



Jan Duraj

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Zakład Logistyki
janduraj@op.pl

TWORZENIE POŁĄCZONEJ WARTOŚCI SPOŁECZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH EKONOMII SPOŁECZNEJ

Streszczenie: Zarządzanie przedsiębiorstwami ekonomii społecznej, zwanymi także przedsiębiorstwami społecznymi, odzwierciedla niezmiernie trudne i złożone procesy łączenia działalności gospodarczej z działalnością społeczną. Przedsiębiorstwa społeczne, scalając działalność gospodarczą z działalnością społeczną, natrafiają na wiele ograniczeń w wypełnianiu celów i misji społecznej. Na ogół są to bariery finansowe i środowiskowe wyrosłe na gruncie niedostatku funduszy własnych i obcych w podejmowaniu i realizacji przez nie zarówno zadań gospodarczych, jak i społecznych. Nadto nasycenie, a wręcz przesylenie systemu zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi regułami i instrumentami administracyjnego kierowania i zarządzania wzmacnia trudności w realizacji misji i celów społecznych działania tych jednostek gospodarczych.

Wydaje się, że przedstawiona idea tworzenia połączonej wartości społecznej przedsiębiorstw ekonomii społecznej i jej operacjonalizacja w formie modelu tworzenia tej wartości oraz modelu sił sprawczych ich działania może być potraktowana jako ważny asumpt do dalszych badań teoretyczno-empirycznych nad działalnością przedsiębiorstw społecznych.

Słowa kluczowe: połączona wartość społeczna, wartość ekonomiczna, wartość społeczna, wartość przejęta, kapitał społeczny, kapitał ekonomiczny.

Wprowadzenie

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie pojęcia połączonej wartości społecznej przedsiębiorstw ekonomii społecznej oraz jego operacjonalizacji w formie propozycji modelu tworzenia tej wartości i trzech sił sprawczych wiązania celów komercyjnych z celami społecznymi działania tych jednostek go-

spodarczych. Opracowanie ma charakter przyczynku naukowego do teorii przedsiębiorstwa społecznego, zmierzającego z jednej strony do wyeksponowania wiodącej roli i znaczenia kapitału społecznego w zarządzaniu tymi jednostkami, a z drugiej do wskazania miejsca i roli działalności gospodarczej w procesach tworzenia połączonej wartości społecznej.

Realizacji celu artykułu nie może nie towarzyszyć refleksja o potrzebie ostrzegania przedsiębiorstwa społecznego jako organizacji, w której połączenie wyodrębnionych działań gospodarczych i społecznych nie powinno mieć charakteru przeciwstawnego i tym bardziej wykluczającego się. Istniejącej różnorodności przedmiotów, warunków i form działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa społeczne towarzyszyć powinno myślenie i działanie zmierzające do wytworzenia warunków efektywnego wspierania działalności społecznej działalnością ekonomiczną, a tym samym umożliwiające tym jednostkom skuteczną realizację misji społecznej. Nie można jednak przy tym nie dostrzegać wpływów zewnętrznych efektów działalności społecznej na działalność gospodarczą przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Tego rodzaju wzajemne związki działalności komercyjnej z działalnością społeczną mogą wzmacniać lub osłabiać tworzenie połączonej wartości społecznej w przedsiębiorstwach społecznych. Osiągnięcie określonej równowagi między działalnością komercyjną i społeczną jest bardzo trudne, lecz zarazem niezbędne do realizacji społecznej misji przez te przedsiębiorstwa. Można ją rozumieć w perspektywie kształtowania poczucia wspólnoty i współodpowiedzialności wszystkich wewnętrznych interesariuszy za tworzenie połączonej wartości społecznej z respektowaniem strategii realizacji celów komercyjnych i celów społecznych określanej jako działania typu *win-win*. Realizacja tego rodzaju strategii zmierza bowiem do wykreowania takiej sytuacji, w której nie tylko nie ma przegranych, lecz w której obie strony wygrywają, czyniąc działalność komercyjną i działalność społeczną spójnym oraz współodpowiedzialnym procesem ochrony i pomnażania wartości kapitału ekonomicznego, kapitału ludzkiego i kapitału społecznego przedsiębiorstwa.

W praktyce zarządzania możemy mieć do czynienia z destrukcją wartości tworzonej przez przedsiębiorstwa społeczne. To niszczenie wartości może nastąpić w każdym miejscu, czasie i na każdym poziomie zorganizowania realizowanej działalności ekonomicznej i działalności społecznej. Ma ono swój charakter i swoje granice, które w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej w odróżnieniu od przedsiębiorstw komercyjnych są trudniejsze do zdiagnozowania i jednoznacznej oceny. W ocenie tej zawarte powinny być bowiem nie tylko ekonomiczne i społeczne pozytywne efekty działania tych jednostek, lecz także negatywne problemy powstałe wskutek zdominowania celów społecznych przez interesy eko-

onomiczne i tym samym niewystarczające wsparcie działalności społecznej własną działalnością komercyjną. Ma ono miejsce również wskutek ponoszenia przez przedsiębiorstwa społeczne relatywnie wysokich kosztów realizacji zadań, osiągania bardzo niskiej rentowności finansowej, odczuwanego braku zdolności kredytowej, niezdolności do konkurowania na rynku, niedostatecznego finansowania zewnętrznego i wewnętrznego oraz istnienia na ogół trudniejszych w relacji do przedsiębiorstw komercyjnych warunków funkcjonowania i rozwoju.

Cechą znaną przedsiębiorstw społecznych jest bowiem nie tylko jednoczesne występowanie w nich działalności komercyjnej i społecznej, lecz także relatywnie wyższe ryzyko braku środków pieniężnych na realizację celów statutowych, większy deficyt możliwości reklamowo-promocyjnych oraz duże uzależnienie od bezpośrednich źródeł finansowania ich działalności. Nadto osiągają one niższą stopę zwrotu z kapitału w porównaniu z przedsiębiorstwami komercyjnymi, kierując się nierynkowymi regułami swego działania. Zarządzanie nimi opiera się na partnerstwie, partycypacji i sprawowaniu demokratycznej kontroli przez interesariuszy; ich działalność nie jest zorientowana na zysk, a ewentualna nadwyżka finansowa i zakumulowany kapitał nie są przywłaszczane indywidualnie, lecz służą wypełnianiu określonej misji społecznej. Nadto przedsiębiorstwo społeczne jest organizacją wspieraną pracą wolontariuszy.

W tej charakterystyce przedsiębiorstw ekonomii społecznej zawiera się dychotomiczny wymiar ludzkiej działalności. Realizowana jest ona niejako w dwóch odrębnych światach, tj. w świecie *dla zysku* i w świecie *nie dla zysku*. W świecie dla zysku racją i uzasadnieniem bytu jest tworzenie wartości ekonomicznych, natomiast w świecie nie dla zysku celem jest tworzenie wartości społecznych. Oba te światy powinny wspierać się i rozwijać dla pomnażania wartości kapitału ekonomicznego, kapitału ludzkiego i kapitału społecznego przedsiębiorstwa.

Artykuł ma charakter dyskusyjny i jest refleksją naukową nad głównymi problemami zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. Składa się z wprowadzenia, dwóch zasadniczych części, w których przedstawione zostało pojęcie połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego wraz z czynnikami ją determinującymi oraz modele tworzenia połączonej wartości społecznej i trzech sił sprawczych działania przedsiębiorstwa społecznego; nadto artykuł zawiera podsumowanie oraz spis wykorzystanej podstawowej literatury przedmiotu.

1. Pojęcie połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa ekonomii społecznej i czynniki ją determinujące

Próba zdefiniowania pojęcia połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego jest narażona na wysoką niepewność akceptacji ze względu na jej multi- i interdyscyplinarność oraz istniejącą różnorodność podejść do etycznych koncepcji dobra. Jednym z nich jest orientacja ekonomiczno-społeczna, w której wskazuje się na różne rodzaje wartości, niejednolite i niejednorodne warunki i sposoby jej kreacji i podziału oraz zmieniającą się ich rolę i znaczenie w działalności przedsiębiorstwa i życiu społeczeństwa. Nadto ryzyko satysfakcjonującego sformułowania pojęcia połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego wynika z istnienia i wdrażania wielu zróżnicowanych koncepcji zarządzania, odmiennych warunków i form prawnoorganizacyjnych działania tego rodzaju jednostek łączących działalność gospodarczą z działalnością społeczną. Wszystkie one, tworząc najistotniejsze determinanty połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa, odsłaniają niemal nieskończoną przestrzeń oddziaływania ludzkich, społecznych, kulturowych, ekonomicznych, politycznych i środowiskowych czynników na łączoną wartość społeczną przedsiębiorstwa. Takie postrzeganie istoty połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa ekonomii społecznej uznane może być za wystarczające do sformułowania następującej jej definicji:

Połączona społeczna wartość przedsiębiorstwa jest to zdyskontowana wymagana społeczną stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału zespolona wartość oczekiwanych korzyści ekonomicznych, społecznych i środowiskowych możliwych do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo w określonym czasie.

Proponowana definicja połączonej społecznej wartości przedsiębiorstwa może być przypisana do dochodowych metod wyceny wartości oraz przystająca do koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa (SGR). Tego rodzaju skojarzenie wydaje się złączeniem trafnym z uwagi na wskazanie i wyeksponowanie w nim wagi i znaczenia kapitału ekonomicznego, społecznego i środowiskowego w kształtowaniu obecnych i przyszłych warunków, instrumentów i mechanizmów skutecznego i efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej w harmonii ze społeczeństwem i środowiskiem naturalnym. Samo zaś określenie „zainwestowany kapitał” odnosi się nie tylko do wydatków niezbędnych do prowadzenia przyszłej działalności gospodarczej, lecz także do wszelkich działań prospołecznych i proekologicznych.

W przypadku przedsiębiorstw społecznych wydatki te mają odmienny charakter i adresatów oraz różniące się od przedsiębiorstw komercyjnych źródła ich pokrycia. Ta różnica wynika z misji przedsiębiorstw społecznych oraz warun-

ków ich działania i tworzenia połączonej społecznej wartości. Są one wielce zróżnicowanymi i odzwierciedlone m.in. w strategiach zarządzania tymi jednostkami. Generalnie biorąc, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa społeczne podejmują i realizują łagodniejsze strategie swego działania w porównaniu ze strategiami przedsiębiorstw komercyjnych, co znajduje wyraz – jak się wydaje – w wielkości i strukturze wymaganej przez nie stopy zwrotu „z wyłożonego kapitału”. To przypuszczenie, nieznajdujące ani potwierdzenia, ani niemające zaprzeczenia w znanej mi literaturze przedmiotu, wynika nie tylko z braku ekonomicznej zdolności przedsiębiorstw społecznych do walki z konkurencją. W samym bowiem charakterze tych jednostek tkwi nieagresywny i spolegliwy system zarządzania nimi.

Można zatem przyjąć, że w przedstawionej wyżej formule połączonej społecznej wartości przedsiębiorstwa ukazana została *implicite* podstawowa strategia zarządzania. Jest nią strategia typu *win-win*, która nie tylko ogranicza możliwości manipulowania hierarchią wartości, lecz wprost nakazuje podkreślić, że podstawą wartości działania przedsiębiorstwa społecznego nie jest realizacja samych celów ekonomicznych, ale ich równorzędność z celami społecznymi i środowiskowymi z jednoczesnym poszanowaniem i utrwalaniem etyki realizacji misji społecznej.

Występująca w powyższej definicji wymagana społeczna stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału w postaci stopy dyskontowej odzwierciedla fenomen społecznej misji. Obraz misji przedsiębiorstw społecznych ma wiele wymiarów znaczeniowych i praktycznych. Nie dadzą się one ująć w zwartej formule niesienia pomocy i zaspokajania potrzeb społecznych innych ludzi, zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego i kulturowego oraz tworzenia warunków przyszłego dobrostanu. Społeczną stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału nie może być tradycyjny współczynnik rentowności inwestycji rzeczowych (ROI) i średni ważony koszt kapitału (WACC). Bardziej przystającymi są tutaj takie mierniki jak społeczna stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (SROI) oraz stopa określana symbolem BROI (*Blended Return on Investment*). Jednak i one są obarczone niemożliwością całościowego odzwierciedlenia obecnych i przyszłych determinant działalności przedsiębiorstwa społecznego analizowanych z uwzględnieniem kosztów prowadzonej działalności gospodarczej, kosztów społecznych i kosztów środowiska naturalnego. Należy też podkreślić, że ich konstrukcja jest wypadkową przyjętej koncepcji wartości społecznej oraz zespołu oceny kryteriów i mierników mierzalnych i niemierzalnych czynników kreacji tej wartości, które istnieją poza tradycyjnie zdefiniowanymi inwestycjami i oceną ich opłacalności [Emerson, 2002, s. 13].

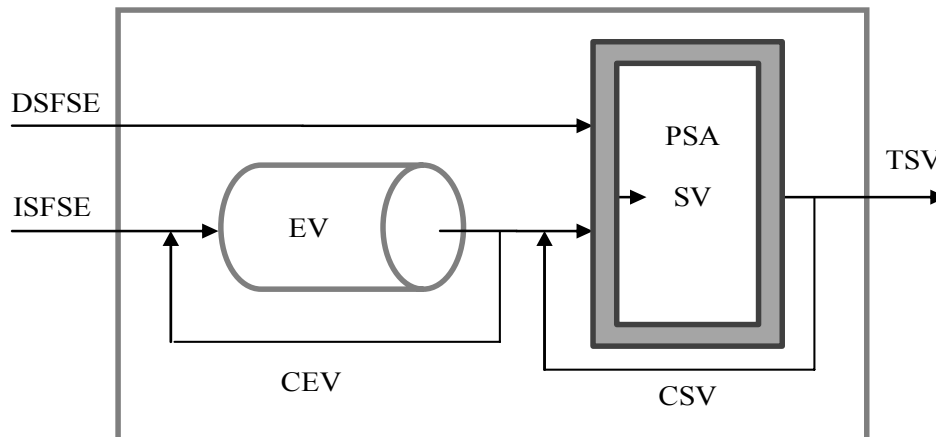
Tym samym przyjęcie i akceptacja sformułowanego pojęcia połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego nie powinno sugerować, iż

jest ona prostą sumą wyników ekonomicznych oraz rezultatów społecznych osiągniętych odpowiednio w sferze działalności gospodarczej i w obszarze działalności społecznej w określonym środowisku [Mair i Marti, 2006]. Wartość jako taka jest bowiem niepodzielną i uniwersalną kategorią i może być przypisana każdemu świadomemu ludzkiemu działaniu. Wartość ta w odmienny sposób realizowana jest także na każdym poziomie i w każdej formie zorganizowania pracy i działań [Lepak, Smith i Taylor, 2007]. Generalnie biorąc, wraz ze wzrostem poziomu i tym samym z wyższym poziomem zorganizowania przedsiębiorstwa społecznego możemy mieć do czynienia z potrzebą nadania wizji i misji społecznej przedsiębiorstwa charakteru *sui generis* głównego mechanizmu i motoru realizacji działań gospodarczych i społecznych.

2. Model tworzenia połączonej wartości społecznej oraz trzech sił sprawczych działania przedsiębiorstwa społecznego

Operacjonalizując dotychczasowe rozważania nad połączoną wartością społeczną przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, z jednoczesnym abstrahowaniem od środowiskowych determinant kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, i tym samym przyjmując do dalszej analizy kreacji wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego ekonomiczne i społeczne jej wyznaczniki, uzyskujemy precyzyjniejszy obraz istoty działalności tego rodzaju jednostek gospodarczych.

Przedstawiony na potrzeby realizacji celu niniejszego artykułu model tworzenia połączonej wartości społecznej w przedsiębiorstwie społecznym (TSV) odnosi się tylko do sytuacji, w której występują dwa rodzaje źródeł finansowania działalności społecznej, tj. źródła bezpośrednie i źródła pośrednie (zob. rys. 1). Przy czym za bezpośrednie źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa społecznego (DSFSE) uznane mogą być m.in. dotacje, darowizny, sponsoring, odpisy 1% podatku dochodowego od osób fizycznych oraz praca wolontariuszy. Natomiast wartość ekonomiczną działalności komercyjnej (EV) tworzą efekty transformacji zewnętrznych (ISFSE) oraz wewnętrznych (CEV) źródeł finansowania tej działalności. W obydwu sferach funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego występują instrumenty i mechanizmy oddziaływania powstałych efektów na wyjściach podsystemu działalności gospodarczej i podsystemu działalności społecznej, które mogą wzmacniać albo też osłabiać powstałą wartość ekonomiczną lub społeczną przedsiębiorstwa.



gdzie:

- DSFSE – bezpośrednie źródła finansowania działalności społecznej przedsiębiorstwa społecznego,
- ISFSE – pośrednie źródła finansowania działalności społecznej, będące źródłem finansowania działalności gospodarczej przedsiębiorstwa ekonomii społecznej,
- CEV – wartość ekonomiczna zatrzymana przez przedsiębiorstwo ekonomii społecznej do realizacji celów komercyjnych,
- CSV – wartość społeczna zatrzymana przez przedsiębiorstwo,
- EV – wartość ekonomiczna działalności komercyjnej przedsiębiorstwa,
- SV – wartość społeczną działalności statutowej przedsiębiorstwa społecznego,
- PSA – odpłatna działalność statutowa,
- TSV – połączona wartość społeczna przedsiębiorstwa społecznego.

Rys. 1. Model tworzenia połączonej wartości społecznej w przedsiębiorstwie społecznym

Zatrzymana część wytworzonej wartości ekonomicznej (CEV) przedstawia przechwyconą wartość ekonomiczną niezbędną przede wszystkim do kontynuacji działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwo ekonomii społecznej. Przejęcie części wytworzonej wartości ekonomicznej pozwala bowiem na restytucję kapitału ekonomicznego i kapitału społecznego oraz na przezwycięzenie jednej z najpoważniejszych barier działania przedsiębiorstw społecznych, jaką jest trudność wzrostu wartości kapitału ekonomicznego [Doeringer, 2011, s. 303].

Procesy generowania i łączenia wartości ekonomicznej z wartością społeczną posiadają w przedsiębiorstwach społecznych swoistego rodzaju cechy. Dadzą się one sprowadzić do myślenia i działania w kategoriach wypełniania przez nie misji i celów ostatecznych i tym samym nie są działaniami zorientowanymi na osiągnięcie celów ekonomicznych ze zdominowaniem i podporządkowaniem przez nie celów społecznych.

Można przypuszczać, że gdy połączymy i zintegrujemy działalność gospodarczą ze społeczną działalnością, wówczas taka struktura tworzyć będzie bardziej kompletny obraz kreacji społecznej wartości przez przedsiębiorstwo, w którym

wyraźnie podkreślona zostanie potrzeba realizacji efektywnych ekonomicznie działań gospodarczych oraz konieczność osiągnięcia wysokiej skuteczności i odpowiedzialnej realizacji celów społecznych.

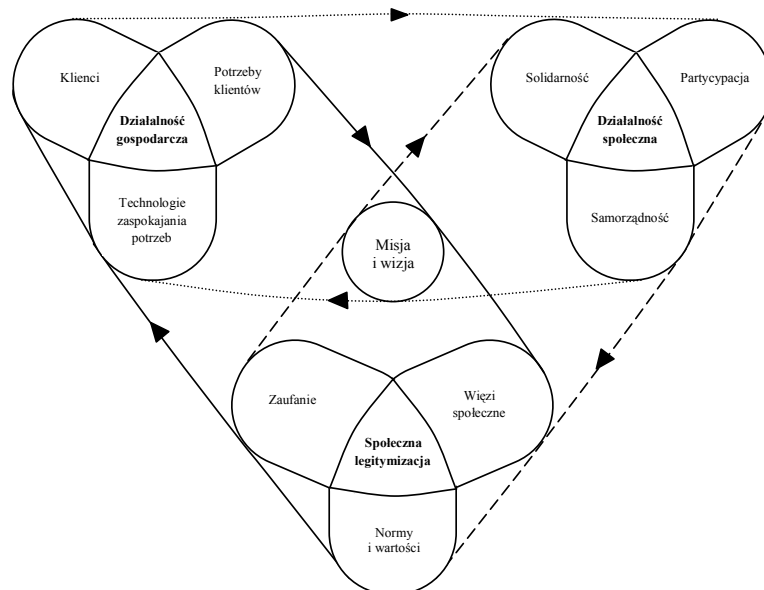
Tworzenie połączonej wartości społecznej ma charakter kompleksowy i zarazem strategiczny. Ma nie tylko długookresowy charakter, lecz w pewnym sensie tworzy warunki do stworzenia całościowego i zarazem zintegrowanego obrazu przedstawiającego proces kreacji wartości i jej adresowania do określonych beneficjentów. W obrazie tym ważne miejsce zajmuje przechwycenie części tworzonej wartości na poziomie jednostkowym, organizacyjnym i społecznym. To przejęcie części lub całości wytworzonej wartości powinno mieć miejsce z respektowaniem odpowiedniej równowagi między celami ekonomicznymi i celami społecznymi, a jego realizacja wymaga zaistnienia określonych relacji z ekonomicznymi i społecznymi rezultatami działania. Przechwycenie części tworzonej wartości na określonym poziomie realizacji celów może przybrać postać nadmiernego premiovania, niezasłużonego przypisywania zasług pracownikom, członkom jednostki i tym samym może być czynnikiem konfliktogennym i zarazem zmniejszającym w konsekwencji tworzoną wartość zarówno ekonomiczną, jak i społeczną.

Zainteresowanie przedsiębiorstwa społecznego powiększaniem połączonej wartości społecznej oznacza, iż należy stworzyć i wykorzystać w zarządzaniu instrumenty racjonalnego przechwycenia uzasadnionej celami społecznymi części osiągniętej nie tylko wartości ekonomicznej [Agafonow, 2014, s. 710], lecz także wartości społecznej dla rozwoju kapitału ludzkiego i kapitału społecznego celów inwestycyjnych. Podstawowym punktem odniesienia do oceny tego uzasadnienia mogłaby być zdolność przedsiębiorstwa do wypracowania społecznej dywidendy z całokształtu jego działalności. Termin społeczna dywidenda przedsiębiorstwa społecznego jest kategorią należącą do kapitału społecznego, określanego mianem kapitału pomostowego. Dywidenda ta jest z reguły wartością niepodzielną i może przyjąć charakter wyraźnie adresowany do określonej grupy interesariuszy.

Zamieszczenie w prezentowanym modelu odpłatnej działalności statutowej (PSA) znajduje uzasadnienie w możliwości jednoczesnego prowadzenia przez przedsiębiorstwa społeczne odpłatnej działalności pożytku publicznego i działalności gospodarczej, pod warunkiem, że nie dotyczą one tego samego przedmiotu działalności. Nadto podjęcie odpłatnej działalności pożytku publicznego nie wymaga żadnej formalnej rejestracji i przez to przedsiębiorstwo społeczne może tworzyć zasoby pieniężne dla sfinansowania swojej działalności bez konieczności zgłaszania działalności gospodarczej. Ponadto w zapisach statutowych albo w innym akcie wewnętrznym (np. uchwale zarządu) są wymienione i tym samym ustanowione rodzaje prowadzonej działalności nieodpłatnej i odpłatnej przez przedsiębiorstwo społeczne.

Wyspecyfikowane uzasadnienia formalnoprawne konstrukcji powyższego modelu kształtowania społecznej wartości połączonej przedsiębiorstwa społecznego mogą sugerować występowanie w tych hybrydowych działaniach dwóch rozwiązań tworzenia tej wartości. Pierwszym jest generowanie wartości społecznej przez pozyskiwanie i wykorzystanie bezpośrednich źródeł i sposobów finansowania działalności przedsiębiorstw społecznych w postaci: grantów, darowizn, spadków, przychodów z 1% podatku dochodowego (to źródło finansowania działalności nie może być przeznaczone na działalność gospodarczą), dotacji oraz zbiorów publicznych. Odrębnym źródłem sfinansowania działalności społecznej mogą być nadwyżki przychodów osiągniętych z prowadzonej przez przedsiębiorstwo społeczne działalności komercyjnej nad jej kosztami. Przedsiębiorstwa społeczne mają także możliwość skorzystania ze zwolnienia z podatku dochodowego oraz wykorzystania pracy świadczonej przez wolontariuszy (bez zaangażowania w działalność gospodarczą), tworząc tym samym większe możliwości wypełniania swojej misji społecznej.

Wydaje się, że w powyższym obrazie zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi odsłaniają się trzy zasadnicze siły sprawcze ich działania i tym samym kreacji połączonej wartości społecznej. Do sił tych należą: działalność komercyjna, statutowa działalność społeczna oraz społeczna legitymizacja ich powstania i działania, której istotę można sprowadzić do formy kapitału społecznego (zob. rys. 2).



Rys. 2. Model trzech sił sprawczych działania przedsiębiorstwa społecznego i tworzenia połączonej wartości społecznej

Źródło: Duraj [2011, s. 153].

Pojawienie się w rozważaniach kapitału społecznego jako zmiennej kształtującej możliwości i realne warunki kreacji połączonej wartości przedsiębiorstwa społecznego jest uzasadnione koniecznością skoncentrowania uwagi na funkcjach kapitału społecznego integrujących i spajających działalność gospodarczą z działalnością społeczną. Funkcje te w znaczącym stopniu decydują o wewnętrznych i zewnętrznych warunkach tworzenia połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego. Wykorzystując Putnamowską koncepcję kapitału społecznego, można powiedzieć o istnieniu odmiennej roli i znaczenia kapitału typu wiążącego (*bonding*) i kapitału określanego mianem pomostowego (*bridging*). Kapitał społeczny, określany jako wiążący, dotyczy relacji między członkami określonego przedsiębiorstwa społecznego, zaś kapitał społeczny, nazwany kapitałem pomostowym, odnosi się do więzi pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a jego zewnętrznym otoczeniem [Putnam, 2008].

Specyficzną i zapewne kluczową cechą kapitału społecznego w kreacji połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa jest możliwość nieomal nieograniczonego jego pomnażania oraz niemożliwość ustalenia *a priori* priorytetu beneficjentów jego podziału, zwłaszcza że istotną rolę w podziale środków pełni istniejąca w praktyce negatywna segregacja na przykład bezrobotnych na grupy i kurczowe respektowanie przepisów administracyjnych.

Spostrzeżenie o prawie bezgranicznej możliwości pomnażania kapitału społecznego nie wyklucza ważnej roli i znaczącego udziału działalności gospodarczej w kreowaniu połączonej wartości społecznej przedsiębiorstwa społecznego przy jednoczesnym respektowaniu i wzmacnianiu skuteczności i efektywności zarządzania tymi jednostkami na trzech zasadach, tj. zasadzie solidarności, partycypacji i samorządności.

Podsumowanie

Zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi jest procesem o niezmiernie złożonym i trudnym charakterze. Z jednej strony wiąże się z koniecznością odpowiedniego i wysoce odpowiedzialnego łączenia działalności gospodarczej z misją i działalnością społeczną, z drugiej zaś z zapewnieniem realizacji trwałego i skutecznego realizowania celów ekonomicznych i społecznych w sposób skuteczny w warunkach odczuwanego braku środków finansowych na ich realizację i przy ograniczonych możliwościach promocji własnych działań.

Wydaje się, że w przedsiębiorstwach społecznych głównym kryterium i miernikiem oceny skuteczności zarządzania może być połączona wartość spo-

leczna. Jest ona bowiem miernikiem uwzględniającym zarówno wartość ekonomiczną, jak i społeczną. Nadto odzwierciedla tworzenie wartości na każdym poziomie działania przedsiębiorstwa oraz zmierza do uzasadnionego przechwycenia części tej wartości dla zapewnienia warunków rozwoju przedsiębiorstwa i tym samym realizacji misji i celów społecznych w długim okresie.

Literatura

- Agafonow A. (2014), *Toward A Positive Theory of Social Entrepreneurship. On Maximizing versus Satisficing Value Capture*, „Journal Business Ethics”, No. 125.
- Doeringer M.F. (2011), *Fostering Social Enterprise: Ahistorical and International Analysis*, „Duke Journal of Comparative & International Law”, No. 20.
- Driver M. (2012), *An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism*, „Academy of Management Learning & Education”, No. 11(3).
- Duraj J. (2011), *Determinanty trwałości i wartości działania przedsiębiorstw społecznych* [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Emerson J. (2002), *A Capital Idea: Total Foundation Asset Management and the Unified Investment Strategy*, Research Paper No. 1786, Stanford University.
- Lepak D.P., Smith K.G., Taylor M.S. (2007), *Value Creation and Value Capture: A Multi-level Perspective*, „Academy of Management Review”, No. 32(1).
- Mair J., Marti I. (2006), *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight*, „Journal of World Business”, No. 41.
- Putnam R.D. (2008), *Samotna gra w kręgle*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Tuan M.T. (2008), *Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches*, Bill & Melinda Gates Foundation Impact Planning and Improvement, Final Paper Narberth.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873 z późn. zm.

CREATING A JOINT SOCIAL VALUE IN THE COMPANIES OF SOCIAL ECONOMY

Summary: Management activities of social enterprises is a very difficult and complex processes and regulatory actions, in which reflects the need to effectively and efficiently connecting of commercial activities with social activity. Social enterprises, combining business with social activities for the fulfillment of goals and social mission, encounter a number of constraints to the effective implementation of the jointed social value. The

joined social value of social enterprises is the basic criterion for assessing of binding economic goals with social objectives and the measure of effectiveness of management of the social company. In its conceptualization it can find attempt to look at creating social value management from the perspective of the captured economic value and the effectiveness of the mission and social goals of these companies.

Keywords: joint social value, economic value, social value, captured value, social mission, social capital.