

Joanna Jękot

Rozwój ekonomii społecznej na przykładzie spółdzielni socjalnych. Analiza dobrych praktyk

Wprowadzenie

Zgodnie z *Manifestem ekonomii społecznej* przedsiębiorstwo społeczne powinno być traktowane nie jak przedmiot filantropii, ale jako obszar inwestycji. Ekonomia społeczna to nie tylko „chroniony” rynek pracy. Może mieć bowiem ogromne znaczenie w sferze konkurencyjnej gospodarki. Już w 2008 r. sektor ekonomii społecznej w Unii Europejskiej stanowił zbiór prawie miliona instytucji tworzących łącznie około 11 milionów miejsc pracy i wytwarzający około 10% PKB. W Polsce mówiło się wówczas o zbiorze ponad 90 tysięcy instytucji łącznie dostarczających ponad pół miliona miejsc pracy¹. Znaczenie oraz zasięg sektora ekonomii społecznej stale rośnie.

Poza oczywistymi i najczęściej wymienianymi funkcjami — w szczególności dotyczącymi integracji w ramach rynku pracy — ekonomia społeczna dobrze sprawdza się jako mechanizm dostarczania usług publicznych, a zwłaszcza usług społecznych, usług o charakterze wzajemnym, dostarczania dóbr publicznych, działań na rzecz rozwoju wspólnot lokalnych, a także działalności handlowej i produkcyjnej, z której zyski przeznaczane są na cele społeczne².

Dostarczane przez podmioty ekonomii społecznej produkty i usługi są coraz

bardziej konkurencyjne na wolnym rynku. Podmioty ekonomii społecznej potrafią z sukcesami korzystać zarówno z modeli, jak i narzędzi biznesowych. Coraz częściej to one stają się inspiracją dla przedsiębiorstw *stricte* biznesowych. Zgodnie z *Manifestem ekonomii społecznej* pojęcie przedsiębiorczości nie jest zarezerwowane wyłącznie dla działań w obszarze komercyjnym, ponieważ przedsiębiorczość nie polega wyłącznie na „pogoni za zyskiem, ale w istocie na skłonności i umiejętności do aktywnego odnoszenia się do otaczającej rzeczywistości, orientacji na skuteczne pokonywanie wyzwań w oparciu o dostępne zasoby”³.

W związku z budowaniem zaufania pomiędzy uczestnikami ekonomii społecznej opiera się ona w dużej mierze na mechanizmach wzajemnościowych. To właśnie zaufanie i wzajemność mogą zapewniać przewagę rynkową, zwłaszcza w dobie rynku opartego często na anonimowości⁴.

W sferze ekonomii społecznej funkcjonuje coraz więcej organizacji, które oprócz osiągnięcia celów społecznych są również nastawione na zysk. Przedsiębiorstwa społeczne, profesjonalizując swoje działania, osiągają coraz lepsze efekty finansowe. Pomimo że ich priorytetem są cele społeczne, działają w przestrzeni gospodarki wolnorynkowej.

Celem artykułu jest ukazanie roli spółdzielni socjalnych jako ważnych podmiotów zarówno w ekonomii społecznej, jak i w biznesie.

Przedsiębiorstwo społeczne

Przedsiębiorstwo społeczne stanowi rdzeń środowiska ekonomii społecznej. Ta z kolei jest na tyle szerokim pojęciem, iż poszukiwanie jej definicji nie jest zadaniem łatwym. Jest to tylko jeden ze sposobów na określenie działalności, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. W obiegu pojawiają się bowiem określenia tożsame, takie jak gospodarka bądź przedsiębiorczość społeczna. Zdaniem Jerzego Hausnera oraz Huberta Izdebskiego ekonomia społeczna jest „sektorem gospodarki, w którym organizacje są zorientowane na społeczną użyteczność, a wypracowywana przez nie nadwyżka służy realizacji celu społecznego. Ich misja wynika i jest chroniona przez autonomię zarządzania, demokratyczne decydowanie oraz lokalne zakorzenienie tych organizacji”⁵. Komisja Europejska traktuje ekonomię społeczną jako „część gospodarki, w której przedsiębiorstwa są tworzone przez i dla tych, którzy mają wspólne potrzeby i są odpowiedzialne za tych, którym mają służyć”⁶.

Europejska Sieć Badawcza EMES w opracowanej przez siebie definicji za przedsiębiorstwo społeczne uznaje takie, które prowadzi działalność głównie w celach społecznych. Wypracowane zyski natomiast są z założenia reinwestowane w te cele lub we wspólnotę. Nie są zatem osiąganymi, by maksymalizować zysk czy zwiększać dochody udziałowców lub właścicieli.

Ponadto z samego pojęcia „przedsiębiorstwo społeczne” wynikają dwa kolejne, wymagające uściślenia znaczeniowego. Mianowicie, chodzi o takie pojęcia, jak „przedsiębiorczość” oraz „społeczność”. Pierwsze z nich zwraca naszą uwagę na to, że dana organizacja prowadzi działalność gospodar-

czą (wytwarza produkty lub usługi). Łączy zatem posiadane zasoby materialne i intelektualne w taki sposób, który ma prowadzić do osiągnięcia zysku. Zdaniem austriackiego naukowca Josepha Schumpetera przedsiębiorczość nierozzerwalnie wiąże się z innowacyjnością i efektywnością. Takimi właśnie cechami winna wyróżniać się prowadzona działalność gospodarcza, żeby została uznana za przedsiębiorczą. Atrybut „społeczność” wskazuje z kolei na dwie ważne kwestie. Z jednej strony dotyczy podstawowego zasobu organizacji — kapitału społecznego, który kształtuje się w ramach określonej społeczności lokalnej. Ten kapitał stanowi rdzeń prowadzonego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony określenie przedsiębiorstwa jako „społeczne” zakłada, że organizacja ma misję w tym sensie, że jej działanie jest ukierunkowane na integrację społeczną. Idąc krok dalej, należy zaznaczyć, że bardzo ważnym celem przedsiębiorstwa społecznego powinno być przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu poprzez aktywizację zawodową i gospodarczą⁷.

Przedsiębiorstwo społeczne jest specyficzną formą rozwijającą się w ramach ekonomii społecznej, łączącą zarówno elementy trzeciego sektora, jak i cechy typowe dla przedsiębiorstw prywatnych. Ewa Leś określa je jako:

- podgrupę ekonomii społecznej zorientowaną na rynek i pojmowaną jako odrębną, zupełnie nową instytucję gospodarki społecznej, której celem jest osiągnięcie ekonomicznej równowagi dzięki udanemu połączeniu rynkowych i nierynkowych źródeł finansowania oraz zasobów niepieniężnych (praca społeczna) i dochodów z ofiarności prywatnej;
- wyraz przedsiębiorczości organizacji trzeciego sektora, które, rozwijając działalność gospodarczą, łączą w sobie klasyczny solidaryzm z duchem przedsiębiorczości, odpowiedź instytucjonalną organizacji trzeciego sektora na problemy finansowania organizacji non profit, które wynikły z transformacji państwa opiekuńczego oraz spadku ofiarności⁸.

Agata Machnik-Pado oraz Magdalena Pokora zwracają uwagę na bardzo cieka-

wą definicję przedsiębiorczości społecznej Gregory'ego Deesa, w której przenikają się tradycyjnie pojmowana przedsiębiorczość (według P. Druckera, J. Schumpetera czy H.H. Stevensona) oraz dyscyplina rynkowa:

Przedsiębiorcy społeczni grają rolę agentów zmiany w sektorze społecznym poprzez:

- przyjmowanie misji tworzenia i podtrzymywania wartości społecznej (nie tylko wartości prywatnej),
- wykrywanie i niepowstrzymane wykorzystanie nowych okazji, aby tę misję zrealizować,
- angażowanie się w proces nieustannej innowacji, adaptacji i uczenia się,
- odważne działanie nieograniczone aktualnym stanem posiadanych zasobów,
- dbałość o wysoką przejrzystość działań dla obywateli oraz pod względem osiągniętych rezultatów⁹.

Z kolei według Kim Alter przedsiębiorstwa społeczne wyróżniają się między innymi następującymi cechami:

- mają zdolność do wytwarzania podwójnej wartości: zarówno społecznej, jak i ekonomicznej;
- wykorzystują narzędzia i koncepcje biznesowe do osiągnięcia celów społecznych;
- generują dochody z działalności komercyjnej w celu finansowania programów społecznych;
- są ukierunkowane na rynek i działanie zgodnie ze swoją misją, realizują cele finansowe z pożytkiem dla dobra publicznego¹⁰.

Jerzy Hausner, Norbert Laurisz oraz Stanisław Mazur ze względu na wiele różnych występujących w literaturze definicji przedsiębiorstwa społecznego dokonali wyodrębnienia kilku elementarnych cech:

- wytwarzanie produktów lub usług, które wiąże się z ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności,
- ukierunkowanie działalności na integrację społeczną,
- podporządkowanie stosunków własnościowych kwestiom istotnym z punktu widzenia interesariuszy,

- kultura zarządzania osadzona na partnerstwie i partycypacji,
- demokratyczna kontrola ze strony interesariuszy¹¹.

Sieć badawcza EMES określiła również kryteria społeczne i ekonomiczne, którymi powinny charakteryzować się inicjatywy podejmowane przez podmioty ekonomii społecznej. Wśród kryteriów ekonomicznych wymienia się: prowadzenie działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne w sposób regularny, ponoszenie ryzyka ekonomicznego, niezależność w stosunku do organów administracji publicznej oraz istnienie choć kilku opłacanych pracowników. Natomiast wśród kryteriów społecznych wskazuje się na: społecznie użyteczny cel przedsiębiorstwa, oddolny charakter inicjatywy, względnie demokratyczne zarządzanie przedsiębiorstwem, wspólnotowy charakter działania, a także reinwestycje zysków w członków podmiotu. Postrzegając przedsiębiorstwo społeczne w ten sposób, zauważamy, że działania przez nie podejmowane podlegają zasadzie sprzężenia zwrotnego. Bazując bowiem na zgromadzonym przez siebie kapitale społecznym, jednocześnie w trakcie podejmowanej działalności mnożą jego zasoby¹².

Spółdzielnia socjalna jako nowoczesne przedsiębiorstwo. Analiza dobrych praktyk

Spółdzielnia socjalna jest pierwszą w Polsce formą prawną, którą ustawa wprost określiła jako przedsiębiorstwo społeczne. Na koniec 2009 r. w Krajowym Rejestrze Sądowym zarejestrowanych było 187 spółdzielni socjalnych. W roku 2010 była to już liczba 276 spółdzielni, a pod koniec 2011 r. w Rejestrze figurowały 402 spółdzielnie socjalne¹³. Obecnie według Ogólnopolskiego Katalogu Spółdzielni Socjalnych w Polsce zarejestrowanych jest 830 spółdzielni socjalnych

(stan na 20.11.2013 r.). Najwięcej spółdzielni działa w województwach: wielkopolskim (90), mazowieckim (84) oraz łódzkim (82), najmniej natomiast w województwie opolskim (18), lubuskim (27) oraz świętokrzyskim (28)¹⁴. Spółdzielnię socjalną charakteryzują cechy wspólne dla przedsiębiorstw społecznych, w tym przede wszystkim łączenie w swojej działalności celów społecznych i ekonomicznych. Osiąganie zysku w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej nie jest celem samym w sobie, lecz jedynie środkiem do realizacji celów społecznych. Ruch spółdzielczy zakłada również zasadę demokratycznego, partycypacyjnego zarządzania, która uznaje, iż spółdzielnia jest stowarzyszeniem ludzi, a nie kapitału. Podkreśla się również, że nieodłączną cechą spółdzielni socjalnej jest podejmowanie ryzyka ekonomicznego, a także wysoki stopień autonomii¹⁵. Spółdzielnie socjalne w swoich działaniach przejawiają coraz więcej cech nowoczesnych przedsiębiorstw.

Zdaniem Marii Romanowskiej oraz Michała Trockiego nowoczesne przedsiębiorstwo musi się cechować między innymi:

- płaskimi strukturami organizacyjnymi,
- przystosowaniem do zmian rynku,
- dostosowaniem procesów do oczekiwań indywidualnych klientów,
- wysoką gotowością innowacyjną¹⁶.

W badaniach spółdzielni socjalnych wykorzystano wywiady telefoniczne, e-korespondencję oraz analizę materiałów źródłowych, między innymi na stronach internetowych wybranych spółdzielni oraz ich stronach *fanpage* na portalu społecznościowym Facebook w okresie czerwiec–listopad 2013.

Płaska struktura organizacyjna — Spółdzielnia socjalna „Szklany Świat” Bombki z Krośnic

Podmioty ekonomii społecznej cechuje płaska struktura organizacyjna. Jak wynika

z raportu Stowarzyszenia Klon/Jawor „Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce”, połowa z ankietowanych organizacji pozarządowych przyznaje, że w praktyce takie stanowiska, jak prezes, członek zarządu itp. nie mają większego znaczenia, ponieważ nie powodują żadnych zależności służbowych. W większości wszystkie osoby zaangażowane w działania organizacji na równi podejmują decyzje¹⁷. Spółdzielnia socjalna „Szklany Świat” Bombki z Krośnic powstała po upadku spółdzielni pracy w Miliczu, która produkowała ozdoby choinkowe. Większość pracowników nie wierzyła w szansę powrotu do pracy w zawodzie, jednak siedmiu zwolnionych zdecydowało się zaryzykować. Konieczne było znalezienie lidera oraz grupy chętnych do założenia spółdzielni. Liderką została kobieta, która w fabryce pracowała przez 16 lat jako dekoratorka. Spółdzielcy samodzielnie remontowali pomieszczenia, co zajęło im pół roku. Założenie spółdzielni socjalnej było zupełnie nowym doświadczeniem organizacyjnym. Trzon działalności, czyli produkcja bombek, nie uległ zmianie, ale zarządzanie i koordynacja pracy wymagały zdobycia zupełnie nowych kwalifikacji. Spośród siedmiorga spółdzielców cztery osoby pracują jako dekoratorki, a trzy jako dmuchacze. Każdy z członków ma przydzielone zajęcie, takie jak wydmuchiwanie bombek lub pakowanie, ale w zależności od sytuacji i potrzeb spółdzielcy pracują też przy innych etapach produkcji — malowaniu, srebrzeniu bądź obsłudze kasy. Usługę oprowadzania wycieczek wykonują zamiennie wszyscy. W okresie przedświątecznym spółdzielnia odwiedza codziennie około 5 grup. Zamówienia na bombki należy składać w kwietniu danego roku. Firmy zainteresowane produkcją bombek z własnym logo muszą złożyć zamówienie z siedmiomiesięcznym wyprzedzeniem. Zarząd spółdzielni jest trzyosobowy. W wypadku nieobecności prezesa bieżące decyzje podejmują wspólnie pozostali

członkowie zarządu. O sprawach, które mają strategiczne znaczenie dla spółdzielni, decydują razem wszyscy pracownicy. Warunki zatrudnienia w „Szklanym Świecie” są dla wszystkich spółdzielców jednakowe. Każda osoba ma umowę o pracę. Zdaniem pracowników takie rozwiązanie daje im poczucie stabilizacji i sprawia, że bardziej utożsamiają się z przedsięwzięciem. Spółdzielcy podkreślają, że stworzyli w spółdzielni rodzinną atmosferę, w której klienci mogą poczuć się jak u siebie. Dużym wyzwaniem jest współpraca zespołu, zwłaszcza gdy pojawiają się przeciwności. Ostatecznie jednak spółdzielnia wyszła z wszelkich zmagañ zwycięsko: przedsiębiorstwo i jego produkty przyjęły się na rynku, a członkowie spółdzielni z pracowników starego zakładu stali się przedsiębiorcami¹⁸.

Dostosowanie do potrzeb klienta — Spółdzielnia Socjalna MasterPunkt z Poznania

Jedną z cech nowoczesnego przedsiębiorstwa jest również zdolność dostosowania procesów do potrzeb indywidualnego klienta. Takie przedsiębiorstwa, chcąc zdobyć i zachować przewagę konkurencyjną, przykładają coraz większą wagę do budowania relacji z klientem, a co za tym idzie — do zaspokajania jego konkretnych potrzeb. Spółdzielnie socjalne, jako przedsiębiorstwa świadome społecznie, częściej podejmują się zarządzania opartego na relacjach z klientami (CRM, *Customer Relationship Management*). CRM „oznacza zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewnienia się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała, i wreszcie — realizowania zysków dzięki tym działaniom”¹⁹. Spółdzielnie socjalne dzięki temu, że znają swoich klientów, są w stanie dostarczać usługi i produkty dostosowane do ich zindywidualizowanych

potrzeb. Spółdzielnia Socjalna MasterPunkt z Poznania została stworzona w 2011 r. przez osoby niepełnosprawne, które zarządzają nią do dzisiaj. Głównym celem spółdzielni jest podejmowanie działań polegających na adaptacji, czyli dostosowaniu technologii informatycznej i sposobu przekazywania informacji z „życia codziennego” do potrzeb osób niepełnosprawnych, ze szczególnym uwzględnieniem osób niewidomych i niedowidzących. Spółdzielnia powstała po to, by dzięki podejmowanym działaniom polepszyć jakość życia osób z dysfunkcją wzroku, a zarazem umożliwić im pełniejsze uczestnictwo w życiu społecznym. Członkowie spółdzielni podkreślają, że jako osoby niepełnosprawne doskonale znają potrzeby swojego środowiska. W związku z procesem nieuchronnej komputeryzacji spółdzielnia stara się wspierać osoby niewidome bądź niedowidzące, dzięki czemu otwierają się przed nimi nowe możliwości. Z doświadczenia członków oraz ich znajomych wynika, że oferowane przez MasterPunkt usługi rzeczywiście stwarzają szanse i możliwości, o których osoby z niepełnosprawnością wzrokową nawet nie myślały jeszcze kilka lat temu. Spółdzielnia oferuje specjalistyczny sprzęt oraz oprogramowanie komputerowe stworzone z myślą o osobach z dysfunkcją wzroku. MasterPunkt prowadzi zajęcia z nauki pisma punktowego Braille’a oraz języka angielskiego. Ponadto ma w swojej ofercie usługi ksero i poligraficzne. Spółdzielnia zajmuje się również tworzeniem stron internetowych dostosowanych do potrzeb osób mających problemy ze wzrokiem. Bardzo ciekawy jest tzw. tyflopunkt, w ramach którego członkowie spółdzielni przeprowadzają na przykład kontrolę jakości tłoczenia pisma punktowego Braille’a na opakowaniach i etykietach na zlecenie drukarni, firm farmaceutycznych, chemicznych, kosmetycznych i spożywczych. W swojej ofercie MasterPunkt posiada również usługę tłoczenia pismem punktowym Braille’a wszelkiego rodzaju wydruków, takich jak ulotki czy broszury. Spół-

dzielnia wykonuje również przedruki książek, testów szkolnych dla osób niewidomych z pisma drukowanego na pismo punktowe. MasterPunkt podejmuje się także takich zadań, jak wykonywanie odczytów i przedruków oficjalnych pism dla różnego rodzaju instytucji publicznych, a także testów egzaminacyjnych dla egzaminatorów. Szczególnie ważne są oferowane przez spółdzielców przedmioty codziennego użytku, jak: czytaki, telefony komórkowe dla niewidomych, zegarki brajlowskie, laski dla niewidomych czy mówiące termometry. MasterPunkt stawia również na rozrywkę i planuje poszerzenie oferty o popularne gry planszowe i karciane dostosowane do potrzeb osób z dysfunkcjami wzroku. Członkowie spółdzielni mówią o sobie, że są profesjonalistami, którzy z bardzo wysoką starannością dbają o to, by sprostać specyficznym potrzebom osób niepełnosprawnych. Spółdzielcy realizują zamówienia finansowane przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych w PCPR i MOPR, a także stawiają na partnerstwa z innymi spółdzielniami. Ich celem jest wykreowanie wizerunku MasterPunktu jako podmiotu ekonomii społecznej, który oferuje usługi wysokiej jakości, ale stawia również na podniesienie świadomości instytucji i przedsiębiorców w zakresie dostrzegania potrzeb osób niepełnosprawnych²⁰.

Gotowość do wprowadzania innowacji — spółdzielnia socjalna FIGA z Łodzi

Spółdzielnie socjalne cechuje również gotowość do wprowadzania innowacji, na przykład przez wykorzystywanie mediów społecznościowych. Jak wynika z raportu Deloitte, pomimo wielu bardzo trudnych wyzwań przedsiębiorcy stoją obecnie przed wyjątkową szansą. Mają bowiem możliwość dotarcia do klientów, którzy, będąc zaangażowanymi odbiorcami, mogą współtworzyć wizerunek organizacji. Zdaniem specja-

listów Deloitte jeżeli przedsiębiorcy będą z dużą konsekwencją budować wizerunek organizacji w oparciu nie tylko o atrakcyjny, ale jednocześnie uczciwy przekaz, a do tego podejmą wyzwanie prowadzenia otwartego dialogu z użytkownikami portali społecznościowych, mają wielką szansę na to, by zdobyć i utrzymać zaufanie klientów, a tym samym generować większe przychody. Odbiorca, który współtworzy wizerunek organizacji, angażuje się. To zaangażowanie klienta wiąże się z tym, że będzie on rekomendował swoim znajomym produkty i usługi zaufanej organizacji. A to z kolei może przynosić ogromne efekty przy stosunkowo niedużych kosztach²¹. Spółdzielnia socjalna FIGA to niewielka spółdzielnia socjalna prowadząca mały lokal gastronomiczny, który stanowi jednocześnie miejsce spotkań i wspólnych akcji społecznych. Pierwotnym celem utworzenia spółdzielni było prowadzenie przedsiębiorstwa, które miało dać stabilne zatrudnienie pięciosobowej grupie młodych ludzi, którzy od jakiegoś czasu szukali zatrudnienia. Z czasem pojawił się również cel społeczny — integracja społeczności sąsiedzkiej. Prowadzone przez spółdzielnię Bistro „Zaraz Wracam” jest zlokalizowane w centrum Łodzi, w sąsiedztwie instytucji publicznych oraz wielu miejsc pracy, co sprawia, że panuje tam duży ruch, zwłaszcza w porze lunchu²². Szczególną uwagę zwraca wykorzystywanie przez spółdzielców nowoczesnych mediów do kontaktów z klientami. Bistro ma stronę internetową i jest obecne w mediach społecznościowych, jak na przykład portal Facebook. Regularnie kilka razy w tygodniu publikowane są zdjęcia produktów oraz posty opisujące aktualną ofertę kulinarną. Po trzech latach obecności zdobyli grono ponad trzech tysięcy fanów i z każdym miesiącem ta liczba się zwiększa. Dla FIGI obecność na Facebooku to nie tylko promocja produktów, to przede wszystkim nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z klientem²³. Członkowie spółdziel-

ni FIGA budują przewagę konkurencyjną, zarządzając relacjami z klientem przy użyciu narzędzia, jakim jest *fanpage* na portalu Facebook. Zadowoleni klienci z zaangażowaniem podejmują dialog w przestrzeni internetowej i, co więcej, sami zaczynają tworzyć tę przestrzeń. Dodają wpisy, które nie tylko są pochwałą zjedzonych dań, ale również dotyczą wydarzeń, które mają miejsce w Bistro przy ich udziale. Przy stosunkowo niewielkich kosztach FIGA nie tylko podtrzymuje relacje z dotychczasowymi klientami, ale za ich pośrednictwem zdobywa kolejnych. Ciekawym zabiegiem jest nieuwidacznianie w Internecie faktu, że Bistro jest prowadzone przez spółdzielnię socjalną. To element świadomej strategii. Spółdzielcy chcą, by Bistro jako podmiot działający na wolnym rynku przyciągało klientów produktami, a nie formą prawną. W środowisku jednak powszechnie wiadomo, że „Zaraz Wracam” to spółdzielnia socjalna. Organizacja uczestniczy bowiem w wielu wydarzeniach ekonomii społecznej, między innymi konkursach, kiermaszach, piknikach i konferencjach. O innowacyjnym podejściu FIGI świadczy również to, że promuje ideę spółdzielni socjalnej jako przedsiębiorstwa dla młodych ludzi, i to w podwójnym znaczeniu. Po pierwsze, mogą oni stworzyć spółdzielnię socjalną, tworząc samym sobie miejsca pra-

cy. Po drugie, mogą być zarówno klientami, jak i odbiorcami działań spółdzielni. Odwiedzając Bistro, mogą nie tylko dobrze zjeść, ale i uczestniczyć w działaniach społecznych realizowanych czy wspieranych przez spółdzielnię²⁴.

Podsumowanie

Spółdzielnie socjalne, oferując produkty i usługi wysokiej jakości, a także nawiązując i podtrzymując osobiste relacje z klientami, są w stanie tworzyć przewagę konkurencyjną. Coraz częściej stają się również inspiracją dla innych przedsiębiorstw. Mają bowiem cechy nowoczesnej organizacji. Ich struktury są płaskie, co zapewnia konsensualność podejmowanych decyzji. Dzięki znajomości klientów dostosowują oferowane produkty i usługi do ich zindywidualizowanych potrzeb. Co więcej, podmioty ekonomii społecznej cechuje wysoka gotowość innowacyjna, która przejawia się w efektywnym wykorzystywaniu nowych mediów. Pomimo że ich priorytetem są cele społeczne, to z sukcesami działają w przestrzeni wolnorynkowej. Podejmowane przez spółdzielnie socjalne działania świadczą o tym, że są one nowoczesnymi organizacjami, które istotnie wpływają na rozwój sektora ekonomii społecznej w Polsce.

¹ *Manifest ekonomii społecznej*, Gdańsk 2008, s. 1, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomia-spoleczna.pl/public/manifest_ekonomii_spolecznej.pdf (dostęp: 30.11.2013).

² *Ibidem*, s. 2.

³ *Ibidem*.

⁴ *Ibidem*.

⁵ J. Hausner, H. Izdebski, *Wstępne założenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Kraków 2008, s. 76.

⁶ B. Roelants, *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej*, Praga 2002, s. 28.

⁷ J. Hausner, N. Laurisz, *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *op. cit.*, s. 9.

⁸ E. Leś, *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2, s. 38.

⁹ J.G. Dees, *Definicja przedsiębiorczości społecznej*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, Warszawa 2008, s. 249.

- ¹⁰ K.S. Alter, *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] Wygnański J.J. (red.), *op. cit.*, s. 147.
- ¹¹ J. Hausner, N. Laurisz, S. Mazur, *Przedsiębiorstwo społeczne — konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej, skrypt 2*, Kraków 2009, s. 13–14.
- ¹² *Co to jest ekonomia społeczna?*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp: 2.06.2013).
- ¹³ *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010–2011 r.*, Biblioteka Pożytku Publicznego, Warszawa 2012, s. 8.
- ¹⁴ Ogólnopolski Katalog Spółdzielni Socjalnych, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, <http://www.spodzielniesocjalne.org/index.htm> (dostęp: 20.11.2013).
- ¹⁵ J. Brzozowska, J. Kluczyńska, A. Sienicka, *Spółdzielnia socjalna, Ekonomia społeczna teksty*, Warszawa 2008, s. 4.
- ¹⁶ M. Romanowska, M. Trocki, *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Warszawa 2004, s. 17.
- ¹⁷ J. Przewłocka, P. Adamiak, A. Zając, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa 2012, s. 39.
- ¹⁸ J. Lubet, *Krośnice — Spółdzielnia socjalna „Szklany Świat” Bombek. Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej*, <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/x/779953> (dostęp: 6.07.2013).
- ¹⁹ D.J. Power, *Interview: Ron Swifts Comments on Decision Support and CRM*, <http://dssresources.com/interviews/swift/swift11072003.html> (dostęp: 11.06.2013).
- ²⁰ J. Jękot, *Niepełnosprawni dla niepełnosprawnych*, http://www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl/dobre_praktyki (dostęp: 14.08.2013).
- ²¹ *Biznes społecznościowy — nowa era w komunikacji biznesowej. Raport na podstawie badania „Polskie firmy na Facebooku — portale społecznościowe w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw”*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Facebook_2012_PL.pdf (dostęp: 2.06.2013).
- ²² Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej, www.ekonomiaspoleczna.pl (dostęp: 11.06.2013).
- ²³ *Zaraz Wracam*, <https://www.facebook.com/pages/Zaraz-Wracam/110857095654314?fref=ts> (dostęp: 25.11.2013).
- ²⁴ Atlas dobrych praktyk...

Bibliografia

- Alter K.S., *Typologia przedsiębiorstwa społecznego*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008.
- Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej, www.ekonomiaspoleczna.pl (dostęp: 11.06.2012).
- Biznes społecznościowy — nowa era w komunikacji biznesowej. Raport na podstawie badania „Polskie firmy na Facebooku — portale społecznościowe w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw”*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_Facebook_2012_PL.pdf (dostęp: 2.06.2013).
- Brzozowska J., Kluczyńska J., Sienicka A., *Spółdzielnia socjalna. Ekonomia społeczna teksty*, FISE, Warszawa 2008.
- Co to jest ekonomia społeczna?*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> (dostęp: 2.06.2013).
- Dees J.G., *Definicja przedsiębiorczości społecznej*, [w:] J.J. Wygnański (red.), *Przedsiębiorstwo społeczne. Antologia kluczowych tekstów*, FISE, Warszawa 2008.
- Hausner J., Izdebski H., *Wstępne założenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UE, Kraków 2008.
- Hausner J., Laurisz N., *Czynniki krytyczne tworzenia przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorstwo społeczne. Konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo UE, Kraków 2008.

- Hausner J., Laurisz N., Mazur S., *Przedsiębiorstwo społeczne — konceptualizacja*, [w:] J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej, skrypt 2*, MSAP UEK, Kraków 2009.
- Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010–2011 r.*, Biblioteka Pożytku Publicznego, Warszawa 2012.
- Jękot J., *Niepełnosprawni dla niepełnosprawnych*, http://www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl/dobre_praktyki (dostęp: 14.08.2013).
- Leś E., *Nowa ekonomia społeczna. Wybrane koncepcje*, „Trzeci Sektor”, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, nr 2.
- Luber J., *Krośnice — Spółdzielnia socjalna „Szklany Świat” Bombek. Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej*, <http://atlas.ekonomiaspoleczna.pl/x/779953> (dostęp: 6.07.2013).
- Manifest ekonomii społecznej*, Gdańsk 2008, http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/manifest_ekonomii_spolecznej.pdf (dostęp: 30.11.2013).
- Ogólnopolski Katalog Spółdzielni Socjalnych, Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, <http://www.spoldziel-niesocjalne.org/index.htm> (dostęp: 20.11.2013).
- Power D.J., *Interview: Ron Swifts Comments on Decision Support and CRM*, <http://dssresources.com/interviews/swift/swift11072003.html> (dostęp: 11.06.2013).
- Przewłocka J., Adamiak P., Zajac A., *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012.
- Roelants B., *Rozszerzenie ekonomii społecznej: dokument przygotowawczy na I Europejską Konferencję Ekonomii Społecznej w Europie Środkowo-Wschodniej*, cEcOP, Praga 2002.
- Romanowska M., Trocki M., *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Zaraz Wracam*, <https://www.facebook.com/pages/Zaraz-Wracam/110857095654314?fref=ts> (dostęp: 25.11.2013).

The development of the social economy as an example of social cooperatives. Analysis of good practices

Summary

The purpose of the article is to familiarize the reader with the issues of development of social economy in the context of social cooperatives as social enterprises operating in the field of market economy. The author defines key issues such as social economy, the subject of social economy, social enterprise and social cooperative. The article presents the role of cooperatives in market economy and good practices of selected social cooperatives as entities that meet the characteristics of modern enterprises.

Słowa kluczowe: ekonomia społeczna, podmiot ekonomii społecznej, przedsiębiorstwo społeczne, spółdzielnia socjalna, nowoczesne przedsiębiorstwo

Keywords: social economy, social economy organization, social economy enterprise, social cooperative, modern enterprise