialny i z myślą o przyszłych pokoleniach.

Jak wspomniano w Module 1 rozdział 1 w 2015 roku Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ) w liczbie 193 krajów przyjęła dokument pod nazwą „Przekształcamy nasz świat: Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju” zwana również Agendą 2030. Jest to program działań o bezprecedensowym zakresie i znaczeniu, definiujący model zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym. Zgodnie z Agendą 2030 współczesny wysiłek modernizacyjny powinien koncentrować się na wyeliminowaniu ubóstwa we wszystkich jego przejawach, przy równoczesnej realizacji szeregu celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych. Agenda 2030 ma charakter uniwersalny, horyzontalny i jest bardzo ambitna. Obejmuje 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDG) oraz powiązanych z nimi 169 zadań, które oddają trzy wymiary zrównoważonego rozwoju – gospodarczy, społeczny i środowiskowy.<sup>23</sup>

Rysunek 1: Cele Zrównoważonego Rozwoju (CZR)



Źródło: <https://agenda2030lac.org/estadisticas/prioritized-set-indicators-regional-statistical-follow-up-sdg.html>

<sup>22</sup> Anna Misztal, Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a stopień rozwoju społeczno-gospodarczego, Uniwersytet Łódzki, 2019

<sup>23</sup> UNIC Warsaw, Zrównoważony rozwój i Cele Zrównoważonego Rozwoju, 2015





**Cele ekonomiczne** polegają na osiągnięciu zysków i wzroście finansowym, co jest nieodzowne dla funkcjonowania i sukcesu przedsiębiorstwa zarówno komercyjnego jak i społecznego. Zrównoważony rozwój zakłada, że cele ekonomiczne powinny być osiągnięte w sposób etyczny i z poszanowaniem społeczności, w której firma działa oraz środowiska naturalnego.

**Cele społeczne** obejmują dbanie o dobrostan pracowników, tworzenie miejsc pracy o wysokiej jakości, promowanie różnorodności, równości i uczciwości w miejscu pracy oraz angażowanie się w społeczności lokalne. Przedsiębiorstwa powinny również brać pod uwagę wpływ swojej działalności na klientów i społeczeństwo, dążąc do dostarczania wartościowych produktów i usług, które spełniają potrzeby i respektują prawa konsumentów. Przede wszystkim jednak działalność przedsiębiorstwa społecznego ma na celu przeciwdziałanie konkretnym problemom zidentyfikowanych lokalnie lub określonych jako wyzwania globalne. Działając na rzecz mniejszych społeczności mogą przyczyniać się np. do walki z ogólnoswiatowym problemem ubóstwa.

Natomiast **cele środowiskowe** dotyczą minimalizacji negatywnego wpływu firmy na środowisko naturalne. Przedsiębiorstwa powinny dążyć do ograniczania emisji gazów cieplarnianych, efektywnego wykorzystania zasobów, ochrony bioróżnorodności, ograniczania odpadów i zanieczyszczeń oraz promowania zrównoważonego zarządzania energią i wodą. Przedsiębiorstwa społeczne powinny w swojej działalności zachować wyżej wymienione zasady funkcjonowania, jak również skupiać się na przeciwdziałaniu jednemu lub więcej ww. problemom traktując to jako główną działalność.

#### **Cele zrównoważonego rozwoju to:**

1. Wyeliminowanie ubóstwa we wszystkich jego formach na całym świecie;
2. Wyeliminowanie głodu, osiągnięcie bezpieczeństwa żywnościowego i lepsze odżywianie oraz promowanie zrównoważonego rolnictwa;
3. Zapewnienie wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowego życia oraz promowanie dobrobytu;
4. Zapewnienie wszystkim wysokiej jakości edukacji oraz promowanie uczenia się przez całe życie;
5. Osiągnięcie równości płci oraz wzmocnienie pozycji kobiet i dziewcząt;
6. Zapewnienie wszystkim ludziom dostępu do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi;
7. Zapewnienie wszystkim dostępu do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie;



8. Promowanie stabilnego, zrównoważonego i inkluzywnego wzrostu gospodarczego, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godna praca dla wszystkich ludzi;
9. Budowanie stabilnej infrastruktury, promowanie zrównoważonego uprzemysłowienia oraz wspieranie innowacyjności;
10. Zmniejszenie nierówności w krajach i między krajami
11. Uczynienie miast i osiedli ludzkich bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu;
12. Zapewnienie wzorców zrównoważonej konsumpcji i produkcji;
13. Podjęcie pilnych działań w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom;
14. Ochrona oceanów, mórz i zasobów morskich oraz wykorzystywanie ich w sposób zrównoważony;
15. Ochrona, przywrócenie oraz promowanie zrównoważonego użytkowania ekosystemów lądowych, zrównoważonego gospodarowania lasami, zwalczanie pustynnienia, powstrzymanie i odwracanie procesu degradacji gleby oraz powstrzymanie utraty różnorodności biologicznej;
16. Promowanie pokojowego i inkluzywnego społeczeństwa, zapewnienie wszystkim ludziom dostępu do wymiaru sprawiedliwości oraz budowanie na wszystkich szczeblach skutecznych i odpowiedzialnych instytucji, sprzyjających włączeniu społecznemu;
17. Wzmocnienie środków wdrażania i ożywiania globalnego partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju<sup>24</sup>.

Wdrażanie praktyk ekologicznych w firmie może obejmować stosowanie energii odnawialnej, redukcję zużycia surowców, recykling, inwestowanie w technologie czystego transportu i wiele innych działań.<sup>25</sup>

W myśl idei zrównoważonego rozwoju powstały dwie idee: ESG oraz CSR. ESG (Environmental, Social, Governance) odnosi się do kategorii czynników, które są brane pod uwagę w ocenie i monitorowaniu działalności przedsiębiorstw. ESG koncentruje się na trzech głównych obszarach – środowiskowym, społecznym i zarządzania. Założeniem idei jest zapewnienie wymiernych wskaźników umożliwiających mierzenie odpowiedzialności biznesu.

CSR (Corporate Social Responsibility) odnosi się do dobrowolnych działań i inicjatyw podejmowanych przez firmy, przyczyniając się do dobrostanu społeczeństwa i ochrony środowiska. Początkiem ESG była chęć mierzenia, oceny i analizy CSR. CSR

---

<sup>24</sup> Agenda 2030 for sustainable development-implementation in Poland, Ministry of Development

<sup>25</sup> <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>



jest często traktowane jako część strategii biznesowej, która ma na celu przynoszenie korzyści zarówno firmie, pracownikom, środowisku, konsumentom, społecznościom lokalnym czy sferze publicznej.

Drogą do zrównoważonego rozwoju jest nie tylko zdefiniowanie wizji, misji i celów. Przedsiębiorstwa działające dla zysku wdrażają ESG, CSR czy inne działania mające na celu zrównoważony rozwój jako działania wspomagające główną działalność produktową lub usługową. Mają generować zysk z poszanowaniem dbania o środowisko czy minimalizując problemy społeczeństw. Przedsiębiorstwa społeczne z kolei obierają elementy mające na celu zrównoważony rozwój i rozwiązywanie problemów społecznych jako „core” swojej działalności. Generowanie zysku stanowi wówczas element, bez którego, główna działalność społeczna nie zostanie osiągnięta. Nie muszą one być organizacjami non-profit, ale zyski schodzą na drugi plan strategii funkcjonowania, stanowią niejako narzędzie do rozwiązywania problemów społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne wprowadzające nową strategię powinny również skupić się na dialogu z interesariuszami, takimi jak pracownicy, inwestorzy, klienci czy środowisko lokalne. Wszystko to ma na celu nakreślenie, jakie działania powinny osiągnąć największy priorytet.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>



Tabela 1: Przykłady definiowania celów przedsiębiorstwa społecznego zgodnych ze strategią zrównoważonego rozwoju

1. Społeczność	Cel: Poprawa jakości życia lokalnych społeczności
	Działania: Wspieranie miejscowej edukacji, opieki zdrowotnej i rozwoju gospodarczego. Rezultaty: Zwiększenie dostępu do edukacji, poprawa zdrowia społeczności, wzrost miejscowych biznesów.
2 Środowisko	Cel: Ochrona i zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych.
	Działania: Wprowadzenie ekologicznych praktyk biznesowych, redukcja zużycia energii i surowców, ograniczenie produkcji odpadów w przedsiębiorstwie. Rezultaty: Ograniczenie śladu ekologicznego, poprawa stanu środowiska naturalnego.
3 Ekonomia	Cel: Generowanie zrównoważonego wzrostu gospodarczego.
	Działania: Tworzenie miejsc pracy, wspieranie lokalnych przedsiębiorstw i partnerstw społecznych przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska naturalnego. Rezultaty: Zwiększenie zatrudnienia, rozwój lokalnej gospodarki, redukcja ubóstwa, zminimalizowana degradacja środowiska naturalnego.
4 Innowacje społeczne	Cel: Rozwijanie nowatorskich rozwiązań na rzecz społeczności.
	Działania: Inwestowanie w badania i rozwój, wspieranie przedsiębiorczości społecznej. Rezultaty: Wprowadzenie innowacyjnych produktów lub usług, które przynoszą korzyści społeczne.

Źródło: Elkington, J. (1997). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st, Century Business" Capstone.; Hart, S.L.,&Milstein, M. B. (2003). "Creating Sustainable Value" Academy of Management Executive; Sachs, J. D. (2015). "The Age of Sustainable Development" Columbia University Press.; Epstein, M.J.,&Buhovac, A. R. (2014). "Making Sustainability Work: Best



Poziom wdrożenia wyżej wymienionych przykładowych celów zrównoważonego rozwoju możemy monitorować poprzez różnego rodzaju działania towarzyszące.

Rysunek 2: Działania wspierające Cele Zrównoważonego Rozwoju



Źródło: Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts” Berrett-Koehler Publishers.; Porter, M.E.,&Kramer, M. R. (2011). “Creating Shared Value”; Harvard Business Review.



Poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw uzależniony jest od wielu czynników, które można określić jako:

- **zewnątrzne:** uwarunkowania makroekonomiczne, kierunki rozwoju polityki ochrony środowiska, wsparcie z funduszy dla działań ukierunkowanych na ochronę zasobów przyrody, świadomość społeczna, poziom konkurencyjności przedsiębiorstw, poziom rozwoju badań, nakłady na działalność innowacyjną;
- **wewnętrzne,** związane ze świadomością kadry zarządzającej, możliwościami finansowymi przedsiębiorstwa i przyjętą strategią rozwoju.<sup>27</sup>

### **Przykłady wykorzystania strategii zrównoważonego rozwoju jako elementu wspierającego główną działalność w przedsiębiorstwie społecznym:**

- równość szans kobiet i mężczyzn, osób z niepełnosprawności oraz osób z innymi dysfunkcjami;
- zapewnienie odpowiedniej koordynacji działalności przedsiębiorstwa, tak by pracownicy mogli godzić życie zawodowe z życiem prywatnym;
- drukowanie jedynie niezbędnych dokumentów;
- przechowywanie dokumentacji w formie elektronicznej;
- wykorzystywanie elektronicznych skrzynek podawczych;
- drukowanie niezbędnych dokumentów w skali szarości;
- komunikacja prowadzona w miarę możliwości z wykorzystaniem elektronicznych nośników przekazu;
- ograniczanie podróży służbowych (redukcja emisji CO<sub>2</sub>);
- ograniczenie wytwarzania nadmiernej ilości odpadów;
- praca w godzinach odpowiedniego nasłonecznienia w celu zmniejszania zużycia energii elektrycznej.

### **Określenie strategii rozwoju**

Według D.R. Hamptona strategia to „jednolity, perspektywiczny oraz zintegrowany plan, przez który przedsiębiorstwo łączy strategiczne korzyści z oczekiwaniami środowiska i który stwierdza pewność, że jej cele podstawowe będą osiągnięte, poprzez właściwe zabezpieczenie przez organizację”<sup>28</sup>. W uzupełnieniu do przedstawionej definicji wskazać można podstawowe cechy strategii rozwoju wg G. Gierszewskiej:

- prymat problemów zewnętrznych nad wewnętrznymi;
- prymat przyszłości nad bieżącym działaniem;
- prymat odwagi myślenia nad poprawnością;

---

<sup>27</sup> Anna Miształ, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019

<sup>28</sup> J. Penc, Management strategies. Perspective thinking, systemic action, Placet, Warsaw 1994

- prymat o wyrazistych priorytetach nad kompleksowością;
- prymat o nieustannym rozwoju strategii ponad jej stabilnością.<sup>29</sup>



Źródło: <https://effectivemanagers.com/wp-content/uploads/2018/07/1.jpg>

Zgodnie z badaniami I. Ansoffa i E. McDonnella strategia rozwoju została podzielona na następujące elementy:

1. **Misja firmy** – określa zasadniczy powód egzystencji danej jednostki. Pozwala również na odpowiednie postrzeganie przedsiębiorstwa. Można zatem stwierdzić, że misja służy do precyzyjnego wyrażenia dalekosiężnych celów organizacji. Misja przedsiębiorstwa ma zawsze charakter stały, ponieważ trwale wytycza kierunki działalności podmiotu, wyznaczając ogólne założenia jego funkcjonowania, w ramach których opracowywane są poszczególne plany strategiczne i operacyjne. Przedsiębiorstwo społeczne w ramach swojej misji powinno objąć temat związany z rozwiązywaniem lokalnego lub światowego problemu lub potrzeby. Misją przedsiębiorstwa społecznego może być zwiększenie dostępu do odnawialnych źródeł energii, zwiększenie zatrudnienia wśród społeczności lokalnej czy też wsparcie kobiet w powrocie na rynek pracy po okresie urlopu macierzyńskiego.
2. **Domena działania** – określenie, komu i gdzie firma ma zamiar sprzedawać własne produkty. Przedsiębiorstwo społeczne tak samo jak każde inne funkcjonuje w danej branży oraz oferuje klientom produkty lub usługi. W celu prawidłowego funkcjonowania niezbędne jest prawidłowe zidentyfikowanie potrzeb grupy docelowej oraz kanałów dystrybucji w celu realizacji celów społecznych oraz finansowych przedsiębiorstwa.

---

<sup>29</sup> G. Gierszewska, Strategic Management, Publishing House of the University of Business and Management, Warsaw 2000



3. **Przewaga strategiczna** (konkurencyjna), która polega na tym, aby w granicach wyszukanej domeny stać się bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy, zakłada ona stałą konieczność poprawy i usprawnienia. Specyfika przedsiębiorstw społecznych często sprowadza się do znalezienia niszy społecznej lub środowiskowej, która powinna zostać zagospodarowana w celu lepszego funkcjonowania społeczeństwa. Możliwe jest jednak zaproponowanie standardowych produktów lub usług, które posiadają konkurencję w postaci przedsiębiorstw komercyjnych. W takim przypadku przedsiębiorstwo społeczne powinno zaznaczyć w jaki sposób oferowany produkt lub usługa odpowiadają na potrzeby społeczeństwa czy też środowiska naturalnego. Paradoksalnie przedsiębiorstwo społeczne może ofertować podobne produkty w wyższej cenie, ponieważ ich przewagi konkurencyjne powinny odnosić się do innych aspektów niż finansowy.
4. **Cele strategiczne** – są one kontynuacją wyborów dotyczących domeny działania oraz strategicznej przewagi nad konkurencją. Cele określają, co konkretnie firma zamierza osiągnąć w następnych fragmentach czasu i pozwalają mierzyć, czy firma zbliża się do sukcesu. Przedsiębiorstwo społeczne powinno dodatkowo określić cele społeczne, które analogicznie powinny być monitorowane oraz mierzalne.
5. **Funkcjonalne programy działania** – przełożenie koncepcji strategii na właściwe poczynania firmy oraz codzienne zachowanie każdego pracownika, odnoszą się do każdego obszaru, w którym realizowane są fragmentaryczne elementy strategii<sup>30</sup>. Przykładami programów działań mogą być przygotowanie planu inwestycyjnego lub określenie strategii skalowania biznesu.

Warto tutaj również zwrócić uwagę na to czym strategia rozwoju nie jest. Czyli w jaki sposób różni się od pozostałych planów oraz programów realizowanych przez przedsiębiorstwo społeczne:

- Strategia rozwoju nie jest planem działania, bowiem plan działania jest planem krótkookresowym. Zakłada realizację jakichś celów na przestrzeni kilku najbliższych miesięcy. Strategia rozwoju jest długoterminowym planem rozwoju przedsiębiorstwa obejmującym realizację wielu celów oraz zadań w tym także krótkookresowych planów działania.
- Strategii rozwoju nie można utożsamiać również z biznesplanem, bowiem tak samo jak w przypadku planu działania okres planowania strategii jest okresem wieloletnim, natomiast w biznesplanie jest on z reguły krótszy i wynosi np. ok roku lub dwa lata.
- Strategia rozwoju nie jest programem operacyjnym. Program operacyjny jest to przyjęty przez przedsiębiorstwo sposób dochodzenia do celu. Jest bardziej

---

<sup>30</sup> K. Obłój, Organization strategy, PWE, Warsaw 2007







tematyczny. W ramach Strategii rozwoju możliwych do realizacji jest kilka programów operacyjnych jednocześnie. Niemniej Każdy program operacyjny powinien wspierać realizację celów strategicznych oraz tym samym realizację Strategii Rozwoju przedsiębiorstwa społecznego. Możliwe jest również rozdzielanie programów operacyjnych na te które będą wspierały realizację celów społecznych lub finansowych przedsiębiorstwa społecznego.

- Strategia rozwoju nie jest studium wykonalności, który jest wyborem najlepszego wariantu inwestycji spośród wielu możliwych. Strategia obejmuje realizację wielu zadań oraz etapów rozwoju. Studium wykonalności ogranicza się do jednorazowego konkretnego podjęcia decyzji dotyczącej optymalnego wariantu. Niemniej wybór ten powinien w perspektywie czasu wspierać realizację celów strategicznych, wpływu społecznego oraz Strategii rozwoju<sup>31</sup>.

### **Kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa społecznego przy określaniu strategii rozwoju:**

Przy określaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa propozycja wartości jest jednym z najważniejszych aspektów modelu biznesowego, opisującym produkty i usługi, które tworzą wartość dla konkretnego klienta. Zwłaszcza dla przedsiębiorstwa społecznego. Odpowiada ona na pytanie jakie potrzeby społeczne są zaspokajane. Rozszerzając nacisk na tworzenie wartości społecznej, opisuje strategię generowania wpływu społecznego. Dodanie pomiaru wpływu społecznego pozwala na jego późniejsze zmierzenie.

Dla przedsiębiorstwa społecznego drugim istotnym elementem działalności jest wskazanie przepływów finansowych, wykazanie w jaki sposób przedsiębiorstwo społeczne generuje przychody oraz zadeklarowanie na jaki cel przeznaczana będzie ewentualna nadwyżka przychodów względem kosztów działalności.

Trzecim obszarem, na który należy zwrócić uwagę przy tworzeniu modelu biznesowego oraz strategii rozwoju jest segment rynku przedsiębiorstwa, w tym segment klientów (grupa docelowa), wyzwania w środowisku oraz ewentualna konkurencja obecna na rynku. Ten aspekt biznesu społecznego jest podobny do tradycyjnego biznesu, z podstawową różnicą polegającą na tym, że celem biznesu społecznego jest zaspokajanie potrzeb społecznych klientów, a nie traktowanie ich jako sposobu na osiągnięcie zysku.

---

<sup>31</sup> <https://przedsiębiorstvosocyczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>





Ostatni obszar obejmuje proces wdrażania, dostarczania oraz planowanie zasobów potrzebnych do dostarczenia oferowanego produktu/usługi. Dodatkowo zakres tego obszaru obejmuje niezbędnych partnerów oraz marketing i sprzedaż.<sup>32</sup>

Opisane obszary pozwalają na opracowanie **modelu Canvas** dla przedsiębiorstwa społecznego (sposób przygotowania modelu Canvas opisano w Module 3 Rozdział 2). W tym celu można użyć różnych technik ułatwiających planowanie działań oraz określanie okoliczności realizacji konkretnego przedsięwzięcia. **Analiza strategiczna SWOT** (sposób przygotowania analizy SWOT opisano w Module 3 rozdział 3) określa czynniki wdrażania przedsięwzięcia w podziale na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oraz czynniki sprzyjające i niesprzyjające osiągnięciu zaplanowanych rezultatów. To narzędzie może być skutecznie wykorzystywane zarówno do określenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa społecznego jak i do realizacji poszczególnych działań czy też konkretnych projektów realizowanych w danym przedsiębiorstwie społecznym.

W uzupełnieniu do analizy SWOT warto przygotować analizę ryzyka przedstawianą w postaci **Rejestru ryzyk** (sposób przygotowania rejestru ryzyk opisano w Module 3 Rozdział 3). Po wstępnym zidentyfikowaniu szans oraz zagrożeń powinny one zostać sparametryzowane. W podstawowej wersji analizy ryzyka każde zdarzenie/sytuacja zostaje opisana przez dwa parametry – prawdopodobieństwo wystąpienia oraz skutki zmaterializowania się danego zdarzenia/sytuacji.

Wykorzystanie wskazanych technik może znacząco ułatwić określenie strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz jednocześnie przy cyklicznym aktualizowaniu opracowanych dokumentów może również bezpośrednio wpływać na realizację określonych w ramach strategii rozwoju planów działań, projektów czy też całych programów operacyjnych.

**Model Canvas** pozwala na przygotowanie zagregowanego schematu funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, który skrótowo przedstawia najważniejsze obszary działalności oraz sposób realizacji podstawowych założeń działania przedsiębiorstwa społecznego, czyli osiągania przychodów oraz realizacji celów społecznych. Analiza SWOT pozwala na krytyczne spojrzenie na propozycję wartości oferowaną przez przedsiębiorstwo społeczne, co jest najważniejszym obszarem rozważań w ramach modelu Canvas. Określenie silnych oraz słabych stron odpowiada kadrze zarządzającej na pytania, co może stanowić o przewadze konkurencyjnej oraz co wyróżnia dane przedsiębiorstwo społeczne na tle podmiotów konkurencyjnych przy jednoczesnym krytycznym spojrzeniu na wewnętrzne ograniczenia, bariery czy też braki, którymi należy odpowiednio zarządzić. Samo przygotowanie tych dwóch obszarów analizy SWOT powinno nakierować kadrę zarządzającą na kierunek, który

---

<sup>32</sup> <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>



powinno obrać przedsiębiorstwo w celu realizacji misji przedsiębiorstwa w ramach strategii rozwoju. Następnie określenie szans pozwala na zidentyfikowanie podmiotów, funduszy, zmian prawnych czy wszelkich innych lokalnych, krajowych lub globalnych czynników, które przy odpowiednim wykorzystaniu mogą pozytywnie wpłynąć na realizację celów strategicznych przedsiębiorstwa społecznego, a tym samym na realizację strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Z drugiej strony zagrożenia wskazują na wszystkie czynniki makroekonomiczne lub grupy interesariuszy, które w mniejszym lub większym stopniu mogą przeszkadzać w realizacji celów organizacji. Podsumowaniem wcześniejszych rozważań powinna być matryca ryzyk, która przedstawia wszelkie szanse oraz zagrożenia (między innymi określone w ramach analizy SWOT) w podzielne na obszary działalności przedstawione w modelu Canvas. Analiza ryzyka pozwoli na monitorowanie oraz odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym w taki sposób, aby szanse przedsiębiorstwa były odpowiednio wykorzystywane natomiast zagrożenia w zależności od obranej strategii mogły być zredukowane, unikane, przeniesione, współdzielone lub akceptowane.

Istotą strategii rozwoju przedsiębiorstwa jest rozwój możliwości organizacji, tak aby to co niemożliwe dzisiaj było możliwe w przyszłości. Najważniejszym punktem w strategii jest wizja. Jest to plan na najbliższe kilka bądź kilkanaście lat. Kluczowe założenia strategii są niezmiennie, niezależnie od sytuacji.<sup>33</sup>

**Przy wytyczaniu strategii ważnym elementem jest kolejność działań, w którym określamy poszczególne składowe w kolejności według priorytetów, np:**

- określenie misji przedsiębiorstwa (dlaczego tu jesteśmy, po co powstaliśmy, co nas zmotywowało do założenia organizacji?);
- określenie wizji przedsiębiorstwa (jak to ma działać kiedyś, dokąd chcemy dojść?);
- określenie celów przedsiębiorstwa (co chcemy osiągnąć?);
- diagnoza stanu obecnego (co mamy?);
- diagnoza stanu pożądanego (czego potrzebujemy?).

Ostatecznie przeprowadzone działania powinny skutkować określeniem celów strategicznych, w tym wypadku odnoszących się do rozwiązywania problemów społecznych wraz z ich opisem oraz określeniem działań jakie powinny zostać zrealizowane w celu ich osiągnięcia. Działania powinny mieć przypisany harmonogram realizacji oraz przypisanie odpowiedzialności odpowiednim zasobom ludzkim.

---

<sup>33</sup> <https://przedsiębiorstwowspoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>



## Mierzenie stanu realizacji strategii

Do sprawdzania stanu realizacji strategii służy metoda controllingu strategicznego, polegająca na pomiarze celów, które udało się już osiągnąć. Controlling strategiczny ma na celu zapewnienie kierownictwu organizacji pomoc w wyborze i realizacji długookresowych zamierzeń. Istotę controllingu strategicznego można ująć w następujący sposób:

- polega na stałym monitorowaniu zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań działań oraz postępów w osiąganiu celów strategicznych i realizacji strategii przedsiębiorstwa społecznego;
- obejmuje całe przedsiębiorstwo społeczne, traktowane jako system organizacyjny, a także jednostki strategiczne, główne funkcje przedsiębiorstwa (marketing, finanse, produkcja, logistyka, badania i rozwój), rynki operacyjne oraz podstawowe procesy występujące w przedsiębiorstwie społecznym;
- jest ukierunkowany na ocenę przebiegu i wyników działań, ale także na wykrywanie i interpretacje sygnałów o nadchodzących zmianach (pojawiających się szansach i zagrożeniach), zanim wywołają one skutki dla przedsiębiorstwa i na właściwe reagowanie na te zmiany;
- jest realizowany przy wykorzystaniu systemów informacyjnych oraz instrumentów oddziaływania zapewniających elastyczne reakcje organizacji;
- jest powiązany z planowaniem strategicznym; działania i instrumenty kontrolne są wbudowane w procedury planistyczne, a controlling strategiczny jest ważnym narzędziem wdrażania i realizacji strategii.

Główną funkcją controllingu strategicznego jest zatem ciągła weryfikacja i aktualizacja decyzji strategicznych dotyczących celów i sposobów ich osiągania. W konsekwencji możliwe jest tworzenie i wykorzystywanie mechanizmów korygowania i harmonizacji działań w ramach realizowanych strategii w celu podniesienia stopnia ich skuteczności i efektywności.

W powyższym kontekście główne **funkcje controllingu strategicznego** to:

- uwrażliwienie menedżerów i innych realizatorów działań na pojawiające się szanse i zagrożenia lub symptomy poprzedzające ich pojawienie się poprzez dostarczanie kadrze kierowniczej informacji o zjawiskach i wydarzeniach lub stanach, które występują lub mogą wystąpić zanim stworzą istotne zagrożenia dla organizacji;
- ciągła weryfikacja i aktualizacja decyzji strategicznych dotyczących celów i sposobów ich osiągania;
- zapewnienie odpowiedniej elastyczności organizacji dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu systemów informacyjnych i instrumentów samoregulacji;





- funkcja motywująca: uświadomienie odchyleń między stanem faktycznym a założeniami planu, pobudzanie do działania ukierunkowanego na zidentyfikowanie źródeł odchyleń i podjęcie właściwych reakcji;
- tworzenie i wykorzystywanie mechanizmów korygowania i harmonizacji działań w ramach realizowanych strategii w celu podniesienia stopnia ich skuteczności i efektywności.

W wyniku przeprowadzonych analiz możliwe jest określenie przykładowych elementów strategii rozwoju obejmujących wpływ społeczny przedsiębiorstwa społecznego w celu jego dalszego monitorowania. W dalszej perspektywie czasowej odpowiednie monitorowanie oraz mierzenie wpływu społecznego pozwolą na odpowiednie skalowanie biznesu a tym samym na realizowanie określonej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.



Źródło: <http://haighandmartino.com/ecommerce-tips/unique-value-proposition/>

### Przykład

Przykładowa propozycja wartości przedsiębiorstwa społecznego: zwiększenie łączności między przedstawicielami społeczności w celu ograniczenia marnowania zasobów budowlanych – wypożyczalnia sąsiedzka czy też zapewnienie nowych miejsc pracy dla danej grupy docelowej (kobiety, osoby niepełnosprawne, osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym, osoby o niskich kwalifikacjach).

Po określeniu propozycji wartości musi następować stworzenie odpowiedniego modelu finansowego, który będzie pozwalał na prawidłowe funkcjonowanie oraz dalszy rozwój przedsiębiorstwa społecznego (na bazie modelu Canvas). Przykładowym modelem finansowym może być: prowizja od sprzedaży, wynagrodzenie za daną usługę lub produkt, abonament za korzystanie z usług przedsiębiorstwa, dotacje rządowe lub samorządowe.

Przedsiębiorstwo społeczne powinno również dążyć do maksymalizacji użyteczności produktów i zasobów oraz minimalizacji utraty wartości. Przykładami takich działań



może być tworzenie kręgów dostaw zamiast łańcuchów dostaw czy możliwość recyklingu oferowanych produktów. W ramach oceny użyteczności wartości produktu lub usługi pomóc może wykorzystanie analizy SWOT.

Wszystkie wcześniej opisane działania powinny być w jak największym stopniu mierzalne poprzez pomiar wartości społecznej. Poza utrzymywaniem odpowiedniego modelu finansowego przedsiębiorstwa społecznego konieczne jest jednocześnie osiągnięcie odpowiedniego wpływu społecznego. W ten sposób nie tylko dochód finansowy może być oceniany krytycznie, ale także wpływ społeczny i proces realizacji. Należy pamiętać, że w przypadku przedsiębiorstwa społecznego główną wartością jest pozytywny wpływ społeczny a nie osiąganie zysku.<sup>34</sup> W celu realizacji celów społecznych oraz ekonomicznych przedsiębiorstwa pomocnym narzędziem jest stworzenie oraz cykliczna aktualizacja analizy ryzyka wraz z jej graficznym obrazem w postaci matrycy ryzyk. Przedsiębiorczość społeczna ma na celu realizację szerokich celów społecznych, kulturowych i środowiskowych. Są one często związane z sektorem wolontariatu w obszarach takich jak walka z ubóstwem, energia odnawialna, mieszkalnictwo, opieka zdrowotna i rozwój społeczności.<sup>35</sup>

### Utworzenie planu inwestycji

Cele działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego to nie tylko kwestie osiągania przychodu, ale przede wszystkim cele społeczne. Wszelkie nadwyżki związane prowadzeniem działalności są w takich organizacjach inwestowane w realizację celów społecznych. Oznacza to przede wszystkim:

- Integrację społeczną i zawodową członków przedsiębiorstwa;
- Działania na rzecz społeczności lokalnej.

Jeśli chodzi o integrację społeczną i zawodową, to zasadą jest tu zapewnienie miejsca aktywności zawodowej członków organizacji. Z uwagi na to, że aby można było mówić o podmiocie ekonomii społecznej, część pracowników takiej organizacji musi być zagrożona wykluczeniem społecznym, to samo prowadzenie działalności w ramach takiego przedsiębiorstwa już zapewnia integrację zawodową.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwo społeczne w rozwoju lokalnym, działalność zależy od potrzeb i najczęściej dotyczy świadczenia usług na otwartym rynku lokalnym (np.

---

<sup>34</sup> <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>

<sup>35</sup> <https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>

usług turystycznych), działalności produkcyjnej i handlowej, dostarczania usług publicznych (w tym społecznych – np. w zakresie edukacji).<sup>36</sup>

Jednym z najważniejszych elementów strategii rozwoju przedsiębiorstwa społecznego jest utworzenie planu inwestycji. Jest to działanie niezbędne do zapewnienia odpowiedniego zaopatrzenia się organizacji w kluczowe wyposażenie, kadre czy nieruchomości. Plan inwestycyjny powinien odpowiadać na realne potrzeby i plany rozwoju organizacji. Służy on do określenia nakładów niezbędnych do osiągnięcia celów i kierunków rozwojowych przedsiębiorstwa. Wieloletni Plan Inwestycyjny, nazywany w skrócie WPI, to narzędzie systematyzacji procesu realizowania najważniejszych zadań inwestycyjnych. Dokument ten umożliwi urzeczywistnienie celów, wyznaczonych w ramach strategii Rozwoju. WPI sporządza się w formie zestawień planowanych przedsięwzięć, które zostają usystematyzowane według nadanych im priorytetów. Każde przedsięwzięcie uwzględnia termin realizacji oraz wysokość nakładów finansowych, które są potrzebne do jego wykonania. WPI powinny być przygotowane co najmniej w dwuletniej perspektywie<sup>37</sup>. Tworzenie planu inwestycji dla przedsiębiorstwa społecznego wymaga uwzględnienia zarówno aspektów biznesowych, jak i społecznych. Poniżej znajduje się ogólny szkic planu inwestycyjnego wraz z przypisaniem do celów społecznych:

Tabela 2: Plan inwestycyjny

Plan inwestycyjny	I. Wstęp	A. Opis przedsiębiorstwa społecznego	Misja i wartości przedsiębiorstwa społecznego	
		B. Analiza rynku	Obszar działania społecznego, który ma zostać rozwiązany Identyfikacja grupy docelowej Analiza konkurencji	
	II. Cel Społeczny	A. Wybór konkretnego celu społecznego	Trendy rynkowe związane z celem społecznym Opis, dlaczego wybrany cel jest istotny dla społeczności	
		B. Mierzalność i ocena postępów	Związki między wybranym celem społecznym a działalnością przedsiębiorstwa Określenie mierników postępu w realizacji celu społecznego	
	III. Operacyjny	Plan	A. Struktura organizacyjna	Plan monitorowania i raportowania wyników
			B. Produkty lub usługi	Zespół zarządzający Struktura operacyjna
				Opis produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo

<sup>36</sup> [https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa\\_pr-3317.html](https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html)

<sup>37</sup> <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>



		Jak oferowane produkty/usługi przyczyniają się do osiągnięcia celu społecznego
	C. Procesy operacyjne	Szczegółowy opis procesów biznesowych Koncepcja produkcji, dostawy i/lub świadczenia usług
IV. Marketingowy	A. Strategia marketingowa	Segmentacja rynku Komunikacja marketingowa, uwzględniająca przesłanie społeczne
	B. Strategia sprzedaży	Plan sprzedaży i dystrybucji Partnerskie relacje biznesowe wspierające cele społeczne
V. Plan Finansowy	A. Prognoza finansowa	Prognoza przychodów i kosztów Analiza rentowności
	B. Struktura kapitału	Źródła finansowania (np. inwestorzy społeczni, granty, kredyty) Plan alokacji kapitału na cele społeczne i operacyjne
VI. Monitorowanie i Ewaluacja	A. System monitoringu postępów	Określenie częstotliwości monitoringu Kanały komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
	B. Ocena skuteczności	Metody oceny skuteczności działań społecznych Modyfikacje planu w odpowiedzi na wyniki ewaluacji
VII. Zrównoważony Rozwój	A. Zintegrowane podejście	Jak plan inwestycji przyczynia się do realizacji polityki zrównoważonego rozwoju Zarządzanie ryzykiem i adaptacja w kontekście zrównoważonego rozwoju

Źródło: Opracowanie własne

W trakcie tworzenia planu inwestycyjnego należy pamiętać o konkretnej misji społecznej przedsiębiorstwa oraz o zaangażowaniu interesariuszy. Ponadto, plan powinien być elastyczny, umożliwiając dostosowanie działań do zmieniających się warunków rynkowych i społecznych. Konieczne jest także ciągłe odpowiadanie na zmieniające się potrzeby środowiska lokalnego. Dlatego tak ważnym elementem jest ciągłe sprawdzanie aktualności potrzeb społecznych między innymi w ramach controllingu strategicznego.

Podobnie jak w klasycznych przedsiębiorstwach, tak i w przedsiębiorstwie społecznym inwestowanie służy rozwojowi zasobów. Zasoby te związane są na przykład z możliwościami organizacji, wielkością produkcji, jakością wytworów czy kosztem ich wykonania. Inwestowanie bezpośrednio łączy się zatem z rozwojem firmy – osiąganiem niedostępnych do tej pory wyników, usprawnieniem procesów produkcji i sprzedaży. Rozwijanie majątku oznacza jednak konieczność poczynienia nakładów finansowych. Podstawowym pytaniem, na które każde przedsiębiorstwo społeczne powinno udzielić sobie odpowiedzi jest czego tak naprawdę potrzebuje? Jest to







kluczowe pod kątem planowania wydatków i ustalania celów inwestycyjnych. Żeby majątek przedsiębiorstwa społecznego rozwijał się odpowiednio bez występowania niepotrzebnych zakupów, należy przed inwestycją dokonać odpowiedniego rozpoznania. W odpowiednim zidentyfikowaniu potrzeb pomóc mogą następujące działania:

1. **Określenie wizji i strategii rozwoju przedsiębiorstwa** – odpowiedź na pytania: co chcemy osiągnąć? Jakie są cele strategiczne? Po co nam inwestycja? Pozwalają na łatwiejsze zaplanowanie zakupów niezbędnych do realizacji wizji przedsiębiorstwa zgodnie z określoną strategią rozwoju.
2. **Weryfikacja założeń modelu biznesowego** – optymalizacja kosztów pod kątem np. możliwości wynajęcia niezbędnego wyposażenia zamiast zakupu analogicznego sprzętu.
3. **Przeprowadzenie analizy SWOT** - czy mocne strony pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans? czy słabe strony będą negatywnie oddziaływać na możliwość wykorzystania szans? czy mocne strony pozwolą na przewyciężenie zagrożeń? czy słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?
4. Przykładowo, jeśli w czasie analizy identyfikacja słabej strony przedsiębiorstwa wskaże na przestarzały, energochłonny sprzęt, a dodatkowo zagrożenie w postaci rosnących cen prądu, to oczywiście inwestycją powinny być nowe urządzenia, które pozwolą na oszczędności w dłuższej perspektywie.
5. **Weryfikacja procesów i „wąskich gardeł”** - w tym przypadku analizie podlegają procesy, w ramach których poszukiwane są „wąskie gardła”, czyli obszary problemowe. Weryfikacja dąży do wyjaśnienia np. powodu opóźnień zamówień, obniżenia jakości czy zwiększonych kosztów produkcji.
6. **Odpowiednie planowanie zakupów** - Każdy zakup powinien odpowiadać na jakiś problem oraz przynosić korzyści z poniesionych nakładów inwestycyjnych. Plan Inwestycyjny powinien być przemyślany oraz efektywny. Zawsze warto porównać oferty różnych sprzedawców z uwzględnieniem również ich dodatkowych usług takich jak przedłużona gwarancja czy możliwość zwrotu.

Jakie czynniki powinny być brane pod uwagę przy planowaniu zakupów firmowych:

- a. Cechy fizyczne – rozmiar, waga, wymiar, powierzchnia;
- b. Ilość osób przy stanowisku pracy, które chcemy wyposażyć lub rozwinąć, ulokowanie go w pomieszczeniu;
- c. Jak duża przestrzeń jest potrzebna, by praca była komfortowa;
- d. Dodatkowe koszty wynikające z użytkowania sprzętu (np. koszt zakupu tuszu czy toneru do drukarki);





- e. Koszt i dostępność obowiązkowych serwisów, przeglądów, ubezpieczenia, części zamiennych;
- f. Konieczność zakupu akcesoriów;
- g. Niezawodność;
- h. Łatwość eksploatacji (np. menu po polsku, intuicyjna obsługa);
- i. Dostępność aktualizacji oprogramowania;
- j. Dodatki – zakupy na raty, darmowy serwis, dostęp do dodatkowych usług w cenie, program lojalnościowy;
- k. Gwarancja, która jest dla nas zapewnieniem, że przez określony czas sprzęt będzie mógł być użytkowany;
- l. W przypadku nieruchomości – parking przy budynku, dojazd, ułatwienia dostępu, otoczenie.

### Skalowanie biznesu

Kolejnym krokiem w realizacji misji przedsiębiorstwa społecznego jest odpowiednie skalowanie biznesu. Po przygotowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz przygotowaniu planu inwestycji następuje czas na opracowanie strategii skalowania swojej organizacji.

Każde przedsiębiorstwo społeczne poszukuje rozwiązań, które mogą zwiększyć efektywność jego funkcjonowania w celu realizacji celów społecznych. Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych przekłada się na realizację zaplanowanych efektów ekonomicznych i społecznych. Przedsiębiorstwa społeczne korzystają z doświadczeń oraz rozwiązań wypracowanych przez przedsiębiorstwa komercyjne. Z uwagi na konieczność odpowiedniego dostosowania rozwiązań konieczne jest jednak innowacyjne podejście do wypracowanych już schematów postępowania.<sup>38</sup> Należy podkreślić, że wykorzystywanie rozwiązań biznesowych dla przedsiębiorstw społecznych nazywane jest też skalowaniem.<sup>39</sup>

Skalowanie biznesu to zwiększanie przychodów firmy ze sprzedaży przy użyciu dźwigni operacyjnej, czyli bez zwiększania podstawowych kosztów operacyjnych, najczęściej kosztów stałych.<sup>40</sup> Do wdrożenia skalowania biznesu wykorzystuje się między innymi dźwignie finansowe. Przy odpowiednim planowaniu takie działanie w

---

<sup>38</sup> Kurlito M. Innovation in social entrepreneurship and the statutory scope of philanthropy and charity, Economic Studies. University of Economics in Katowice 2014

<sup>39</sup> Kayser O., Budinich M.V., Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise. UK, Palgrave Macmill, 2015

<sup>40</sup> <https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>



długofalowej perspektywie zapewnia wzrost przychodów, co może być pomocne w rozwoju firmy oraz spełnianiu zaplanowanych celów społecznych. Skalowanie przedsiębiorstwa pozytywnie wpływa również na pozycję na rynku. Zwykle takie działanie kończy się większą liczbą klientów. W wielu przypadkach skalowanie polega na zmniejszeniu kosztów pozyskania klienta oraz wydatków na prowadzenie działalności. Specyfika oraz trudność skalowania biznesu w ramach przedsiębiorstwa społecznego polega na tym, że ważniejsze od wyników ekonomicznych (koniecznych do dalszego funkcjonowania przedsiębiorstwa) jest pozytywny wpływ społeczny oraz środowiskowy. Niemniej w przypadku przedsiębiorstwa komercyjnego oraz społecznego celem jest rozwój. W przypadku podmiotów komercyjnych priorytetem jest rozwój rozumiany jako zwiększanie przychodów, zwiększanie zasięgu sprzedaży, rozwój produktów i usług a wszystko w celu maksymalizowania zysku. Przedsiębiorstwo społeczne w ramach rozwoju skupia się na zwiększeniu wpływu społecznego, pozytywnego oddziaływania na środowisko, polepszenia jakości życia społeczności lokalnej, zmniejszenie bezrobocia czy też zwiększenie kwalifikacji kobiet wracających po urlopie macierzyńskim na rynek pracy. Jednym słowem przedsiębiorstwo społeczne w ramach rozwoju stara się w jak największym stopniu realizować swoją misję. W celu dalszego rozwoju oczywiście w dalszym ciągu konieczne jest zwiększenie przychodów przedsiębiorstwa jednak w tym przypadku przychody są wykorzystywane do zwiększenia zatrudnienia, zwiększenia zasięgu wpływu społecznego czy też rozwoju nowych produktów lub usług odpowiadających na kolejne potrzeby grupy docelowej. Na pierwszy rzut oka skalowanie biznesu w obu przypadkach jest tożsame. Zgodnie z założeniem skalowanie biznesu jest to w uproszczeniu rozwój przedsiębiorstwa. Główną różnicą jest to że w jednym przypadku rozwój ma na celu zwiększenie zysku przy zachowaniu w jak największym stopniu celów zintegrowanego rozwoju natomiast w drugim wyłącznie zwiększenie wpływu społecznego lub środowiskowego przy zachowaniu rentowności prowadzonej działalności..





Źródło: <https://www.kredx.com/blog/7-tips-to-successfully-scale-up-your-business/>

W przypadku wykorzystania skalowania przedsiębiorstwa społecznego powinno się spełnić następujące warunki:

- nastawienie na długotrwały wzrost;
- przygotowanie odpowiedniego planu finansowego (w tym planu inwestycyjnego);
- opracowanie kompleksowego modelu biznesowego;
- budowanie długofalowych interakcji i relacji z klientami oraz interesariuszami;
- bardzo dobra znajomość rynku oraz konkurencji.<sup>41</sup>

Niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności w uproszczeniu można przedstawić **trzy obszary**, które należy rozwijać w ramach **skalowania przedsiębiorstwa**:

1. **Organizacja** – zaplanowanie rozwoju kadry pracowniczej. Należy zwrócić uwagę, że zwiększenie zatrudnienia powinno następować w momencie, w którym obecna kadra nie jest w stanie sprostać wszystkim zadaniom w przedsiębiorstwie. Wyjątkiem może być zatrudnianie osób w przypadku przedsiębiorstwa społecznego, które swoją działalność nakierowuje na zwiększenie doświadczenia lokalnej społeczności lub zwiększenie ich kwalifikacji. W tym przypadku możliwe jest zatrudnienie nowego pracownika lub pracowników oraz przeszkolenie ich na danym stanowisku a następnie wsparcie w zatrudnieniu w innym przedsiębiorstwie.
2. **Klienci** – Konieczne jest przeanalizowanie klientów oferowanych produktów lub usług. Niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności odpowiadanie na potrzeby klientów jest kluczowym elementem do osiągnięcia sukcesu.
3. **Przychody** – nie powinny być związane wyłącznie ze wzrostem liczby odbiorców. Powinny obejmować także przychody od klienta. Oferta powinna być aktualizowana oraz odpowiednio dostosowywana do aktualnych potrzeb grupy docelowej<sup>42</sup>. W przypadku przedsiębiorstw społecznych poza zwiększaniem zysku ze sprzedaży usług lub produktów możliwe jest również odpowiadanie na zapotrzebowanie władz lokalnych lub międzyregionalnych programów operacyjnych, które dzięki odpowiednim profilom działalności mogą wykorzystać fundusze krajowe lub międzynarodowe do prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego. Należy jednak pamiętać, że o ile w przedsiębiorstwie nastawionym na zysk, wynik finansowy stanowi podstawowy wyznacznik rozwoju o tyle w przypadku przedsiębiorstwa społecznego ma on zapewnić odpowiednią skalę działania na rzecz rozwiązywania problemów społecznych.

---

<sup>41</sup> <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>

<sup>42</sup> <https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>



Skalowanie biznesu pozwala rozwijać przedsiębiorstwo w wielu kierunkach:

- wdrożenie produktu lub usługi na nowy rynek;
- budowanie przewagi konkurencyjnej na obecnym rynku;
- zaprojektowanie nowych rozwiązań dla klientów;
- ulepszenie aktualnych rozwiązań dla klientów;
- kompleksowe przebudowanie modelu biznesowego;
- przebranżowienie.

Kolejnym istotnym elementem niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności jest marketing. Podczas rozwoju warto wdrożyć odpowiednie działania reklamowe oraz skierowane do odpowiedniej grupy docelowej. Promowanie marki przedsiębiorstwa lub produktów oraz usług pozytywnie wpływa na ich odbiór. Nawet przy odpowiednio skonstruowanej strategii rozwoju oraz planach działania kluczowym elementem jest dotarcie do odbiorców. Dlatego istotne jest przygotowanie strategii marketingowej, a nie tylko finansowej.<sup>43</sup> W ramach prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego marketing ma jeszcze drugie kluczowe zadanie. Informowanie wszystkich interesariuszy o działaniach prowadzonych w odpowiedzi na zapotrzebowanie lokalnego społeczeństwa lub środowiska naturalnego. Jak zwrócono wcześniej uwagę najważniejszym zadaniem przedsiębiorstwa społecznego jest realizacji pozytywnego wpływu społecznego. Działania marketingowe mogą oraz powinny stanowić siłę napędową rozwijającego się przedsiębiorstwa społecznego zarówno na płaszczyźnie dotarcia do grupy docelowej jak i na zwiększeniu świadomości społeczeństwa na dany problem społeczny, którego rozwiązaniem zajmuje się przedsiębiorstwo społeczne.

**Poniżej przedstawiono założenia skalowania przedsiębiorstwa społecznego:**

1. Model Biznesowy:

- Założenie: Optymalny model biznesowy, który jest skalowalny i generuje wartość dla klientów, społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Obecnie istotne jest spełnianie założeń zrównoważonego rozwoju, które zostały omówione na początku rozdziału.
- Opis: Upewnij się, że model biznesowy jest elastyczny i może obsłużyć większe obciążenia, jednocześnie dostarczając odpowiednią wartość klientom.

Model biznesowy przedsiębiorstwa społecznego najczęściej składa się z dwóch podstawowych elementów. Strategia operacyjna mająca na celu wywarcie zamierzonego wpływu obejmuje wewnętrzną strukturę organizacji, a także partnerstwa zewnętrzne. Ponieważ każda organizacja potrzebuje zasobów do

---

<sup>43</sup> <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>



działania (zarówno ludzkich, jak i finansowych), model biznesowy musi obejmować strategię zasobów określającą, gdzie i na jakich warunkach organizacja może je pozyskać. Wymienione elementy mogą również stanowić odrębnie opracowane założenia skalowania zgodnie z niżej opisaną metodologią.

## 2. Procesy Operacyjne:

- Założenie: Efektywne i zoptymalizowane procesy operacyjne.
- Opis: Dostosuj i ulepsz procesy, aby zwiększyć wydajność przy rosnącej skali działalności oraz zwiększeniu wpływu społecznego.

## 3. Zasoby Ludzkie:

- Założenie: Posiadanie odpowiedniej liczby i kompetencji pracowników.
- Opis: Zatrudnianie, szkolenie i utrzymanie zespół pracowników zdolnych obsłużyć większą ilość zadań.

## 4. Technologia:

- Założenie: Skuteczne narzędzia i systemy informatyczne.
- Opis: Inwestycje w technologie umożliwiające efektywne zarządzanie rosnącą ilością danych i procesów.

## 5. Kapitał Finansowy:

- Założenie: Dostęp do wystarczającego kapitału.
- Opis: Zabezpiecz finansowanie potrzebne do rozszerzenia działalności, z uwzględnieniem potrzeb inwestycyjnych, kapitału obrotowego, rezerwy na działanie organizacji oraz środków niezbędnych do realizacji celów społecznych.

## 6. Strategia Marketingowa:

- Założenie: Skuteczna strategia marketingowa.
- Opis: Rozwijanie kampanii marketingowych, które dotrą do szerszej grupy odbiorców, zwiększą rozpoznawalność marki i zwiększą świadomość społeczności lokalnej.





Na podstawie doświadczeń w pomocy ponad 900 przedsiębiorstwom społecznym na całym świecie w skalowaniu ich działalności eksperci MovingWorlds zaproponowali dziewięć kroków skalowania przedsiębiorstwa społecznego:

### **1. Poznanie ekosystemu**

Problemy nowych przedsiębiorstw społecznych mają charakter systemowy i wymagają myślenia systemowego. Pierwszym krokiem na drodze do skalowania biznesu powinno być poznanie ekosystemu, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Najprostszym i najskuteczniejszym sposobem na pozyskanie niezbędnych informacji jest zebranie zróżnicowanej grupy interesariuszy z całego systemu i jego zmapowanie. Pozwoli to na lepsze zrozumienie rynku lokalnego oraz udostępnienia produktu o odpowiedniej propozycji wartości.

### **2. Wykorzystanie myślenia projektowego w celu znalezienia skalowalnego produktu**

Po zaznajomieniu się z ekosystemem, w którym ma funkcjonować przedsiębiorstwo społeczne niezbędne jest odpowiednie przygotowanie koncepcji samego produktu lub usługi. Już na samym początku rozwoju powinno się przeanalizować ewentualne możliwości rozwoju. Pozwoli to na lepsze określenie celów strategicznych lub kamieni milowych na drodze do skalowania biznesu. To użytkownicy decydują o tym, jakie produkty zostaną przyjęte, a nie przedsiębiorcy. Kluczowe jest więc udostępnienie produktu lub usługi, która odpowiada na potrzeby grupy docelowej. Wielokrotne powtarzanie procesów myślenia projektowego okazuje się lepszym sposobem na tworzenie rozwiązań dla przedsiębiorstw społecznych niż burza mózgów. Chociaż istnieje wiele modeli wdrażania myślenia projektowego (takich jak lean startup) jedną ze skuteczniejszych metod jest połączenie projektowania zorientowanego na człowieka i generowania modeli biznesowych. Istnieje 5 etapów procesu myślenia projektowego.

- Zrozumienie potrzeb społeczeństwa
- Zdefiniowanie problemu
- Stworzenie rozwiązania
- Opracowanie prototypu
- Przetestowanie rozwiązania przed jego wdrożeniem oraz rozpoczęciem skalowania

### **3. Zweryfikowanie modelu biznesowego**

Tworzenie rozwiązania dla przedsiębiorstw społecznych, które działa w jednej społeczności lub dla jednego segmentu klientów, bardzo różni się od tworzenia skalowalnego przedsiębiorstwa społecznego. Skalowanie oznacza, że istnieje powtarzalny model sprzedaży i dostawy, który staje się bardziej wydajny przy większej liczbie klientów. Po ustaleniu, czy możliwe jest skalowanie przedsiębiorstwa





społecznego, kolejnym krokiem jest ustalenie najlepszego/najprostszego sposobu skalowania. W przypadku przedsiębiorstw społecznych przewaga nad podmiotami komercyjnymi polega na możliwości skalowania się poprzez partnerstwa, dotacje, programy partnerskie, modele usług lub licencje napędzane bardziej wpływem niż zyskami.

#### **4. Skalowanie pomysłu i pozyskiwanie kapitału inwestycyjnego**

Zgodnie z założeniami raportu MovingWorld dopiero po rozpoczęciu skalowania przedsiębiorstwo powinno zająć się pozyskiwaniem niezbędnych funduszy. Obecnie istnieje więcej narzędzi inwestycyjnych niż kiedykolwiek wcześniej, w tym finansowanie społecznościami, aniołowie biznesu, inwestorzy wpływowi, inwestorzy venture capital, filantropi, fundusze rządowe, akceleratory, organizacje wspierające przedsiębiorców, dotacje unijne i inne. Jednak nawet przy wielu opcjach, otrzymanie finansowania jest nadal bardzo czasochłonne i trudne. Tym samym odciąga pracowników od podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Lepszym rozwiązaniem od pozyskiwania kapitału zewnętrznego jest oparcie swojego rozwoju o przychody i zachowanie kapitału własnego dla zespołu, koncentrując się na klientach. W przypadku konieczności sięgnięcia po środki inwestycyjne sugerowane jest jednak w pierwszej kolejności użycie poniższego procesu decyzyjnego.

#### **5. Budowa odpowiedniego zespołu i rozwijanie jego umiejętności**

Ludzie odpowiadają za sukces lub porażkę organizacji. Przy tworzeniu zespołu należy zwracać uwagę na kompetencje oraz osobowość pracowników. Powinni oni wpasowywać się do kultury organizacyjnej oraz wraz z pozostałymi osobami tworzyć zgrany zespół. Ważnym aspektem zespołu jest możliwość jego utrzymania. Wynagrodzenie nie jest jedynym elementem, który pozwala na zachowanie pracowników w przedsiębiorstwie społecznym. Równie cenną wartością jest zapewnienie pracownikowi możliwości rozwoju. Konieczne jest zwiększanie kompetencji, umiejętności i motywacji pracowników. Działa to również w drugą stronę. Jeśli pracownik przeszkadza w realizacji celów przedsiębiorstwa lub nie wywiązuje się z powierzonych mu zadań konieczne jest wymienienie go na osobę, która sprosta stawianym przed nią celom. Poniżej przedstawiono krótki schemat budowania zespołu:

- Budowanie kultury wzrostu ze wspólnymi wartościami;
- Znajdowanie, zatrudnianie i wynagradzanie najlepszych talentów;
- Budowanie integracyjnego środowiska, które umożliwi osobistą naukę i rozwój.

#### **6. Zarządzanie zespołem**







Poniżej przedstawiono warstwy zarządzania zespołem, które zwiększają szanse na wykorzystanie potencjału zespołu, którego tworzenie zostało opisane we wcześniejszym punkcie:

- Samozarządzanie: Podstawowym elementem zarządzania zespołem jest skupienie się na zarządzaniu indywidualnym. Zwłaszcza w odniesieniu do kadry zarządzającej. Konieczne jest poznanie samego siebie co powoli na lepsze zarządzanie innymi osobami. Ma to również odniesienie do szefów zespołów projektowych oraz kierownictwa niższego szczebla.
- - Zarządzanie systemami: konieczne jest zbudowanie zwinnych systemów zarządzania, które mogą rosnąć i ewoluować wraz z modelem biznesowym. Co najważniejsze, systemy te muszą dostosowywać członków zespołu do strategii rozwoju, zapewniać skuteczny pomiar postępów, umożliwiać zespołowi podejmowanie autonomicznych decyzji i ciągłe doskonalenie w celu zapewnienia lepszych doświadczeń klientom
- - Zarządzanie zespołem: Ostatnim i jednocześnie najtrudniejszym elementem jest zarządzanie ludźmi. Liderzy muszą posiadać odpowiednie predyspozycje, których nie zawsze można się nauczyć. Pomocne przy odpowiednim zarządzaniu zespołem może być również skorzystanie z doradztwa zewnętrznego w sferze zarządzania.

## 7. Budowa partnerstwa w celu rozwoju

Przedsiębiorcy społeczni nie są w stanie rozwiązać wszystkich problemów zidentyfikowanych w społeczności lokalnej. Dodatkowo w ekosystemie mogą znaleźć się podmioty komercyjne, które będą konkurencją dla proponowanego rozwiązania. W ramach ekosystemu mogą również funkcjonować głęboko zakorzenione organizacje lokalne. W celu skalowania biznesu zwłaszcza w ramach prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego pomocne może okazać się nawiązanie partnerstw z innymi podmiotami działającymi na rynku.

## 8. Raportowanie wpływu (w czasie rzeczywistym)

Jest to kolejna z najtrudniejszych części zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Niemniej jak wspomniano wcześniej jest to również kluczowe przy prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego. Wpływ przedsiębiorstwa jest ważnym czynnikiem odróżniającym od pozostałych istniejących w ekosystemie firm. Oprócz raportowania swoich finansów zarządowi, konieczne jest również raportowanie wpływu wszystkim interesariuszom. Pomiaru tego typu są czasochłonne, kosztowne. Muszą również dotyczyć odpowiednich wskaźników, dlatego tak ważne jest ich identyfikowanie. Należy pamiętać, że celem pomiaru nie jest mierzenie ale poprawa. Nawet zrobienie małego kroku w celu zmierzenia jednego małego wskaźnika rozpoczyna podróż do ciągłego doskonalenia.





## 9. Wpływ na branżę

W jaki sposób przedsiębiorstwo społeczne może wpływać na branżę w której funkcjonuje?

- odniesienie sukces w pozyskiwaniu klientów wpływa na rozwój branży. Odpowiadanie na potrzeby społeczeństwa zwiększy świadomość innych podmiotów na potrzeby grupy docelowej. Może to napędzać branżę lub wpłynąć na otworzenie się lub rozwój innych gałęzi. Jest to proces dostosowania się branży do potrzeb klientów.
- tworzenie publikacji, przeprowadzanie badań oraz prezentacji ich wyników pozwoli na zwiększenie świadomości zarówno społeczeństwa jak i podmiotów działających w danym ekosystemie. Istotnym elementem takich działań jest możliwość nakierowania uwagi interesariuszy na konkretny aspekt działalności. Zwiększenie świadomości społeczeństwa również znacząco może wpłynąć na branżę.
- wcześniej wspomniane partnerstwa z założenia zmieniają branżę. Wszelkie działania wspólne mogą pozytywnie wpływać na zaspokajanie potrzeb społeczeństwa jak i napędzać rozwój samej branży. Możliwe jest tutaj korzystanie z efektu synergii, wymiany dobrych praktyk czy też dotarcie do większego grona odbiorców.
- skuteczne zarządzanie organizacją pozwala na budowanie umiejętności członków zespołu, którzy mogą następnie kontynuować samodzielnie karierę opartą na tworzeniu bardziej pozytywnych dla świata przedsiębiorstw społecznych.

## 10. Powrót do kroku 1

Dojrzałe przedsiębiorstwo nie powinno zapominać o podstawach swojej działalności. Z tego powodu odpowiednim postępowaniem jest weryfikowanie podanego schematu w celu potwierdzenia drogi, którą kieruje się dane przedsiębiorstwo. Zgodnie z wieloma metodykami jednym z podstawowych elementów sukcesu jest powtarzalność. Konieczne jest sprawdzenie aktualności potrzeb grupy docelowej, aktualizacja oferty, poszukiwanie nowych produktów lub usług czy też zwiększenie swojego zasięgu na kolejne regiony. Jest to niezbędne przy chęci skalowania biznesu<sup>44</sup>.

**Przykładowe rodzaje modeli biznesowych w ramach przedsiębiorstwa społecznego:**

- **wsparcie dla przedsiębiorców** - sprzedaż wsparcia biznesowego przedsiębiorstwom obecnym na rynku. Świadczenie usług np.

---

<sup>44</sup> <https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide>



mikrofinansowych, doradczych lub wsparcia technicznego. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest odpowiedni poziom oferowanych usług;

- **pośrednik rynkowy** - świadczenie usług klientom w celu uzyskania dostępu do odpowiednich rynków. Przykładem mogą być spółdzielnie dostawcze lub organizacje rzemieślnicze. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest niski koszt rozpoczęcia działalności;
- **zatrudnienie** - zapewnienie klientom możliwości zatrudnienia i szkolenia zawodowego. Kluczowe czynniki sukcesu to adekwatność szkoleń zawodowych w stosunku do potrzeb społeczności lokalnej oraz opłacalność komercyjna;
- **bezpłatne usługi** - sprzedaż usług społecznych bezpośrednio klientom lub zewnętrznemu płatnikowi. Przykładowymi organizacjami mogą być: organizacje członkowskie, muzea lub kliniki. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest ustalenie odpowiedniej struktury opłat w stosunku do korzyści;
- **klient o niskich dochodach** - koncentracja na zapewnieniu dostępu usług dla osób najbardziej potrzebujących. Jest to to schemat analogiczny do usług bezpłatnych jednak nakierowany na osoby znajdujące się w najgorszej sytuacji materialnej. Przykłady: opieka zdrowotna, programy użyteczności publicznej, programy żywnościowe. Kluczowe czynniki sukcesu to kreatywne systemy dystrybucji, niższe koszty produkcji i marketingu, wysoka wydajność operacyjna;
- **spółdzielnia** - zapewnienie członkom korzyści dzięki usługom zbiorowym. Przykłady: zakupy hurtowe, negocjacje zbiorowe (związki zawodowe), spółdzielnie rolnicze, unie kredytowe. Kluczowym czynnikiem sukcesu są wspólne interesy/potrzeby współwłaścicieli;
- **powiązanie z rynkiem** - ułatwienie relacji handlowych między klientami a rynkiem zewnętrznym. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest nakierowanie nie na sprzedawanie produktów klientów, ale łączenie klientów z rynkiem;
- **subsydiowanie usług** - sprzedaż produktów lub usług na rynku zewnętrznym, aby pomóc w finansowaniu innych programów społecznych. Model ten jest zintegrowany z organizacją non-profit. Przykłady: doradztwo, poradnictwo, szkolenia w zakresie zatrudnienia, leasing, usługi drukarskie itp. Kluczowe czynniki sukcesu to możliwość wykorzystania aktywów materialnych (budynki, grunty, pracownicy) lub niematerialnych (wiedza specjalistyczna, metodologia lub relacje);
- **wsparcie organizacyjne** - sposób działania podobny do subsydiowania usług, ale z zastosowaniem modelu zewnętrznego. Ponadto działalność biznesowa jest oddzielona od programów społecznych.<sup>45</sup>

---

45

<https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>



## Przykład



Nietypowym przykładem skalowania przedsiębiorstwa społecznego jest współpraca z IKEA. W tym przypadku inicjatywa wyszła ze strony korporacji oraz została przyjęta oraz jest dalej rozwijana. Kluczem do udanego partnerstwa były w tym przypadku obopólne korzyści. To samo dotyczy IKEA Social Entrepreneurship (nowy pion zajmujący się współpracą z przedsiębiorstwami społecznymi), gdzie przedsiębiorstwa i IKEA (część komercyjna przedsiębiorstwa) zdobywają cenne know-how od siebie nawzajem, co skutkuje unikalnymi i pożądanymi przez klientów kolekcjami, produktami i usługami.

Współpraca IKEA i przedsiębiorstw społecznych opiera się na dzieleniu się wiedzą, wzajemnej wymianie kompetencji i inspiracji. Przedsiębiorstwa społeczne zapewniają zróżnicowaną i unikalną ofertę produktów, a IKEA wykorzystuje swoją sieć dystrybucji oraz punktów sprzedaży do dostarczania przedsiębiorstwom przystępnych cenowo, wysokiej jakości surowców, rozszerzając swoją infrastrukturę na przedsiębiorstwa społeczne. Dzięki połączeniu oryginalności przedsiębiorstw społecznych oraz zasobów oraz know how IKEA powstają unikalne i przystępne cenowo produkty dostępne dla klientów na całym świecie. IKEA Social Entrepreneurship współpracuje z firmami społecznymi w celu zwiększenia ich wpływu, wspierając je wiedzą i doświadczeniem w zakresie rozwoju produktów, logistyki i dostaw. Globalne kanały sprzedaży IKEA umożliwiają firmom społecznym zwiększenie skali produkcji i wpływu oraz poprawę warunków życia jeszcze większej liczby osób znajdujących się w trudnej sytuacji i marginalizowanych.

Od 2019 roku IKEA wspiera również przedsiębiorstwa społeczne na całym świecie poprzez programy akceleracyjne, które nie są bezpośrednio związane z działalnością IKEA. Celem tego działania jest chęć rozszerzenia sposobów wspierania przedsiębiorstw społecznych w celu zwiększenia ich wpływu poprzez dotacje, pożyczki, mentoring współpracowników IKEA czy rozwój biznesu. W 2020 roku 36 przedsiębiorstw społecznych otrzymało wsparcie w ramach programów akceleracyjnych lub bezpośrednio, a 77 pracowników IKEA pełniło rolę doradców i



trenerów. Dzięki temu 1,65 miliona osób uzyskało dostęp do miejsc pracy, dochodów, narzędzi i usług.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>



## Rozdział 5.2 Pomiar wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego

Komisja Europejska widząc potrzebę usystematyzowania efektów inicjatyw w zakresie wsparcia gospodarki społecznej postanowiła nadać ramy porządkujące najważniejsze aspekty działań społecznych finansowanych głównie z użyciem programów publicznych. Na podstawie Aktu o jednolitym rynku II oraz Wytycznych Kwalifikowalności Wydatków w ramach Funduszy Unijnych w tym w szczególności wytycznych opracowanych w ramach trzeciej osi Programu na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych uzgodniono europejską metodę pomiaru wyników, którą można było stosować w odniesieniu do gospodarki społecznej. W ramach Grupy ekspertów ds. przedsiębiorczości społecznej (GECES) powołano podgrupę ds. pomiaru skutków społecznych. Jej zadaniem było opracowanie metody pomiaru skutków społecznych działań przedsiębiorstw społecznych w odpowiedzi na potrzeby europejskich funduszy oraz instytucji zarządzających ich dystrybucją na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Konieczne było opracowanie dodatkowych kryteriów w celu skuteczniejszej oceny oraz koordynacji sposobu, w jaki zarządzający funduszami podejmują decyzję o inwestowaniu w konkretne przedsiębiorstwo. Następnie konieczne było opracowanie sposobu na odpowiednie monitorowanie wyników tych inwestycji w nawiązaniu do wpływu społecznego oraz do jego dokumentowania. Celem tych działań było umożliwienie instytucjom zarządzającym funduszami należyte rozliczenie projektów przed inwestorami i ogółem społeczeństwa. Normy dotyczące pomiaru wpływu społecznego tworzą normy kwalifikacyjne, według których można ocenić, czy przedsiębiorstwo społeczne kwalifikuje się do otrzymania wsparcia finansowego z funduszy Unii Europejskiej, pozwala to również na gromadzenie informacji i przygotowywania stosownej sprawozdawczości działań.

Opracowanie przez GECES normy dotyczące pomiaru skutków wykraczają poza potrzeby europejskich funduszy na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Dotychczas nigdzie na świecie nie opracowano jeszcze normy pomiaru skutków społecznych. Opracowanie takiej normy ujednoliciło sprawozdawczość oraz stworzyło podstawę zarządzania wynikami w przedsiębiorstwach społecznych każdej wielkości. Przyczyniło się to również do tworzenia bardziej świadomych relacji z partnerami, inwestorami i podmiotami finansującymi z sektora publicznego.

W ramach poniższego rozdziału opisano:

- w jaki sposób określić cele społeczne przedsiębiorstwa społecznego;
- w jaki sposób określać cele i misję organizacji;
- rodzajem celów w przedsiębiorstwie społecznym;
- sposób pomiaru wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego;
- źródła danych określające poziom wpływu społecznego



## Określenie celów społecznych

Zgodnie z definicją naukowców cel jest określony przedmiotowo i podmiotowo jako przyszły, pożądany stan bądź rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia, w okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym krótkookresowym lub długookresowym planem działania. Z drugiej strony inna definicja określa cel jako stan rzeczy, do którego dąży sprawca. Szczególnym przypadkiem celu jest zadanie; jest to cel zaakceptowany ze świadomością, że został "zadany", czyli ustalony przez kogoś innego. Zadaniem danego działania jest jego bezpośredni rezultat (dzieło), a celem to, czemu ten rezultat ma służyć. Formułowanie celów dla organizacji przynosi wiele korzyści. W głównej mierze cele te są źródłem informacji, czy podejmowane działania dążą w kierunku właściwym. Są one podłożem oceny i kontroli działań, a także stymulują motywację do podejmowanych działań. Określanie celów jest bardzo ważnym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Jak wcześniej ustalono określanie celów strategicznych jest niezbędnym elementem na drodze do skalowania przedsiębiorstwa. Organizacje komercyjne ustalają cele, które pozwolą na zwiększenie wolumenu sprzedaży, a tym samym pozwolą na zwiększenie przychodów a ostatecznie zysku. Przedsiębiorstwo społeczne musi dodatkowo określić cele społeczne i to w sposób, w którym cel społeczny ma wyższy priorytet od wyniku finansowego. Zgodnie z przytoczonymi definicjami z jednej strony określenie celu krótko oraz długookresowych pomaga w odpowiednim prowadzeniu przedsiębiorstwa, a z drugiej strony pozwala zadaniowo mierzyć wpływ społeczny. Prawidłowe określenie celów społecznych pozytywnie wpłynie na organizację działań w ramach organizacji.

## Zadania i misja organizacji

Organizacja stanowi całość złożoną z różnego rodzaju zasobów materialnych (finansowych, rzeczowych, ludzkich) oraz niematerialnych (rynkowych, intelektualnych, relacyjnych, organizacyjnych, kulturowych). Organizacja w znaczeniu rzeczowym to coś zorganizowanego, czyli zespół ludzi połączony wspólnym celem działania, rozpatrywany wraz z zasobami niezbędnymi im w działaniu.<sup>47</sup> Współczesne pojęcie celów jest związane z określonymi zadaniami i misją organizacji:

- Zadanie - jest to wyodrębniona przestrzennie, przedmiotowo, podmiotowo i czasowo część celu przewidziana do wykonania w ustalonym terminie mieszczącym się w przedziale czasu, przewidzianym na osiągnięcie celu.

---

<sup>47</sup> Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012



- Misja - jest wyrażeniem dalekosiężnych zamierzeń jak i aspiracji organizacji.

Każda organizacja dąży do osiągnięcia jednocześnie wielu celów, które tworzą tzw. wiązkę celów. Wielkość wiązki celów, jej skład rodzajowy oraz struktura są uzależnione od wielu czynników, w szczególności od przedmiotu działalności organizacji, czyli misji jaką określona kategoria organizacji ma do spełnienia wobec uczestników i otoczenia.

W efekcie obserwacji i badań prawidłowo funkcjonujących organizacji stwierdzono, że niezależnie od rodzaju jak i specyfiki niektóre cele powtarzają się. Są to cele o charakterze systemowym, które wpływają na zdolność organizacji do działania zharmonizowanego i skoordynowanego.<sup>48</sup>

## Rodzaje celów

W organizacji możliwe jest wyróżnienie trzech podstawowych grup celów:

- **ekonomiczne** - są one związane z aktywnością organizacji na rynku, sferą ekonomiczną działania jak i również zdolnością kredytową.
- **pozaekonomiczne** – tzw. społeczne. Cele społeczne są związane z oddziaływaniem organizacji na region, w obszarze aktywizacji społeczno-gospodarczej, gospodarki komunalnej i ochrony środowiska czy też na społeczność lokalną. W grupie tej można wydzielić cele, które określają warunki i stosunki pracy wewnątrz organizacji, przedstawiają pożądany stopień zaspokojenia psychospołecznych potrzeb pracowników, potrzeb socjalno-bytowych, oraz społeczno-politycznych związanych z partycypacją w sprawowaniu władzy w organizacji.
- **cele produkcyjno-marketingowe** są to sformułowane w kategoriach wartościowych i rzeczowych, przewidziane do osiągnięcia wielkości sprzedaży, określonych usług i dóbr, które znajdują społeczną aprobatę w procesie ich kupna przez odbiorców na określonych rynkach.

Jeśli organizacja ma zachować równowagę społeczną i gospodarczą to musi mieć na uwadze, aby cele ekonomiczne, społeczne i produkcyjno-marketingowe były w określonym stopniu realizowane równolegle. Jest to również idea zgodna z zasadą zrównoważonego rozwoju. Jeżeli równowaga wynikająca z zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania organizacji została zachwiana, należy ustalić okresową hierarchię celów, które pomogą przywrócić równowagę. Jest to szczególnie ważne w przypadku przedsiębiorstwa społecznego, które musi bardzo skrupulatnie pilnować realizacji zarówno celów ekonomicznych w celu

---

<sup>48</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele\\_organizacji](https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji)







zagwarantowania dalszego funkcjonowania organizacji jak i celów pozaekonomicznych stanowiących główny obszar i cel działalności organizacji.

Ze względu na poziomy organizacyjne można wyróżnić następujące typy celów:

- **cel strategiczny** - wyznaczany jest na najwyższym szczeblu organizacyjnym i jest on elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa;
- **cel taktyczny** - jest on ustalany na średnim szczeblu organizacyjnym, który koncentruje się na sposobie operacjonalizacji działań, które są niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych;
- **cel operacyjny** - ustalane na najniższym poziomie organizacyjnym.

Cel można również podzielić na wewnętrzny lub zewnętrzny:

- wewnętrzny – odnosi się do samej organizacji lub pracowników;
- zewnętrzny - zaspokojenie potrzeb otoczenia.

Jak wspomniano wcześniej należy również wyróżnić cele systemowe, które są uniwersalne niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Przykładami takich działań może być:

- dążenie do pozyskiwania nowych klientów i utrzymania dotychczasowych;
- dążenie do pozyskiwania nowych rynków zbytu oraz segmentów;
- dążenie do stworzenia korzystnych warunków pracy dla swoich pracowników;
- dążenie do realizacji planów działania wyznaczonych przez kadre zarządzającą.

## Cele społeczne

Cele społeczne przedsiębiorstwa społecznego zazwyczaj obejmują dążenie do rozwiązania konkretnych problemów społecznych lub środowiskowych. Poniżej znajduje się lista potencjalnych celów społecznych, które przedsiębiorstwo społeczne może przyjąć, w zależności od swojej misji i obszaru działalności:

- **Rozwiązanie problemów społecznych:** Przedsiębiorstwo społeczne może mieć na celu rozwiązanie konkretnych problemów społecznych, takich jak ubóstwo, bezdomność, edukacja czy zdrowie publiczne.
- **Wspieranie społeczności lokalnych:** Skoncentrowanie się na wspieraniu i wzmacnianiu społeczności lokalnych, poprzez tworzenie miejsc pracy, inwestycje w infrastrukturę społeczną czy rozwijanie lokalnych przedsiębiorstw. Działania te powinny odpowiadać na potrzeby społeczności lokalnej zdiagnozowane przy etapie tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa.





- **Ochrona środowiska:** Dążenie do zrównoważonego rozwoju poprzez podejmowanie działań mających na celu ochronę środowiska, redukcję emisji gazów cieplarnianych, czy promowanie ekologicznych praktyk wśród społeczności lokalnej.
- **Wsparcie osób marginalizowanych:** Skierowanie działań na pomoc grupom społecznym znajdującym się w sytuacji marginalizacji, osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem społecznym takim jak osoby niepełnosprawne, uchodźcy, czy osoby doświadczające dyskryminacji.
- **Edukacja i rozwój kompetencji:** Udostępnienie oferty edukacyjnej lub szkoleniowej dla osób ze zdiagnozowanej grupy docelowej, aby zwiększyć ich kompetencje i szanse na rynku pracy.
- **Promowanie sprawiedliwości społecznej:** Działania na rzecz równości społecznej i walki z niesprawiedliwościami społecznymi, takimi jak dyskryminacja czy nierówności ekonomiczne.
- **Poprawa jakości życia:** Przedsiębiorstwo społeczne może dążyć do poprawy ogólnej jakości życia społeczności, na przykład poprzez zapewnienie lepszych warunków mieszkaniowych czy szerszego dostępu do opieki zdrowotnej.
- **Rozwój lokalnej kultury i dziedzictwa:** Zachęcanie do rozwoju lokalnej kultury, sztuki i dziedzictwa, aby wzmocnić tożsamość społeczności.
- **Wspieranie innowacji społecznej:** Promowanie innowacyjnych rozwiązań na rzecz społeczeństwa, które mogą prowadzić do trwałych i pozytywnych zmian.
- **Etyczne praktyki biznesowe:** Dążenie do prowadzenia biznesu zgodnie z wartościami etycznymi, z poszanowaniem pracowników, klientów i środowiska.

Przedsiębiorstwo społeczne może przyjąć jeden lub kilka z tych celów, zależnie od własnej misji i zakresu działalności. Kluczowe jest, aby cele były spójne z wartościami organizacji i miały mierzalne efekty, aby można było ocenić skuteczność działań.

### **Pomiar wpływu społecznego**

Przedsiębiorstwo społeczne w ramach opracowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz w ramach określania celów strategicznych oraz sposobu ich realizacji powinno skoncentrować się na realizacji misji organizacji. Tym samym kluczowym aspektem działalności jest mierzenie oraz monitorowanie pozytywnego wpływu społecznego lub środowiskowego. Wpływ społeczny to zjawisko, w ramach którego jednostki w społeczeństwie wpływają na siebie nawzajem, zmieniając swoje postawy, zachowania i przekonania. Ten wpływ może mieć różne formy i występować



na różnych poziomach społeczeństwa. Oto kilka głównych aspektów wpływu społecznego:

1. Wpływ norm społecznych: Społeczeństwo kształtuje normy, czyli akceptowalne wzorce zachowań. Jednostki, aby być akceptowanymi przez społeczeństwo, często dostosowują swoje postawy do obowiązujących norm.
2. Wpływ grup społecznych: Członkostwo w różnych grupach społecznych, takich jak rodzina, przyjaciele, współpracownicy czy grupy religijne, może wywierać duży wpływ na jednostki. Grupy te mogą mieć własne normy, wartości i oczekiwania, które kształtują zachowanie jednostki.
3. Wpływ autorytetów: Osoby uznane za autorytety w danej dziedzinie mają zdolność wpływania na innych. To mogą być liderzy polityczni, eksperci naukowi, celebryci czy liderzy duchowi. Ludzie często podążają za ich przykładem lub zaleceniami.
4. Wpływ mediów: Media mają potężny wpływ na społeczeństwo, kształtując opinie publiczną, normy kulturowe i wartości. Reklamy, programy telewizyjne, filmy i inne treści medialne mogą wpływać na sposób, w jaki ludzie postrzegają siebie i świat.
5. Wpływ społeczności internetowych: W dobie mediów społecznościowych, ludzie są bardziej niż kiedykolwiek narażeni na opinie i wpływy innych użytkowników internetowych. To może wpływać na ich postawy, przekonania i zachowania.
6. Wpływ społeczny na zdrowie psychiczne: Społeczeństwo może mieć istotny wpływ na zdrowie psychiczne jednostki. Presja społeczna, oceny innych ludzi i oczekiwania społeczne mogą wpływać na samopoczucie i postrzeganie siebie.
7. Wpływ kultury: Kultura, czyli dziedzictwo społeczne, obejmuje wartości, normy, wierzenia i tradycje. Wpływa na to, jak ludzie myślą, zachowują się i komunikują się ze sobą.

Zrozumienie wpływu społecznego jest istotne w kontekście psychologii społecznej, socjologii i innych dziedzin nauk społecznych. Badanie tego zjawiska pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego ludzie zachowują się w określony sposób i jak społeczeństwo wpływa na rozwój jednostki.<sup>49</sup>

W przypadku przedsiębiorstwa społecznego, skutki społeczne są efektem społecznym (zmianą), zarówno w długim, jak i w krótkim okresie, uzyskanym dla jego populacji

---

<sup>49</sup> Based on: Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Obedience and conformity. *Psychological Review*, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Warsaw: PWN.



docelowej w wyniku podjętego działania - uwzględniając zarówno pozytywne, jak i negatywne zmiany oraz dostosowując je pod kątem alternatywnego przypisania skutków, efektu zdarzenia niezależnego, przemieszczenia i zmniejszenia.<sup>50</sup>

Proces pomiaru wpływu społecznego obejmuje pięć etapów:

1. Określenie celów różnych stron dokonujących pomiaru i podmiotu, który jest objęty pomiarem;
2. Określenie zainteresowanych stron: kto zyskuje? kto zapewnia środki? w jaki sposób?;
3. Określenie właściwego pomiaru: przedsiębiorstwo społeczne planuje swoją interwencję oraz sposób, w jaki dzięki działaniom możliwe będzie osiągnięcie wyników i skutków najbardziej pożądanym przez beneficjentów i zainteresowane strony. Ten związek między działaniem i skutkami stanowi podstawę teorii zmian przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwo podejmuje stosowną decyzję i ustala metodę pomiaru, która w najlepszy sposób odzwierciedli ten związek oraz osiągnięte skutki, a następnie uzgadnia ją z głównymi stronami zainteresowanymi;
4. Pomiar, zatwierdzenie i określenie wartości: ocena, czy planowane wyniki rzeczywiście osiągnięto, czy są one jednoznaczne dla zainteresowanej strony, która miała odnieść korzyści z interwencji, oraz czy wyniki są cenne dla tej strony;
5. Przedłożenie sprawozdania, wyciągnięcie wniosków i poprawa: w miarę świadczenia usług i dokonywania pomiarów ich skuteczności podmiotom wewnętrznym i zewnętrznym przedkłada się regularne i konkretne sprawozdania z tych wyników.<sup>51</sup>

Pomiar wpływu społecznego umożliwia w obiektywny sposób ukazanie skali korzyści dla przedsiębiorstwa społecznego w krótkim lub długim horyzoncie czasowym. Wyróżnić można 4 typy pomiarów wpływu społecznego:

1. Pieniężny - odnosi się do oceny wpływu społecznego poprzez wartość finansową. Może obejmować analizę wpływu społecznego na gospodarkę, korzyści ekonomiczne generowane przez interakcje społeczne, czy też wartość przekazywaną przez organizacje charytatywne i społeczne inwestycje.

---

<sup>50</sup> A proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015

<sup>51</sup> A proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015



2. Niepieniężny - pomiary wpływów społecznych koncentrują się na ocenie efektów społecznych, które nie są łatwo wyrażalne w formie pieniężnej. To może obejmować ocenę jakości życia, poziomu zaufania społecznego, czy poziomu partycypacji obywatelskiej w inicjatywy lokalne.
3. Ilościowy - Pomiar ilościowy polega na zbieraniu danych, które można przeliczyć, porównać i analizować ilościowo. To obejmuje statystyczne podejścia, takie jak ankietowanie, badania ilościowe, analizy danych liczbowych i inne techniki, które pozwalają na obiektywną ocenę wpływów społecznych.
4. Jakościowy - Pomiar jakościowy koncentruje się na subiektywnych, opisowych aspektach wpływów społecznych. Metody te obejmują wywiady, analizę treści, studia przypadków, focus grupy i inne techniki, które pomagają zrozumieć kontekst, złożoność i głębokość wpływów społecznych.

Dla przykładu, jeśli chcemy zbadać wpływ społeczny kampanii charytatywnej, pomiar pieniężny mógłby obejmować zebraną sumę pieniędzy, natomiast pomiar niepieniężny mógłby obejmować zwiększenie świadomości społecznej na temat problemu, jakim zajmuje się kampania. Pomiar ilościowy mógłby obejmować liczbę osób, które przekazały datek, a pomiar jakościowy - opisy emocji i doświadczeń darczyńców podczas udziału w kampanii.

Innym istotnym aspektem pomiaru wpływu społecznego lub środowiskowego jest poznanie rezultatów w stosunku do otoczenia zewnętrznego w tym społeczności lokalnej czy też całego społeczeństwa. Pomiar taki pozwala również na ocenę skuteczności działań i ewentualne podjęcie działań doskonalących/naprawczych. Może być to również punkt wyjścia do prowadzenia dialogu z interesariuszami przedsiębiorstwa społecznego i nawiązywania trwałych relacji. Pomiar wpływu społecznego umożliwia zidentyfikowanie obszarów, które mogą przy spełnieniu odpowiednich warunków stanowić źródło ryzyka społecznego (ryzyka takie powinny znaleźć się w rejestrze ryzyk i być stale monitorowane). W ramach prowadzonych pomiarów warto zwrócić uwagę na dwa aspekty:

- efektywność oddziaływania rozumianą jako stosunek uzyskanych rezultatów do poniesionych nakładów inwestycyjnych;



- skuteczność oddziaływania rozumianą jako stopień osiągnięcia zakładanych celów<sup>52</sup>.

Pomiar wpływu społecznego to proces oceny i zrozumienia, w jaki sposób działania, projekty, organizacje lub jednostki wpływają na społeczeństwo. Jest to ważne narzędzie zarówno dla sektora publicznego, jak i prywatnego, które pozwala ocenić skuteczność działań oraz zidentyfikować obszary do poprawy. Poniżej przedstawiono opis pomiaru wpływu społecznego oraz kilka źródeł danych, które mogą być przydatne w tym kontekście. Przedstawiona poniżej metoda jest zgodna z opracowaniem Światowej Rady na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD). Punktem wyjścia do pomiaru jest podstawowa działalność, jaką prowadzi organizacja.

### Opis pomiaru wpływu społecznego:

1. **Definicja celów i wskaźników:** Określenie konkretnych celów społecznych, jakie organizacja chce osiągnąć, oraz ustalenie odpowiednich wskaźników, które pozwolą na pomiar postępu w kierunku tych celów takich jak: zasięg geograficzny, obszar biznesowy, termin.
2. **Zbieranie danych bazowych:** Zebranie informacji dotyczących sytuacji przed rozpoczęciem działań. To pozwoli porównać stan obecny z sytuacją sprzed wprowadzenia zmian i ocenić rzeczywisty wpływ. Należy tutaj zwrócić szczególną uwagę na źródła wpływów, jakie wywołuje aktywność biznesowa, dobór wskaźników oraz sam pomiar. Etap ten może być realizowany samodzielnie lub przy zaangażowaniu interesariuszy pomiaru.
3. **Monitorowanie działań:** Ciągłe śledzenie procesu realizacji działań społecznych i gromadzenie danych na bieżąco. To umożliwia szybkie dostosowanie **strategii w razie potrzeby**.
4. **Analiza porównawcza:** Porównanie danych bazowych z aktualnymi danymi pozwala zidentyfikować różnice i określić, czy zmiany są rezultatem działań społecznych. W tej fazie istotną rolę odgrywają interesariusze jako odbiorcy działań z jednej strony, a z drugiej jako podmioty mające wpływ na kształtowanie procesów i działań organizacji.
5. **Ewaluacja skutków:** Ocena długofalowych skutków działań społecznych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Wpływ może być bezpośredni, pośredni, intencjonalny lub nieintencjonalny.
6. **Zaangażowanie interesariuszy:** Włączenie społeczności lokalnej, partnerów biznesowych i innych interesariuszy do procesu pomiaru wpływu społecznego. Ich opinie i doświadczenia są cennym źródłem danych.

---

<sup>52</sup> Measuring the social impact of businesses, Agata Rudnicka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012



Ostatni etap to przygotowanie planu działania (wyznaczenie obszarów priorytetowych, możliwych scenariuszy, opracowanie zestawu wskaźników monitorujących) na podstawie informacji uzyskanych na wcześniejszych etapach procesu identyfikacji i mierzenia wpływu społecznego.

#### **Przykładowe źródła danych określających poziom wpływu społecznego:**

1. **Raporty organizacji:** Dokumenty wydawane przez organizacje, w których zawarte są informacje o ich działaniach społecznych, cele, strategię i wyniki. Przykłady to coroczne raporty korporacyjne, raporty zrównoważonego rozwoju itp.
2. **Badania społeczne:** Przeprowadzanie badań społecznych, ankiet, wywiadów z społecznością lokalną, klientami lub beneficjentami działań społecznych.
3. **Analiza mediów społecznościowych:** Monitorowanie i analiza opinii w mediach społecznościowych, aby zrozumieć, jak organizacja jest postrzegana przez społeczeństwo.
4. **Wskaźniki rynkowe:** Analiza wskaźników rynkowych, takich jak udział w rynku, lojalność klientów, wzrost sprzedaży, które mogą być pośrednio związane z wpływem społecznym.
5. **Raporty rządowe:** Dane publikowane przez agencje rządowe dotyczące obszarów, na których organizacja działa. Mogą to być dane demograficzne, zdrowotne, edukacyjne itp.
6. **Badania akademickie:** Wyniki badań naukowych i akademickich mogą dostarczyć głębszego zrozumienia wpływu społecznego oraz najlepszych praktyk.

Pomiar wpływu społecznego to kompleksowy proces, który wymaga zintegrowanego podejścia oraz korzystania z różnorodnych źródeł danych. Wprowadzając systematyczne badania i analizy, organizacje mogą skuteczniej zarządzać swoim wpływem społecznym i dostosowywać swoje działania do zmieniających się potrzeb społeczeństwa.<sup>53</sup>

Przedsiębiorstwo społeczne jest firmą, której głównym celem jest generowanie społecznych lub środowiskowych korzyści, a zyski są reinwestowane w realizację misji społecznej. Wpływ społeczny na tego rodzaju przedsiębiorstwo może być głęboko zakorzeniony w działaniach, jakie podejmuje na rzecz społeczności lub środowiska.

#### **Przykład. Przedsiębiorstwo społeczne działające na rzecz edukacji dzieci z rodzin biednych:**

---

<sup>53</sup> Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Measuring Social Impact: A Guide for Corporations, NGOs, and Social Entrepreneurs." Harvard Business Review. Own elaboration



Założmy, że istnieje przedsiębiorstwo społeczne, które działa w dziedzinie edukacji. Jego misją jest zapewnienie jakościowej edukacji dla dzieci pochodzących z rodzin o niskich dochodach. Wpływ społeczny na to przedsiębiorstwo może obejmować:

1. **Wzrost dostępu do edukacji:** Przedsiębiorstwo społeczne może wpływać na społeczeństwo poprzez zwiększenie dostępu do edukacji dla dzieci, które zazwyczaj miałyby ograniczone możliwości edukacyjne z powodu ubóstwa.
2. **Redukcja nierówności edukacyjnych:** Działania przedsiębiorstwa mogą skierować się na redukcję nierówności edukacyjnych poprzez dostarczanie wysokiej jakości usług edukacyjnych tam, gdzie są one najbardziej potrzebne.
3. **Podniesienie poziomu umiejętności społeczności lokalnej:** Poprzez skoncentrowanie się na konkretnych obszarach, przedsiębiorstwo może przyczynić się do podniesienia poziomu umiejętności i wykształcenia społeczności lokalnej, co z kolei może przekładać się na lepsze perspektywy życiowe.
4. **Zmniejszenie ubóstwa generacyjnego:** Wpływ społeczny może objawiać się również w długoterminowej perspektywie poprzez zmniejszenie ubóstwa generacyjnego. Dzieci z rodzin, które korzystały z usług edukacyjnych przedsiębiorstwa społecznego, mogą mieć lepsze szanse na przyszłość.

W tym przykładzie wpływ społeczny przedsiębiorstwa społecznego jest bezpośrednio związany z jego misją społeczną, a jego działania mają na celu poprawę warunków życia danej społeczności poprzez dostarczanie edukacji.







## Rozdział 5.3 Studium przypadku

# POMOC MIERZONA KILOMETRAMI



<b>Tytuł</b>	T-Mobile Pomoc Mierzona Kilometrami
<b>Początek</b>	Kampania była efektem współpracy sieci komórkowej T-Mobile z firmą dostarczającą platformę Endomondo do biegania i jazdy na rowerze.
<b>Cel</b>	Celem stadium przypadku jest poznanie oraz zrozumienie idei wpływu społecznego przedsiębiorstwa społecznego. Jest to kluczowy element funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, ponieważ konieczne jest stałe monitorowanie poziomu wpływu społecznego oraz ewentualne korygowanie działań przedsiębiorstwa.
<b>Tło</b>	Kilometry przemierzone w ramach akcji T-Mobile Pomoc Mierzona Kilometrami były zamieniane na pieniądze. Te z kolei były wykorzystywane na rehabilitację niepełnosprawnych ruchowo dzieci. W ciągu 5 lat trwania akcji ze wsparcia skorzystało ponad 1400 dzieci. Akcja była wynikiem współpracy T-Mobile oraz Endomondo.
<b>Problem</b>	Jak zmierzyć wpływ społeczny przedsiębiorstwa? Na jakie problemy odpowiedziało przedsiębiorstwo? Jaką wartość działalność społeczna przyniosła firmom?
<b>Rozwiązanie</b>	Rozwiązanie problemów: - aktywności wśród społeczeństwa - dofinansowania służby medycznej Sposoby przedstawiania wpływu społecznego: 1. Liczba osób, które wzięły udział w akcji – zasięg 2. Liczba kilometrów przemierzonych przez uczestników – rezultat 3. Liczba dzieci, które otrzymały wsparcie w ramach programu – rezultat 4. Kwota dofinansowania przekazana na cel - rezultat



<b>Pytania do dyskusji</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Z jakiego powodu prawidłowo przygotowana Misja przedsiębiorstwa pomaga przy określeniu wpływu społecznego?</li><li>2. Dlaczego należy rozważać wpływ społeczny zarówno w perspektywie krótko- i długoterminowej?</li><li>3. Jaki mógłby być inny przykład wpływu społecznego przedsięwzięcia?</li></ol>
<b>Reference</b>	<p><a href="https://www.freedomes.com/references/t-mobile-beach-tents-for-charity-help-measured-in-kilometers-2014">https://www.freedomes.com/references/t-mobile-beach-tents-for-charity-help-measured-in-kilometers-2014</a></p> <p><a href="https://www.telepolis.pl/wiadomosci/wydarzenia/t-mobile-podsumowuje-akcje-pomoc-mierzona-kilometrami">https://www.telepolis.pl/wiadomosci/wydarzenia/t-mobile-podsumowuje-akcje-pomoc-mierzona-kilometrami</a></p>



## Podsumowanie punktów kluczowych

Moduł obejmuje opracowane sposoby rozwijania przedsiębiorstwa społecznego oraz sposobu mierzenia jego wpływu społecznego. Przy prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego należy pamiętać o konieczności spełniania podstawowego założenia funkcjonowania podmiotu tj. właśnie wpływu społecznego. W module 5 skupiono się na utworzeniu celów społecznych przedsiębiorstwa, planu inwestycyjnego przedsiębiorstwa oraz odpowiednim zidentyfikowaniu obszarów wpływu społecznego lub środowiskowego i wybraniu prawidłowego sposobu jego obliczania. Kluczowymi elementami strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz pomiaru wpływu społecznego są następujące:

- Określenie Misji przedsiębiorstwa społecznego
- Określenie Wizji przedsiębiorstwa społecznego
- Określenie obszaru działalności
- Analiza przewag konkurencyjnych
- Określenie celów społecznych przedsiębiorstwa
- Identyfikacja propozycji wartości
- Utworzenie planu inwestycyjnego
- Skalowanie przedsiębiorstwa społecznego
- Pomiar wpływu społecznego



## Bibliografia

1. Anna Misztal, Corporate sustainability and the degree of socio-economic development, University of Lodz, 2019
2. UNIC Warsaw, Sustainable Development and the Sustainable Development Goals, 2015
3. Agenda 2030 for sustainable development-implementation in Poland, Ministry of Development
4. J. Penc, Management strategies. Perspective thinking, systemic action, Placet, Warsaw, 1994
5. G. Gierszewska, Strategic Management, Publishing House of the Academy of Entrepreneurship and Management, Warsaw 2000
6. K. Obłój, Organization strategy, PWE, Warsaw 2007
7. M. Trocki, Modern project management, PWE, 2012
8. Kurlito M. Innovation in social entrepreneurship and the statutory scope of philanthropy and charity, Economic Studies. University of Economics in Katowice 2014
9. Kayser O., Budinich M.V., Scaling up Business Solutions to Social Problems. A Practical Guide for Social and Corporate Enterprise. UK, Palgrave Macmill, 2015
10. Stabryła A., Basics of organization and management, Publishing House of the University of Economics, Cracow, 2012
11. Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Social influence: Obedience and conformity. *Psychological Review*, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Warsaw: PWN
12. Proposed approach to measuring social impact; European Commission, Publications Office of the European Union, 2015
13. Measuring the social impact of enterprises, Agata Rudnicka, Scientific Papers of the Wrocław University of Economics, 2012
14. Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Measuring Social Impact: A Guide for Corporations, NGOs, and Social Entrepreneurs." *Harvard Business Review*. Own elaboration
15. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>, Akademia Leona Koźmińskiego, Zrównoważony rozwój firm – na czym tak naprawdę polega?, 2023
16. <https://przedsiębiorstwospoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>, Waldemar Żbik, Bieżąca działalność przedsiębiorstwa społecznego, 2023
17. <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>, Anja Cheriakova, Inclusive Economy, 2013





18. <https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>, SOCIAL ENTERPRISE & ENTREPRENEURSHIP STRATEGIES
19. [https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa\\_pr-3317.html](https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html), Przedsiębiorstwo społeczne – definicja, cele, ustawa, 2019
20. <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>, Robert Tomaszewski, Czym jest wieloletni plan inwestycyjny?, 2019
21. <https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>, #DLA BIZNESU, Czym jest skalowanie biznesu i jak wykorzystać je w firmie?, 2022
22. <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>
23. <https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>, Sylwia Sopiak, Co to jest skalowanie biznesu i czym różni się od wzrostu?, 2023
24. <https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide>, MovingWorlds, The complete guide to growing and scaling your social enterprise
25. <https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>, Creating a Social Business Model
26. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>, IKEA, The business of the future? It's fair and inclusive
27. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele\\_organizacji](https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji), Jolanta Szewczyk, Małgorzata Stawarz, Cele organizacji, 2020





## Przydatne linki

Tytuł	Krótki opis	Link
Projekt społeczny Danone "Podziel się posiłkiem" i FoodCycle	Przykład regionalnej inicjatywy społecznej prowadzonej przez globalną firmę spożywczą.	<a href="https://1000i.pl/en/portfolio/danone/">https://1000i.pl/en/portfolio/danone/</a> <a href="https://www.danone.co.uk/media/articles-list/Danone-announces-a-UK-wide-partnership-with-community-dining-champion-FoodCycle.html">https://www.danone.co.uk/media/articles-list/Danone-announces-a-UK-wide-partnership-with-community-dining-champion-FoodCycle.html</a>
Zwiększanie skali przedsiębiorstw społecznych	Przewodnik po rozwijaniu przedsiębiorstwa społecznego i jego skalowaniu	<a href="https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide">https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide</a>



## Ćwiczenie

### Cel

Weryfikacja pomysłu biznesowego pod kątem pozytywnego wpływu społecznego i podanie sposobów jego pomiaru.

### Instrukcja

1. Przeanalizuj określone w modelu CANVAS Misję oraz Wizję przedsiębiorstwa pod kątem pozytywnego wpływu społecznego.
2. Zweryfikuj Model Biznesowy:
  - a. Weryfikacja celów określonych w analizie PESTLE oraz modelu CANVAS dla pomysłu pod kątem pozytywnego wpływu społecznego;
  - b. Jeżeli nie określiłeś żadnego celu społecznego przy wykorzystaniu narzędzi Design Thinking przedstawionych w module 2 uzupełnij model biznesowy o cele społeczne;
  - c. Cele społeczne określone w Modelu Biznesowym muszą wpisywać się w jeden z 17 celów społecznych określonych w Agendzie 2030.
3. Pogrupuj określone cele na ekonomiczne, pozaekonomiczne oraz produkcyjno-marketingowe.
4. Określ sposób pomiaru społecznego w podziale na poszczególne cele.
5. Przygotuj Analizę pomiaru wpływu społecznego.

### Dokumenty wspierające

Wzory:

1. Narzędzia Design Thinking
2. Analiza SWOT
3. Analiza CANVAS
4. Model biznesowy
5. Analiza pomiaru wpływu społecznego

### Wymagane materiały

1. Raporty organizacji
2. Badania społeczne
3. Analiza mediów społecznościowych
4. Wskaźniki rynkowe
5. Raporty rządowe
6. Badania akademickie



### Kryteria oceny

1. Prawdliwość określenia celów społecznych
2. Prawdliwe pogrupowanie celów przedsiębiorstwa społecznego
3. Prawdliwe określenie sposobu pomiaru wpływu społecznego







## Wzory

Tabela 1: Analiza pomiaru wpływu społecznego

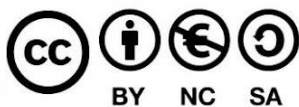
Cel	Typ celu	Obszar wpływu	Dokumenty uzupełniające	Rodzaj pomiaru	Metody pomiaru	Rezultat
Cel 1	1. ekonomiczny 2. nieekonomiczny 3. produktowy i marketingowy	Np. społeczność lokalna	Np. badanie satysfakcji	1.Pieniężne 2.Niepieniężne 3.Ilościowe 4.Jakościowe	Opisz w jaki sposób obliczysz wpływ społeczny	Określenie pozytywnego, neutralnego lub negatywnego wpływu społecznego
Cel 2						
Cel 3						
...						





Co-funded by  
the European Union

InnoSocial



[www.innosocial.eu](http://www.innosocial.eu)

Niniejszy dokument może być kopiowany, powielany lub modyfikowany zgodnie z powyższymi zasadami. Ponadto należy wyraźnie wskazać autorów dokumentu i wszystkie obowiązujące fragmenty informacji o prawach autorskich.

Wszelkie prawa zastrzeżone. © Copyright 2023 InnoSocial

