



**Aldona Frączkiewicz-Wronka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych  
afw@ue.katowice.pl

**Piotr Cziura**

Banco Santander SA

## MOŻLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA MODELI BIZNESU DO KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest zidentyfikowanie i opis modeli biznesu przedsiębiorstw społecznych (PS) oraz wskazanie na znaczenie wykorzystania modeli biznesu do kształtowania wizerunku tych organizacji. Wprowadzenie – obligatoryjnie – modeli biznesu, a w nich aspektów związanych z kształtowaniem wizerunku jest – według autorów niniejszego opracowania – jednym z instrumentów tworzenia akceptacji społecznej dla tego nowego i często jeszcze kontrowersyjnego zjawiska ekonomicznego. Aby zrealizować postawiony cel autorzy opracowania postanowili przeanalizować 16 studiów przypadku przygotowanych w ramach projektu PI-PWP Replikator współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Formaty biznesowe powstawały w ścisłej współpracy między realizatorami projektu a przedstawicielami badanych przedsiębiorstw ekonomii społecznej [*Formaty Biznesowe*, 2014].

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa ekonomii społecznej, model biznesu, kształtowanie wizerunku organizacji.

### Wprowadzenie

Celem działania sektora publicznego jest zaspokajanie potrzeb społecznie uznanych za ważne dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego i w związku z tym finansowane ze środków publicznych. Z uwagi na rysujące się zagrożenia dla stabilności finansów publicznych, jako konsekwencji ujawniających się zmian demograficznych, społecznych i ekonomicznych w latach 70. ubiegłego wieku w USA rozpoczęto badania nad prawidłowościami działania sektora publicznego. W ich efekcie zaobserwowano, że biurokratyczne mecha-

nizmy koordynacji instytucjonalnej, mające służyć przewyciężeniu załamań rynkowych, często same wykazują poważne wady, a dalsze stosowanie dotychczasowych rozwiązań niekoniecznie musi sprzyjać efektywności podejmowanych działań [Ostrom i Ostrom, 1994, s. 160]. W konsekwencji analizy wyników badań małżonkowie V. Ostrom oraz E. Ostrom postawili tezę o możliwości odejścia od monopolu państwowego w sektorze publicznym i podążania w kierunku poszukiwania efektywnych rozwiązań w zakresie dostarczania usług z wykorzystaniem innych niż tylko publicznych podmiotów. Szczególnie trudną sytuację w zakresie dostarczania obywatelom usług publicznych, w tym społecznych, mają państwa postsocjalistyczne, w których poziom oczekiwań społecznych jest bardzo wysoki, a wyniki finansowe odbiegają od identyfikowanych dla czołowych państw Unii Europejskiej.

Procesy polityczne w państwach postsocjalistycznych – z uwagi na stowarzyszenie z UE – podążają w kierunku obniżania obciążenia wyłączną odpowiedzialnością za rozwiązywanie problemów społecznych rządów – co było typowe dla doktryny socjalistycznej – i stopniowe jej przenoszenie na jednostki samorządu terytorialnego oraz społeczności lokalne. Jest to zgodne z dominującą obecnie logiką dowartościowującą państwo obywatelskie. Charakter państwa obywatelskiego oraz dominujące w nim normy i wartości mają duży wpływ na cały sektor pozarządowy. E. Wnuk-Lipiński pisze, że „[...] w państwie o charakterze demokratycznym cywilna przestrzeń życia publicznego jest tworzona przez faktycznie funkcjonujące, pozapolityczne organizacje społeczeństwa obywatelskiego [...]; model określonego państwa demokratycznego ma silny wpływ na to, jakie rodzaje aktorów zbiorowych pojawią się w tej przestrzeni i jak układają się wzajemne relacje pomiędzy państwem a zbiorowymi aktorami życia publicznego (czy mają charakter konfrontacyjny, konkurencyjny czy też kooperacyjny)” [Wnuk-Lipiński, 2005, s. 231]. W tak zarysowanej przestrzeni organizacyjnej, języczkiem u wagi stają się organizacje działające nie dla zysku, których znaczenie w demokratycznym społeczeństwie systematycznie rośnie. Odpowiadając na wyzwania związane z tworzeniem podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego, nowoczesne państwo stwarza formalne ramy funkcjonowania podmiotów pozarządowych, określając zasady ich działania tak, aby miały szansę efektywnie dostarczać istotne dla interesariuszy usługi. Transfer wzorców zarządzania [Hensel, 2008], a głównie koncepcji, modeli i metod zarządzania z sektora biznesowego do sektora non profit [Frączkiewicz-Wronka, 2014], pozwala na analizowanie działań tych ostatnich w paradygmacie konkurencji i wyzwań rynkowych.

Poziom skomplikowania i skokowe narastanie problemów społecznych skłaniają rządy wielu krajów do poszukiwania innowacyjnych sposobów ich roz-

wiązywania. Poszukuje się takich metod działania i instrumentów, które przy możliwie najniższych nakładach będą przyczyniały się do tworzenia pożądanej wartości publicznej/społecznej [Moore, 1995; Moore i Khagram, 2004]. Szczególnie istotne jest wyrównywanie szans poprzez umożliwianie wszystkim grupom społecznym uczestniczenia w rynku edukacji i pracy. Problemem jest jednak niechęć i/lub niemożność (z różnych powodów, np. zdrowia, wieku, utrwalonej bezradności itd.) aktywnego włączania się osób zmarginalizowanych lub zagrożonych marginalizacją w proces budowania własnej pozycji na rynku pracy. Jednym z instrumentów rozwiązywania problemów, wynikających z niskiej aktywności określonych grup społecznych sferze pracy jest wspieranie inicjatyw związanych z tzw. ekonomią społeczną, a szczególnie tworzenie podstaw do funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej, głównie przedsiębiorstw społecznych. Podmioty ekonomii społecznej są relatywnie nowym zjawiskiem, które powstało jako instytucjonalna odpowiedź na niedostatki efektywności sektora publicznego. Podmiot publiczny – jednostka samorządu terytorialnego – wykorzystując do tego środki własne (sporadycznie) i pomocowe (zasadniczo) wspiera – wykorzystując różnorodne instrumenty (prawne, świadomościowe, ekonomiczne itd.) – organizacje, które tworzone są przez osoby wykluczone i/lub zagrożone wykluczeniem z rynku pracy w podejmowanych przez nich staraniach założenia oraz prowadzenia działalności o charakterze biznesowym. Powodzenie takich inicjatyw jest uzależnione od wielu czynników, wśród nich także od umiejętności przygotowania modelu biznesu i skierowania przekazu w nim zawartego do tych interesariuszy, którzy mają interes w trwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego.

Interesariusze to podmioty o oddziaływaniu bezpośrednim, które wchodzą w skład otoczenia organizacji. Jak pisze K. Oblój: „strategiczni kibice to grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją »stawkę« w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację” [Oblój, 2007, s. 111]. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert definiują interesariuszy jako „grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [Stoner, Freeman i Gilbert, 2011, s. 80]. Natomiast J. Wojeński stwierdza, że „interesariusze – to inaczej zainteresowani, strategiczni kibice organizacji, a więc grupy lub osoby (nie zaś czynniki), które mogą wywierać wpływ na decyzje przedsiębiorstwa albo być uzależnione od tych decyzji, wobec których firma ma określone zobowiązania oraz które mogą udzielić jej wsparcia” [Wojeński, 2001, s. 48]. Według M. Bielskiego interesariusze to „indywidualni ludzie i grupy ludzi, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, którzy są

zainteresowani wynikami jej działania” [Bielski, 2002, s. 59]. Podsumowując przedstawione stanowiska stwierdzamy, że interesariuszem jest każda osoba lub podmiot organizacyjny, który posiada, w związku z działaniem organizacji, jakiś interes lub cel i który może w większym lub mniejszym stopniu wpływać na rezultaty podejmowanych przez organizację działań. Stąd prawidłowo skonfigurowany model biznesu – o ile uwzględnione zostaną w nim te elementy, które przyczynią się do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw społecznych – może przyczyniać się do tworzenia pozytywnych relacji z otoczeniem zadaniowym przedsiębiorstw ekonomii społecznej, co oznacza również możliwość uzyskania przez te podmioty zasobów niezbędnych do ich funkcjonowania i rozwoju.

## 1. Przedsiębiorstwa społeczne

Przedsiębiorstwo społeczne jest w różny sposób definiowane [Wronka-Pośpiech, 2015]. Podkreśla się, że organizacje takie łączą w sobie przede wszystkim cechy organizacji pozarządowych i rynkowych. Ich podstawowym celem jest tworzenie nowych miejsc pracy, utrzymanie ich oraz dodatkowo często świadczą inne usługi na rzecz lokalnych społeczności [Leś, 2004, s. 7], (np. porządkowe, opiekuńcze itd.). K. Herbst, bazując na propozycji zawartej w dokumencie rządu brytyjskiego [Social Enterprise, 2002], określa przedsiębiorstwo społeczne jako instytucję prowadzącą działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje wypracowane nadwyżki zależnie od wyznaczonych sobie celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku finansowego na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli [Herbst, 2004]. Jak zauważa R. Dart, aby w pełni zrozumieć potencjał tkwiący w przedsiębiorczości społecznej, niezbędne jest właściwe zdefiniowanie pojęcia „przedsiębiorstwa społecznego” [Dart, 2004, s. 411-424]. Przede wszystkim traktuje się je jako podstawową instytucję ekonomii (gospodarki) społecznej, odnoszącą się do zjawiska nowej przedsiębiorczości [zob. np.: Drucker, 1992; Targalski (red.), 1999; Kwiatkowski, 2000; Targalski, 2003], o zobowiązaniach socjalnych, kształtowanej przez praktykę funkcjonowania trzeciego sektora [por. Rymśa, 2005, s. 2 i nast.; Miżejewski, 2006, s. 1; Leś, 2007, s. 361 i n.]. W literaturze przedmiotu niektórzy autorzy postrzegają je jako bardziej efektywną formę działania organizacji sektora non for profit, z kolei inni umiejscawiają je w sektorze for profit, akcentując jednak fakt zaspokajania przez nie potrzeb społecznych, pojawiających się na rynku [Harding, 2004, s. 40-43].

J. Pearce definiuje je jako „ogół wszystkich podmiotów gospodarczych, które mają społeczny cel, nie są zorientowane na tworzenie i dystrybucję kapitału oraz mają demokratyczną, wymierną i opartą na wspólnym zarządzaniu strukturę” [Pearce, 2003, s. 190]. Również według H. Haugh jest to pojęcie zbiorowe, określające organizacje działające dla celów społecznych. Przyjmują one jedną z wielu różnych form prawnych, jednak łączą je zasady poszukiwania rozwiązań opartych na doświadczeniach komercyjnych, aby osiągać cele społeczne, a także możliwość reinwestowania zysków z działalności z korzyścią dla społeczności [Haugh, 2006, s. 5]. M. Yunus dookreśla je jako organizacje, które są zorientowane na maksymalizację korzyści społecznych przynoszących wartość ludziom i zupełnie niezainteresowane wzbogacaniem się jednostek (właścicieli) [Yunus, 2008]. J. Thompson i B. Doherty definiują je jako organizacje, które, stosując rozwiązania typowe dla biznesu, starają się rozwiązywać problemy społeczne [Thompson i Doherty, 2006, s. 399-410], podczas gdy J. Hausner wskazuje, iż są one specyficzną częścią gospodarki rynkowej, która lokuje swoje cele i misję poza rynkiem [Hausner, Laurisz i Mazur, 2007].

## 2. Model biznesu

W literaturze przedmiotu model biznesu nie doczekał się jednoznacznej definicji [Falencikowski, 2013]. Samo pojęcie „modelu biznesu” pojawiło się w połowie XX w., ale ostatecznie ugruntowało się pod koniec lat 90. W początkowym okresie odnosiło się tylko do praktyki funkcjonowania organizacji biznesowych, aby na początku XXI w. zaistnieć także jako instrument zarządzania w organizacjach działających w sektorach nienastawionych na zysk. Zarówno w sektorze publicznym, jak i społecznym jest to nowa koncepcja zarządzania, która z trudem znajduje akceptację, bowiem przez szereg lat nie dostrzegano konieczności, nastawionego na wyniki, zarządzania w tych organizacjach. W naszej opinii, jeśli organizacja posiada sprawdzony sposób tworzenia, dostarczania i wykorzystywania wartości oznacza, że posiada również model biznesu. Przekonanie, że model biznesu to pojęcie stworzone wyłącznie na potrzeby organizacji biznesowych jest błędne. Każda organizacja, która pragnie osiągać wyniki, kreować wartość i utrzymać się w swojej branży musi wyraźnie sformułować i rozwijać model biznesu, bowiem bez stabilnego modelu biznesu nie będzie efektywna. Bez znaczenia jest fakt, czy działa w sektorze nastawionym na zysk czy też nie, bowiem wszystkie organizacje mają model biznesu chociaż być może jeszcze nie wszyscy menedżerowie to sobie uświadamiają. Model biznesu

może być traktowany jak ogólna koncepcja, w ramach której formułuje się ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność czy konkurencyjność. Zidentyfikowanie składowych modelu biznesu przyczynia się do prawidłowego zdefiniowania wartości oferowanej klientom, zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają organizacji sukces. Umiejętności związane z prawidłowym definiowaniem modelu biznesu w organizacjach nienastawionych na zysk decydują o ich sukcesie, sprzyjają bowiem koncentracji na tych elementach, które przyczyniają się do budowania wartości, a właściwie skonfigurowany układ połączeń i powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi składowymi modelu biznesu pozwala na realizację zaprojektowanych celów organizacji. Z punktu widzenia znaczenia wyrazów tworzących pojęcie „modelu biznesu” wskazujemy, że model to uproszczony obraz rzeczywistości, a biznes to działalność związana z kreowaniem wartości [Palo i Tahtinen, 2011, s. 378]. R. Amit i C. Zott [2007, s. 181] uważają, że model biznesu może być traktowany jako specyficzna maczyca, wskazująca w jaki sposób organizacja prowadzi swoją działalność, jak dostarcza wartość interesariuszom, w jaki sposób wiąże rynki produktów i czynników wytwórczych. Kształt modelu biznesu zależy przede wszystkim od sektora, ponieważ jest to sposób, w jaki organizacja – w identyfikowanym i diagnozowanym przez siebie stanie otoczenia – prowadzi działalność. Ów sposób to swoista konfiguracja zasobów, działań i oferowanych produktów lub usług, która zapewnia wytworzenie wartości dla klienta. Prawidłowe zaprojektowanie modelu biznesu wymaga znajomości kontekstu sektorowego działania organizacji, bowiem model biznesu musi być osadzony w określonym otoczeniu, które determinuje kluczowe założenia przyjmowane w projektowaniu i realizowaniu zaplanowanych działań. Szerokie rozumienie kontekstu nawiązuje do definicji G. Johnsa [2006, s. 384-388] i kładzie nacisk na te sytuacyjne możliwości i ograniczenia, które wpływają na występowanie i znaczenie zachowań wewnątrz organizacji, jak i samych organizacji oraz kształtują relacje pomiędzy zmiennymi. Natomiast kontekst w węższym znaczeniu możemy definiować jako aspekt uczulający na to, w jaki sposób szczególne czynniki otoczenia mogą służyć w charakterze czasowych lub przestrzennych uwarunkowań modelu biznesu [Cappelli i Sherer, 1991, s. 55-110]. Złożoność kontekstu wpływa na charakter podejmowanych działań zarówno w organizacjach biznesowych, jak i działających w sektorach nieprzynoszących zysku, przyczyniają się także do podejmowania działań, których efektem może być stworzenie wizerunku organizacji, który przyczyni się do jej sukcesu w otoczeniu zadaniowym.

### **3. Wykorzystanie schematu modelu biznesu w ujęciu A. Osterwaldera i Y. Pigneura w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa społecznego**

Kształtowanie wizerunku organizacji to długotrwały proces, na który składają się zarówno informacje płynące wprost z organizacji, jak i przekazy pochodzące z otoczenia. Często organizacji niełatwo jest skutecznie zarządzać informacjami na swój temat w środowisku pełnym różnorodnych komunikatów. Aby w otoczeniu nie powstał niekorzystny obraz organizacji, musi ona sama skutecznie zabiegać o pozytywny odbiór. W tym celu organizacja może użyć różnorodnych narzędzi kreowania wizerunku. Muszą być one trafnie dobrane, tak by docierały do wszystkich grup docelowych, bowiem pozytywny wizerunek wpływa na funkcjonowanie organizacji poprzez zwiększanie zainteresowania potencjalnych klientów i przyciąganie inwestorów.

Wśród wielu narzędzi kreowania wizerunku z punktu widzenia celu niniejszej pracy szczególnie istotne są tzw. relacje z klientami [Knecht, 2006, s. 53]. Wykorzystywanie ich jako narzędzia kreowania wizerunku przedsiębiorstwa społecznego polegać powinno na utrzymywaniu regularnych kontaktów z dysponentami publicznych środków, zarządzającymi w podmiotach rynkowych oraz społecznością lokalną, po to, aby przekazywać informacje o stanie finansowym i tworzonej wartości publicznej/społecznej. W naszej opinii pomocny w tym jest model biznesu. Prawidłowo skonfigurowany będzie przyczyniał się do uzyskania niezbędnych dla działalności przedsiębiorstw społecznych zasobów.

W literaturze przedmiotu spotykamy wiele opisów tworzenia modeli biznesu, na potrzeby niniejszej publikacji wykorzystano schemat przygotowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Pierwotnie M. Doubosson-Torbay, A. Osterwalder i Y. Pigneur [2001, s. 5-23] określili model biznesu jako architekturę firmy i sieć jej powiązań z partnerami w celu tworzenia, wprowadzania, dostarczania wartości i kapitału relacyjnego do jednego lub kilku segmentów klientów dla generowania określonych strumieni zysków i zrównoważonych dochodów. W późniejszym czasie Osterwalder i Pigneur dokonali uściślenia zaproponowanego podejścia, przedstawiając model biznesu jako koncepcyjne i architektoniczne wdrażanie strategii oraz podstawę do realizacji procesów biznesowych. Według nich model biznesu opisuje fundamentalne przesłanki, na podstawie których organizacja tworzy wartość oraz czerpie zyski z wytworzonej wartości. Dobry model biznesu ma na celu uzyskanie lub utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Struktura modelu biznesu zaproponowana przez przywołanych autorów jest zbudowana jako suma zasobów oraz czynności, które dana jednostka organizuje i realizuje, by dostarczyć konkretną wartość konkretnemu klientowi. Centralną

częścią tego modelu jest propozycja wartości. To właśnie wokół niej dla konkretnych grup klientów buduje się część przychodową i część kosztową biznesu, które zostały uporządkowane w kontekście dziewięciu kluczowych elementów, opisujących model działania każdej organizacji, niezależnie od jej pozycji rynkowej i stopnia rozwoju, takich jak: kluczowi partnerzy, kluczowe aktywności – działania, kluczowe zasoby, wartość dodana, kanały dystrybucji, struktura kosztów, struktura przychodów, segmentacja klientów oraz relacje z klientami. Analizując aktywności różnych organizacji, przywołani autorzy stwierdzili, że każdy biznes złożony jest z takich samych obszarów i najwygodniej przedstawić je w formie graficznego szablonu, na którym wszystkie zależności są doskonale widoczne, a model biznesowy to suma wszystkich wskazanych i zależnych od siebie elementów.

**Tabela 1.** Elementy modelu biznesu

<b>8. Partnerzy</b>	<b>6. Kluczowe działania</b>	<b>1. Propozycja wartości</b>	<b>3. Relacje z klientami</b>	<b>2. Segment klientów</b>
	<b>7. Kluczowe zasoby</b>		<b>4. Kanały dystrybucji</b>	
<b>9. Struktura kosztów</b>		<b>5. Struktura przychodów</b>		

Źródło: Osterwalder i Pigneur [2014, s. 22-23].

Tworząc model biznesu, należy pamiętać o odpowiedniej kolejności określania każdego z elementów, zawsze należy rozpocząć od propozycji wartości oznaczonej cyfrą 1, a następnie określenia klienta (czyli dla kogo propozycja wartości jest przygotowywana). Dwa pierwsze elementy stają się kluczem, swego rodzaju wyznacznikiem dla ułożenia zasobów i czynności, które są niezbędne dla wytworzenia i dostarczenia tej wartości klientowi.

Analiza 16 modeli biznesu przygotowanych we współpracy między zarządzającymi w przedsiębiorstwach społecznych i ekspertami (J. Brzóska, M. Durczok, I. Jerzok, A. Zarębski, W. Żbik) w ramach projektu PI-PWP Replikator, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego [*Formaty Biznesowe*, 2014], pozwala na stwierdzenie, iż większość analizowanych modeli biznesu jest przygotowana zgodnie z przedstawionymi powyżej założeniami. Analiza treści 16 modeli biznesu wskazała na prawidłowe wskazywanie konkretnej wartości oferowanej wybranemu segmen-



towi klientów. Główny ciężar dowodu skupiał się na tym, aby udowodnić, że podejmowane przez przedsiębiorstwa społeczne działania mają faktyczne znaczenie dla społeczności lokalnej oraz przyczyniają się pośrednio i bezpośrednio do osiągania spójności społecznej. Prawidłowa identyfikacja beneficjentów tworzonej wartości publicznej/społecznej pozwala na precyzyjne wybranie grup odbiorców, na których skupiano się, budując informacje o działalności przedsiębiorstwa społecznego. W tworzonym modelu biznesu ważne jest myślenie holistyczne, polegające na poszerzaniu pola rezultatów i nieodnoszenia ich tylko do tych osób, które są zatrudnione w przedsiębiorstwie społecznym, ale pokazywaniu, jak i jakie podejmowane działania wpływają na podniesienie jakości życia społeczności lokalnej, w której organizacja działa. Prawidłowe zaplanowanie aktywności w obszarze dotyczącym relacji z klientami, przyczynia się do wybrania sposobów, w jaki można pozyskać, zwiększać i zatrzymywać wartość swoich klientów na dłużej. Główne działania, które zarządzający w przedsiębiorstwach społecznych wskazywali jako te, które znacząco wpływają na budowanie wizerunku ich organizacji, uwzględniały aktywności związane z budowaniem prestiżu i zaufania, co przyczyniało się do tworzenia sieci kontaktów i współpracy w społeczności lokalnej i wśród przedstawicieli władzy. Sprzyjają temu prawidłowo zidentyfikowane kanały, które można wykorzystywać, aby dostarczyć klientom produkty lub usługi realizowane przez przedsiębiorstwa społeczne. Wszystkie powyższe działania przyczyniają się do tego, aby estymacja tego, za co i ile oraz w jaki sposób przedsiębiorstwo społeczne będzie otrzymywało środki finansowe od swoich klientów oraz wsparcie od interesariuszy działających w otoczeniu zadaniowym, była zbieżna z rzeczywistymi strumieniami finansowymi. Niezbędne jest także określenie kluczowych zasobów, które do tego się przyczynia. Fakt, iż przedsiębiorstwa społeczne są specyficznymi podmiotami na rynku oznacza, że istotne jest dla nich prawidłowe zidentyfikowanie partnerów, czyli wszystkich organizacji wspierających i pomagających w realizacji zaplanowanych działań i podążaniu ku zaplanowanym celom. Definiując model biznesu zarządzający, odpowiada na pytanie o to, kim są jego kluczowi partnerzy oraz dostawcy, dzięki którym przedsiębiorstwo społeczne tworzy wartość dla swoich klientów. Budowanie wizerunku każdej organizacji powinno opierać się na przemyślanym i systematycznym działaniu, które pozwoli na stworzenie kompleksowego obrazu, będącego zbiorem najważniejszych cech organizacji. Posiadanie przez organizację pozytywnego i wyrazistego wizerunku stwarza wiele korzyści. Organizacja może dzięki temu zdobyć przewagę konkurencyjną, rozpoznawalność albo wpływać na opinię publiczną po to, aby zagwarantować sobie, niezbędne do przetrwania w burzliwym otoczeniu, zasoby.

## Podsumowanie

Prowadzone rozważania podążają w kierunku dowartościowania opinii, że liderzy kierują i kształtują swoje organizacje przez przystosowywanie, przyjmowanie i odpieranie określonych aspektów teorii i praktyki zarządzania, jak również poprzez tworzenie nowych sposobów zarządzania, bardziej odpowiadających postawionym celom. W odniesieniu do przedsiębiorstw społecznych stwierdzamy, że zarządzający w tych podmiotach staje się architektem, który racjonalnie dobierając elementy, tworzy prawidłowo współpracującą całość. O sukcesie przedsiębiorstwa społecznego decyduje wiedza o tym, jak budować i podtrzymywać model biznesu wiarygodny dla partnerów, interesariuszy i społeczności lokalnej oraz jak wykorzystywać jego składowe do tworzenia pożądanego wizerunku organizacji. Umiejętność zaprojektowania takiej konfiguracji celów, w której we właściwy sposób wykorzystane zostaną zdolności, wartości, wspólnota, w ramach której zatrudnieni w przedsiębiorstwie społecznym pracownicy dzielą się zasobami oraz protokoły, procedury i infrastruktury, pozwalające na współpracę między wieloma aktorami staje się kluczowa dla osiągnięcia zamierzonych celów. Model biznesu może być także przydatnym narzędziem w procesie budowania i wzmocnienia wizerunku organizacji wśród klientów i interesariuszy i tym samym przyczyniać się do pozyskiwania zasobów niezbędnych do utrzymania aktywności podmiotów, które z uwagi na konieczność realizowania w pierwszym rzędzie celów społecznych, a nie ekonomicznych oraz zasoby, którymi dysponują mają trudną sytuację na otwartym rynku.

## Literatura

- Amit R., Zott C. (2007), *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*, "Organizational Science", Vol. 18(2), s. 181-199.
- Bielski M. (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Cappelli P., Sherer P.D. (1991), *The Missing Role of Context in OB. the Need for Meso-Level Approach* [w:] L.L. Cummings, B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, Vol. 13, s. 55-110.
- Dart R. (2004), *The Legitimacy of Social Enterprise*, "NonProfit Management & Leadership", Vol. 14(4), s. 411-424.
- Doubosson-Torbay M., Osterwalder A., Pigneur Y. (2001), *eBusiness Model Design Classification and Measurement*, "Thunderbird International Business Review", Vol. 44(1), s. 5-23.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

- Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcje i pomiar*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Formaty Biznesowe* (2014), Stowarzyszenie Współpracy Regionalnej, Katowice.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2014), *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa.
- Harding R. (2004), *Social Enterprise: The New Economic Engine?* "Business Strategy Review", Winter.
- Haugh H. (2006), *Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns* [w:] J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts (eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Hausner J., Laurisz N., Mazur S. (2007), *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja* [w:] J. Hausner (red.), *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej*, MSAP UEK, Kraków.
- Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Herbst K. (2004), *Ekspertyza w zakresie wzmocnienia instytucji Ekonomii Społecznej*, <http://www.ekonomiaspoleczna.lodz.pl/>.
- Johns G. (2006), *The Essential Impact of Context on Organizational Behavior*, "Academy of Management Review", nr 31.
- Knecht Z. (2006), *Public relations w administracji publicznej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Leś E. (2004), *Przedsiębiorczość społeczna*, „Nowe Życie Gospodarcze”, nr 15.
- Leś E. (2007), *Rola trzeciego sektora w polityce społecznej* [w:] G. Firlit-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny (red.), *Polityka społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Miżejewski C. (2006), *Polityka społeczna wobec sektora ekonomii społecznej*, „Polityka Społeczna”, nr 7.
- Moore M. (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge.
- Moore M., Khagram S. (2004), *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government About Strategic Management*, Working paper of the Corporate Social Responsibility Initiative, Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2014), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Onepress, Gliwice.

- Ostrom V., Ostrom E. (1994), *Administrowanie dobrami i usługami publicznymi* [w:] V. Ostrom (red.), *Federalizm amerykański. Tworzenie społeczeństwa samorządowego*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne Pracownia Wydawnicza, Warszawa–Olsztyn, s. 159-180.
- Palo T., Tahtinen J. (2011), *A Network Perspective on Business Models for Emerging Technology Based Services*, "Journal of Business and Industrial Marketing", nr 26(5).
- Pearce J. (2003), *Social Enterprise in Anytown*, Calouste Gulbenkian Foundation, London.
- Rymsza M. (2005), *Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich*, „Trzeci Sektor”, nr 2.
- Social Enterprise (2002), *A Strategy for Success*, DTI, [www.seeewiki.co.uk/~wiki/images/5/5a/SE\\_Strategy\\_for\\_success.pdf](http://www.seeewiki.co.uk/~wiki/images/5/5a/SE_Strategy_for_success.pdf).
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Targalski J. (red.) (1999), *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Targalski J. (2003), *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Thompson J., Doherty B. (2006), *The Diverse World of Social Enterprise: A Collection of Social Enterprise Stories*, "International Journal of Social Economics", Vol. 33(5/6), s. 399-410.
- Wnuk-Lipiński E. (2005), *Socjologia życia publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Wojeński J. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej i projektowanie strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn.
- Wronka-Pośpiech M. (2015), *Identyfikacja zależności pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a sukcesem przedsiębiorstw społecznych – wyniki badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie”, z. 83, s. 735-746.
- Wronka-Pośpiech M. (2016), *The Identification of Skills and Competencies for Effective Management in Social Enterprises. A Managerial Perspective*, "Management", Vol. 20(1), s. 40-57, DOI: 10.1515/MANMENT-2015-0023.
- Yunus M. (2008), *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, Public Affairs Books, New York.

#### BUSINESS MODEL – BUILDING THE IMAGE OF SOCIAL ECONOMY ENTERPRISES

**Summary:** The main goal of this article is to identify and description of the business models of social economy enterprises. The business model can be a useful tool in the process of building and strengthening the organization's image among customers and stakeholders. Authors decided to analyze 16 case studies prepared by the project PI-PWP

Replicator co-financed by the European Union under the European Social Fund. Business formats were created in close cooperation between the implementers of the project and representatives of the social economy enterprises.

**Keywords:** social economy enterprises, business model, building the image of organization.