UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH
I ZARZĄDZANIA

STUDIA I PRACE WYDZIAŁU NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA NR 39, t. 3

Marzena Starnawska*
Politechnika Gdańska

WYKORZYSTANIE ZASOBÓW PRZEZ MAJSTERKOWANIE W PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ – KONIECZNOŚĆ CZY ALTERNATYWA

STRESZCZENIE

W dotychczasowych dyskusjach nad zjawiskiem przedsiębiorczości społecznej w znikomym stopniu analizuje się problematykę związaną z wykorzystaniem zasobów przez przedsiębiorców. Wykorzystując istniejącą światową literaturę przedmiotu na ten temat, autorka dokonuje wstępnego zarysu koncepcji teoretycznych, które mogą być użyteczne w analizie zasobów i ich wykorzystania w przedsiębiorczości społecznej. Odwołuje się również do zachowania określanego majsterkowaniem, prezentuje jego różne rodzaje, ukazuje wielowątkowość tego zjawiska i bazując na dotychczasowych opracowaniach na ten temat, konkluduje, iż majsterkowanie jest immanentnie związane z naturą przedsiębiorczości społecznej[1].

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość, zasoby, przedsiębiorczość społeczna, zachowanie przedsiębiorcze

Wprowadzenie

Tocząca się obecnie dyskusja naukowa nad zjawiskiem przedsiębiorczości i procesem przedsiębiorczym koncentruje się na zagadnieniach związanych z przed-

* Adres e-mail: mstarnaw@zie.pg.gda.pl.

[1] Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/D/HS4/04326.

siębiorczymi okazjami i sposobnościami[2]. W niewielkim zaś stopniu dotyczy ona tego, co dzieje się z zasobami, z jakich przedsiębiorcy korzystają, w jaki sposób radzą oni sobie z ich brakiem, jak wygląda gospodarowanie nimi i w jaki sposób niedobory albo braki zasobów przekładają się na zachowania przedsiębiorcze. Na problem ten wskazują S. Desa i G. Basu[3], konstatując, że zakres obecności zasobów wśród przedsiębiorców społecznych jest problemem zupełnie pomijanym w dyskusjach nad przedsiębiorczością.

Zjawisku przedsiębiorczości towarzyszy immanentny brak zasobów, szczególnie na etapie początkowym uruchamiania przedsięwzięcia. Jest on charakterystyczny dla przedsiębiorczości społecznej, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne pojawiają się tam, gdzie potrzeby społeczne są niezaspokojone. Inaczej operują przedsiębiorcy komercyjni – będą oni zawsze poszukiwać takich rynków, które będą sprzyjać ich rozwojowi i obfitować w zasoby dostępne w różnych formach. Przedsiębiorcy społeczni znajdą zaś swoje miejsce tam, gdzie zasoby istnieją w niedoborze, bo jest to naturalna konsekwencja celu ich działania.

Jak wynika z większości przytaczanych definicji w literaturze przedmiotu, przedsiębiorstwa społeczne łączą cele społeczne z celami ekonomicznymi, jako że dla realizacji celów społecznych podejmują się działalności gospodarczej[4]. Muszą one niejednokrotnie konkurować z sektorem prywatnym, nie mając możliwości korzystania z narzędzi finansowania z zewnątrz na rynkach finansowych. We współczesnym krajobrazie polskich przedsiębiorstw społecznych, do których można zaliczyć spółdzielnie socjalne (te w największym stopniu spełniają kryteria EMES) oraz przedsiębiorcze organizacje typu *non-profit*, zauważa się duże uzależnienie od zewnętrznych środków w postaci dotacji oraz grantów. W przypadku wspomnianych

[2] S. Shane, *The General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2003; A. Kurczewska, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.

[3] G. Basu, S. Desa, *Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal" 2013, Vol. 7(1), s. 26–28.

[4] Istnieje wiele różnych definicji przedsiębiorstwa społecznego. Wytyczne, zawarte w liście 9 kierunkowych kryteriów (społecznych, ekonomicznych, związanych z zarządzaniem), do których organizacja powinna się zbliżać, dążąc do idealnego typu przedsiębiorstwa społecznego, zaproponowała międzynarodowa badawcza sieć uniwersytetów EMES. A. Ciepielewska-Kowalik i inni badacze proponują trzy modele przedsiębiorstw społecznych obecnych w Polsce, a należą do nich spółdzielnie tradycyjne i spółdzielnie socjalne, przedsiębiorcze organizacje (fundacje, stowarzyszenia) typu *non-profit* oraz CIS-y i ZAZ-y. Szerzej zob. A. Ciepielewska-Kowalik, B. Pieliński, M. Starnawska, A. Szymańska, *The First ICSEM Working Paper: Poland*, artykuł przedstawiony na konferencji Western ICSEM Symposium, 9–10 października 2014, La Roche en Ardenne, Belgia.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

spółdzielni, których jest obecnie w Polsce ponad 400[5], znaczna ich część powstawała w latach 2013–2014[6], dzięki przyznanym dotacjom[7]. Trudno ocenić, jak ostatecznie taki mechanizm wsparcia wpłynie na ich przetrwanie, ale bez wątpienia mniejsze uzależnienie od zewnętrznej bezzwrotnej pomocy może wpłynąć korzystnie. Z kolei organizacje *non-profit* jeszcze do czasu, kiedy Polska wstępowała do Unii Europejskiej, w znacznej mierze były postrzegane jako podmioty, które powinny korzystać i korzystają z pracy wolontariuszy, datków prywatnych, a nie jako podmioty, które muszą poszukiwać sposobów utrzymania się na rynku, by zrealizować zakładane cele społecznych. Takie podejście zmieniło się w czasie akcesji w 2004 roku i później. Obecnie jednak największa część przychodów tychże organizacji to dotacje publiczne (45%), następnie 31% tychże stanowią przychody z rynku, a z prywatnych dotacji korzysta około 33%[8]. Jakie wnioski i refleksje można wysunąć na podstawie tych skąpych danych? Ukazują one, że przedsiębiorstwa społeczne nie finansują swojej działalności na rynkach kapitałowych i muszą polegać na wsparciu zewnętrznym, które w większości przypadków jest bezzwrotne. Daje im to możliwość zaopatrzenia się w takie zasoby, które mogą pełnić bazę kapitałową do dalszych działań w celu utrzymania się na rynku i realizacji celów społecznych. Wymaga to od nich szczególnych zachowań adaptacyjnych[9], a jedna z ich form – majsterkowanie – jest przedmiotem analizy w niniejszym artykule.

1. Przedsiębiorstwa społeczne i przedsiębiorczość społeczna

Ze względu na to, że istnieje bardzo wiele perspektyw, poziomów analitycznych, według których można pojmować zjawisko przedsiębiorczości, w literaturze nie ma konsensusu odnośnie do jej ostatecznej definicji. Podobnie dzieje się

[5] *Raport o spółdzielczości polskiej*, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2012.

[6] Ustawa o spółdzielniach socjalnych została wprowadzona w roku 2006.

[7] Brak jest danych statystycznych dotyczących źródeł finansowania spółdzielni socjalnych w Polsce, zarówno na etapie zakładania, jak ich bieżącej działalności.

[8] E. Leś, A. Ciepielewska-Kowalik, *Poland*, w: J. Defourny, V. Pestoff (red.), *Images and Concepts of the Third Sector in Europe*, Working Paper No. 08/02, Belgium: EMES, 2014, s. 28.

[9] Szerzej zob.: M. Starnawska, *Zachowanie poprzez sieciowanie w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – przypadek 5 spółdzielni socjalnych*, referat przedstawiony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorczość XXI wieku – oblicza i perspektywy", 20–21 listopada 2014 r., Warszawa.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

w przypadku zjawiska przedsiębiorczości społecznej – nie ma jednoznacznego ujęcia, czym ona jest. Co więcej, dotychczasowa, ponaddwudziestoletnia debata akademicka związana z obszarem przedsiębiorczości społecznej dotyczyła do niedawna jedynie sporów definicyjnych. Również w odniesieniu do przedsiębiorstwa społecznego wielość i różnorodność jego formy prawnej na różnych kontynentach, w różnych krajach, pokazuje, że trudno jest osiągnąć konsensus na poziomie analitycznym. Bardzo cenna w tym zakresie jest inicjatywa sieci EMES, która podaje wcześniej wspomniane 9 kryteriów[10], jakie podmioty powinny spełniać, aby zbliżyć się do idealnego typu przedsiębiorstwa społecznego[11].

Z punktu widzenia roli zasobów w przedsiębiorczości i procesie przedsiębiorczym, na potrzeby niniejszego artykułu, przyjęto definicję H. Stevensona i J.C. Jarillo[12]: „przedsiębiorczość to proces, w którym jednostki realizują okazje bez względu na zasoby, jakie są w ich kontroli". Tym, co w szczególny sposób odróżnia przedsiębiorców od menedżerów, jest to, że pierwsi działają bez względu, a może nawet **pomimo tego**, co jest w ich posiadaniu, a drudzy **z tym**, co mają. Warto zwrócić uwagę, iż to, co przedsiębiorcy mają, czy też jest w ich posiadaniu, nie oznacza jedynie faktu własności. Autorzy ci słusznie używają określenia „zasobów będących w kontroli". Owa kontrola oznacza też **możliwość** uzyskania tejże kontroli. Wśród dyskusji definicyjnych na uwagę zasługuje również ujęcie procesowe przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość społeczna, według J. Mair i I. Mairtiego[13], to: „proces angażujący innowacyjne wykorzystanie i kombinację zasobów, aby realizować okazje mające na celu zmianę społeczną i/lub odpowiadające na potrzeby społeczne". Autorzy ci akcentują w swojej definicji ujęcie zasobowe. Selektywność autora niniejszego arty-

[10] Do kryteriów ekonomicznych zalicza się trwałą działalność polegającą na produkowaniu/sprzedaży dóbr/usług, duży poziom autonomii, znaczny poziom ponoszonego ryzyka ekonomicznego, minimalny zakres płatnych pracowników, ograniczoną dystrybucję zysków do właścicieli; do kryteriów społecznych: wyraźny cel działalności zorientowany na korzyść dla środowiska społecznego, bycie inicjatywą założoną przez obywateli; a do kryteriów zarządczych: podejmowanie decyzji nie może być uzależnione od udziałów we własności, ma miejsce zaangażowanie różnych stron i podmiotów w „działalność, które są przedmiotem wpływu tejże działalności".

[11] Szerzej zob.: J. Defourny, M. Nyssens, *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, „Social Enterprise Journal" 2008, nr 4(3), s. 202–228; A. Ciepielewska-Kowalik i in., dz. cyt.

[12] H. Stevenson, J.C. Jarillo, *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" 1990, nr 11, s. 23.

[13] J. Mair, I. Marti, *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight*, „Journal of World Business" 2006, nr 41(1), s. 37.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

kułu w wyborze definicji przedsiębiorczości społecznej jest pokierowana koniecznością odniesienia się do problematyki artykułu związanej z zasobami i perspektywą, jaką przedsiębiorcy przyjmują wobec ograniczoności zasobów.

2. Zasoby a przedsiębiorczość społeczna

Jak wspomniano we wstępie, nowo powstające przedsięwzięcia gospodarcze cechują się chronicznym brakiem zasobów potrzebnych do jego uruchomienia i rozwoju. Charakterystyczna dla małych organizacji jest wada małości (*liability of smallness*) i wada nowości (*liability of newness*)[14]. Ograniczenia zasobowe są jeszcze większe w przypadku przedsiębiorstw społecznych. Przede wszystkim dlatego, że przedsiębiorstwa społeczne ze swoją hybrydowością, czyli łączeniem celów społecznych i ekonomicznych, lokują się tam, gdzie problemy i potrzeby społeczne są dotkliwe dla gospodarki i społeczeństwa. Jak wspomniano wcześniej, niejednokrotnie podmioty te są postrzegane przez społeczeństwo jako zdane na altruizm innych, ponieważ realizują misję społeczną. Z pewnością nie bez znaczenia dla ich żywotności pozostaje udział wolontariuszy czy darowizny (możliwe do przyjęcia w przypadku OPP). Zapomina się jednak o konieczności prowadzenia przez nie różnych form działalności ekonomicznej (gospodarczej, odpłatnej). Taka retoryka, publiczny dyskurs, ale i fakt, że przedsiębiorstwa społeczne są grantobiorcami, stwarzają błędne koło. Poleganie na dawcach czy zewnętrznej pomocy osłabia motywację do działań mogących zwiększyć ich samodzielność finansową czy – szerzej – zasobową. Może to determinować to, jakie zasoby znajdą się w dyspozycji przedsiębiorstw społecznych. Warto również zauważyć, że nawet w krajach rozwiniętych napięcie, w jakim żyją przedsiębiorstwa społeczne, wynikające z dylematów pomiędzy misją społeczną a koniecznością wypracowywania dochodów, powoduje trudności związane z dostępem do zasobów[15]. Hybrydowa natura przedsiębiorstw społecznych nie pozwala im na zachowania typowe dla podmiotów rynkowych, oferujących swoje produkty po cenach rynkowych. Nie mają możliwości pozyskiwania finansowania

[14] H.E. Aldrich, A.R. Auster, *Even Dwarfs started small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications*, w: B. Staw, L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich 1986, s. 165–198; A.L. Stinchcombe, *Social Structure and Organizations*, w: J.G. March (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965, s. 153–193.

[15] J. Austin, H. Stevenson, J. Wei-Skillern, *Social and Commercial Entrepreneurship:Same, Different or Both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2006, Vol. 30(1), s. 1–22; G. Basu, S. Desa, dz. cyt.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

na rynkach kapitałowych. Wynika to z jednego z założeń charakteryzujących przedsiębiorstwa społeczne[16] o braku możliwości redystrybucji zysków wypracowanych w tychże podmiotach do inwestorów, właścicieli. Brak możliwości finansowania na rynkach kapitałowych stwarza sytuacje, w których trudno im zdobyć dobrej jakości zasoby według stawek rynkowych, na przykład zatrudnić profesjonalnych menedżerów[17]. Do trudnej sytuacji zasobowej przyczynia się również znikoma odpowiedzialność społeczna po stronie biznesu, małe zainteresowanie współpracą i podzlecaniem kontraktów dla przedsiębiorstw społecznych[18]. Tło dla tychże problemów stanowią również kurczące się budżety publiczne i rosnące problemy społeczne towarzyszące wzrostowi gospodarczemu. Są to problemy zarówno krajów rozwijających, jak i rozwiniętych.

Wszystkie te zmiany i zjawiska stawiają analizowane podmioty przed poważnymi ograniczeniami rozwojowymi, które utrudniają możliwość utrzymania się na rynku. Mimo utrudnień, wynikających zarówno z samej natury przedsiębiorstw społecznych, jak też ich otoczenia, przedsiębiorczość społeczna pojawia się w bardzo zróżnicowanych i często mało „spodziewanych" obszarach, ubogich w zasoby, ale zdominowanych przez wiele znaczących problemów społecznych. Co więcej, organizacje te są nie tylko w stanie utrzymać się na rynku, ale zdarza się, że tworzą innowacyjne pomysły do rozwiązania tych problemów[19]. Zastanawiające jest więc, jak niektóre organizacje przeżywają, a nawet rozwijają się w warunkach chronicznego braku zasobów. Przedsiębiorcy mają i stosują pewne określone sposoby, które umożliwiają im tworzenie wartości z zasobów uznawanych przez innych za niepotrzebne i bezwartościowe. I właśnie niniejszy artykuł jest próbą przeglądu sposobów zachowań, które jeszcze w znikomym stopniu są analizowane w literaturze zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej.

[16] *Non-profit distribution* to jedna z cech charakteryzujących przedsiębiorstwa społeczne, obecna również w kryteriach międzynarodowej sieci EMES.

[17] G. Basu, S. Desa, dz. cyt.

[18] Gdański Model Ekonomii Społecznej (GMES), *Materiały wewnętrzne*, Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta, Gdańsk 2011.

[19] Za klasyczny i sztandarowy przykład przedsiębiorczości społecznej uważa się Grameen Bank założony przez Muhammada Yunusa w Bangladeszu. Stworzył on system mikropożyczek dla najuboższych warstw społecznych, gdzie pożyczkodawcami są instytucje lub organizacje *non-profit* będące własnością ubogich. Pożyczki nie mogą być udzielane na cele konsumpcyjne, a mają umożliwić wyjście z ubóstwa tym, którzy chcą wykorzystywać własne umiejętności do zarabiania na utrzymanie. Koszt kredytu nie odbiega od oprocentowania oferowanego na rynku komercyjnych banków.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

3. Taktyka zasobowa przedsiębiorcy – eksploracja i eksploatacja

W procesie przedsiębiorczym przedsiębiorca napotyka następujący dylemat związany z identyfikacją i wykorzystaniem zasobów. Ocenia on, czy musi wykorzystywać zasoby, jakie są w jego kontroli (eksploatacja), czy może powinien wykorzystując ograniczone zasoby, poszukiwać nowych zasobów lub dokonywać kombinacji z istniejącymi zasobami (eksploracja). Rozróżnienia między eksploatacją a eksploracją dokonał J.G. March[20]. Do cech charakterystycznych dla eksploatacji zaliczył: „dążenie do wydajności, selekcję, wdrożenie i wykonanie[21]". Eksploatacja oznacza wykorzystanie zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorcy w sposób racjonalny, uporządkowany tak, aby dostosować się jak najefektywniej do nadarzających się sposobności przedsiębiorczych. W tym przypadku przedsiębiorca zakłada kierunek, w jakim się będzie poruszał, w jaki sposób będzie wykorzystywał zasoby, na co zostaną one przeznaczone, zna on wartość tychże zasobów w procesie przedsiębiorczym, a zasoby są bytami obiektywnymi. Są tym, czym się wydają być według indywidualnej oceny przedsiębiorcy. Od samego początku wskazuje on, które zasoby musi zidentyfikować i wykorzystać dla realizacji danych celów. Takie działanie zmniejsza ryzyko i złożoność podejmowanych działań. Eksploatacja zasobów jest procesem stabilnym, uporządkowanym i linearnym. Nie daje ona okazji do tego, aby zasoby mogły zostać wykorzystane w sposób niekonwencjonalny, nietypowy, a okazja przedsiębiorcza mogła zostać przekształcona na skutek nieoczekiwanego zastosowania zasobu, jego modyfikacji. Z kolei eksploracja jest cennym procesem, który wpisuje się w początek procesu przedsiębiorczego.

Na początku działalności przedsiębiorca nie kontroluje wszystkich zasobów, jakie potrzebne mu są do realizacji okazji przedsiębiorczej. Nawiązują do tego B.M.B. Lichtenstein i C.G. Brusch[22], przypominając, iż przy nowych przedsięwzięciach pewien optymalny zestaw zasobów nie jest z góry dany i gotowy dla organizacji, ale podlega zmianom i dostosowaniom w czasie. Oznacza to, że proces przedsiębiorczy nie jest zaplanowany i odznacza się dużym ryzykiem. Naturalne jest więc, że

[20] J.G. March, *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science" 1991, Vol. 2(1), s. 71–87.

[21] Autor wprowadził obie koncepcje w odniesieniu do uczenia się organizacji.

[22] B.M.B. Lichtenstein, C.G. Brush, *How Do „Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2001, Vol. 25(2), s. 37–59.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

przedsiębiorca nie kontroluje wszystkich zasobów od początku, podejmuje działania eksplorowania istniejących czy tworzenia nowych zasobów. J. March[23] przypisuje eksploracji następujące cechy: „poszukiwanie, różnicowanie, podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, zabawa, elastyczność, odkrywanie, innowacje". Eksploracja może oznaczać zarówno tworzenie nowych kombinacji istniejących zasobów, ale też zdobywanie nowych. Przedsiębiorca przyjmuje postawę proaktywną, a przez kontakty z otoczeniem tworzy zasoby, które mogą poprowadzić go do nowych okazji przedsiębiorczych, w nowym kierunku. Jest to postępowanie związane z podejmowaniem wyzwań wynikających z ograniczeń zasobowych i wiąże się z dużym ryzykiem. Przedsiębiorca nie wie, jaki będzie końcowy efekt jego działań. Prowadzi to do nowych okazji przedsiębiorczych, ale też do zupełnie nowych sposobów realizacji istniejących okazji.

Przedsiębiorca nie stoi przed dylematem, czy zdecydować się na taktykę eksploracji czy eksploatacji. Znajduje się raczej w sytuacji balansowania pomiędzy tymi dwoma. Aby podjąć optymalne decyzje i zdecydować się na jedno lub drugie, przedsiębiorca musiałby w niepewnym otoczeniu z góry znać zyskowność prowadzonych przedsięwzięć, co jest przecież niemożliwe. Próba tworzenia nowych kombinacji z zasobów dostępnych dla przedsiębiorcy i wynikające z niej kwestionowanie istniejących ograniczeń zasobowych, towarzyszące temu procesowi eksperymentowanie z zasobami, a zatem wszystkie cechy związane z eksploracją, w sposób naturalny prowadzą do zjawiska majsterkowania[24] opisanego przez T. Bakera i R.E. Nelsona, którzy są jednymi z pierwszych badaczy zwracającymi uwagę na kwestie zasobów i postępowania w warunkach ograniczoności zasobów.

4. Zachowania adaptacyjne związane z ograniczonością zasobów

Z perspektywy problematyki ograniczoności zasobów uwagę badaczy wśród różnych zachowań adaptacyjnych przedsiębiorców[25] zwraca majsterkowanie[26]. W odniesieniu do procesu przedsiębiorczego i braku zasobów oznacza „radzenie sobie i wykorzystywanie tego poprzez kombinację zasobów znajdujących się pod

[23] J. March, dz. cyt.

[24] T. Baker, R.E. Nelson, dz. cyt.

[25] Szerzej zob. M. Starnawska, dz. cyt.

[26] Szerzej zob. C. Levi-Strauss, *The Savage Mind*, University of Chicago Press, Chicago 1967.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

ręką w celu rozwiązywania nowych problemów i realizowania nowych okazji"[27]. W koncepcji majsterkowania można znaleźć eksploatację zasobów, co wynika z samej jego definicji, mówiącej o „radzeniu sobie z tym, co jest dostępne pod ręką". Równocześnie w majsterkowaniu można znaleźć objawy eksploracji, a dzięki niej przedsiębiorcy tworzą nowe zasoby przez tworzenie kombinacji zasobów w celu rozwiązywania nowych problemów i realizowania okazji przedsiębiorczych. Ten typ wykorzystywania zasobów stanowi odpowiedź na nadarzające się okazje i pojawiające się problemy. W literaturze przedsiębiorczości majsterkowanie zostało do tej pory wykorzystane właśnie w kontekście środowisk ubogich w zasoby[28]. Organizacja zaczyna sięgać po zasoby o niższej wartości, które są niewykorzystane albo odrzucone przez innych lub dostępne za darmo. Jest często zmuszona, by podjąć próbę ich wykorzystania, bo nie stać jej na zatrudnienie innych zasobów po cenach rynkowych. Są to zarówno zasoby, które już do tej pory kontrolowała, ale miały inne przeznaczenie, albo zasoby będące do tej pory poza jej zasięgiem. Dzięki temu organizacje osiągają akceptowalne cele, wykorzystując zasoby dostępne pod ręką (z ang. *at hand*). Mogą to czynić z konieczności – ponieważ nie stać ich na zakup zasobów po rynkowych cenach, wykorzystują odrzucone zasoby przez innych i poprzez majsterkowanie generują niezamierzone skutki i zupełnie nowe możliwości[29] (majsterkowanie z konieczności). Mogą również celowo eksplorować potencjał tychże zasobów, aby tworzyły one, połączone w oryginalny sposób, nową wartość[30]. J. Mair i I. Maitri[31] nazywają takie zjawisko majsterkowaniem dla idei, będącym nowatorską filozofią projektowania produktów.

Di Domenico i inni[32] podjęli unikalne studium ośmiu brytyjskich przedsiębiorstw społecznych. Dokonując wnikliwego przeglądu literatury na temat majsterkowania, wyodrębnili kluczowe kategorie jego definicji. Należą do nich: **radzenie sobie** (ang. *making do*) z zasobami **pod ręką** (zasobami, nad którymi przedsiębiorca

[27] T. Baker, R.E. Nelson, dz. cyt. s. 333.

[28] Tamże; R. Garud, P. Karnoe, *Bricolage Versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship*, „Research Policy" 2003, Vol. 32, s. 277–300.

[29] M.L. Di Domenico, H. Haugh, P. Tracey, *Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, Vol. 34(4), s. 681–703; G. Basu, S. Desa, dz. cyt.

[30] R. Garud, P. Carnoe, dz. cyt.

[31] J. Mairi, I. Maitri, dz. cyt.

[32] M.L. Di Domenico i in., dz. cyt.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

ma kontrolę, do których ma dostęp) poprzez **kwestionowanie istniejących ograniczeń**, z elementami **improwizowania**. Autorzy ci skonstruowali 3 nowe kategorie społecznych przedsiębiorczych działań (mających wymiar społeczny rozumiany jako relacyjny, odnoszący się do kapitału społecznego). Zaliczyli do nich **tworzenie wartości społecznej, uczestnictwo interesariuszy oraz przekonywanie innych**. Wszystkie wymienione kategorie określili główną kategorią społecznego majsterkowania. Oznacza ono takie wykorzystanie zasobów, które angażuje interesariuszy przedsiębiorstwa społecznego poprzez akcentowanie wartości społecznej, jaka jest osiągana przy rozwiązywaniu problemów społecznych. Co więcej, zaangażowanie interesariuszy można uzyskiwać poprzez przekonywanie (swoistą perswazję). Istotność interakcji z interesariuszami, ukazana jako zachowanie związane z sieciowaniem, potwierdza też analiza zachowań przedsiębiorczych przedstawicieli spółdzielni socjalnych zaprezentowana w pracy T. Starnawskiej[33]. Autorka argumentuje, że procesy adaptacyjne w trudnym otoczeniu powinny być rozpatrywane w kontekście procesów sieciowania, czyli wykorzystywania sieci i funkcjonowania przedsiębiorców w ich sieciach społecznych.

Podsumowanie

Obecna teoria dotycząca wykorzystania zasobów w przedsiębiorczości społecznej jest na etapie początkowym i wykorzystuje ujęcia teoretyczne związane z funkcjonowaniem dużych korporacji, a przede wszystkim z przedsiębiorczością. Bezsprzecznie istnieje duży obszar kwestii zasobowych, który nie został zbadany. W przypadku przedsiębiorczości społecznej jest on na etapie teoretyzowania – budowy ram teoretycznych[34].

Przy odpowiedzi na tezę zawartą w tytule artykułu, czy majsterkowanie jest koniecznością, czy wolnym wyborem w przedsiębiorczości społecznej, należy wziąć pod uwagę następujące kwestie Za punkt odniesienia, mimo iż nie zaprezentowano wyników badań przeprowadzanych przez autorkę, przyjęto określoną definicję przedsiębiorczości, również społecznej. Przedsiębiorcy społeczni nie mają dostępu do rynków finansowych, nie mogą więc finansować swojego rozwoju czy inwestycji. Prowadzona przez nich działalność gospodarcza pozwala na pokrycie bieżących

[33] M. Starnawska, dz. cyt.

[34] M.L. Di Domenico i in., dz. cyt.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

kosztów, a środki, jakie zdobywają na zakup sprzętu, wyposażenie stanowisk pracy i pokrycie wynagrodzeń pracowników pochodzą często z zewnętrznych źródeł, takich jak dotacje. Przedsiębiorca społeczny zostaje z określoną ilością zasobów i dokonuje ich rekombinacji, tak aby odpowiadać na nowe okazje przedsiębiorcze. I choć zewnętrzne dofinansowanie na uruchomienie działalności wymaga formalnej dokumentacji w postaci planów biznesowych, w których każdy nakład ma z góry określone zastosowanie, w miarę upływu czasu coraz silniejsze staje się wykorzystywanie tych zasobów, które są pod ręką, w odpowiedzi na nadarzające się okazje rynkowe. Okazje te są tak różnorodne, że niosą za sobą duży wysiłek majsterkowania, który przedsiębiorcy społeczni określają jako „robienie tego sposobem gospodarczym"[35]. Jeśli założy się, że przedsiębiorca społeczny jest osadzony w swoim kontekście społecznym[36], a sieciowanie stanowi nieodłączne tło dla jego działań, majsterkowanie wydaje się być immanentnie związane z procesem przedsiębiorczym. Przedstawione kategorie zachowań związane z wykorzystywaniem zasobów będących w kontroli przedsiębiorstwa wzbogaca sposób postrzegania przedsiębiorczości jako procesu. To radzenie sobie z chronicznym brakiem zasobów, nazywane potocznie zaradnością (*resourcefulness*), dowodzi, że nie można traktować zasobów jako danych z góry. Co więcej, z metodologicznego punktu widzenia zdobywanie zasobów oznacza konstruowanie zasobów, wynikające z ich ciągłej rekombinacji. Dlatego badania nad procesem przedsiębiorczym i wykorzystaniem zasobów, z punktu widzenia epistemologicznego, wymagają podejścia konstruktywistycznego[37]. Zasoby nie są dane z góry, ale są nieustannie tworzone przez różnych aktorów społecznych. Majsterkowanie jest też tworzeniem czegoś nowego, okazuje się bowiem, że przedsiębiorca społeczny staje się agentem instytucjonalnym. To nie tylko struktura kształtuje jego zachowania, ale on kształtuje strukturę instytucji. Majsterkowanie jako „nowa forma pozyskiwania, przetwarzania", czyli rekombinacja zasobów, jest coraz bardziej akceptowalne w procesie instytucjonalizacji tejże formy zachowania jako określonej normy.

[35] Jeden z kodów N-Vivo wygenerowanych na potrzeby projektu badawczego. Szerzej zob. N. O'Shea, B. Huybrechts, T. Nelson, D. Nelson, G. Trasiani, K. Harris, R. Pashov, M. Starnawska, G. Esposito, A. Carobolante, i F. Dufays, *Social Entrepreneurship Through Cooperatives: Founder Insights*, 10th New York University Stern Conference on Social Entrepreneurship, New York 2013.

[36] Szerzej zob. S.L. Jack, A.R. Anderson, *The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process*, „Journal of Business Venturing" 2002, No. 17, s. 467–487.

[37] P. Berger, T. Luckman, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Literatura

Aldrich H.E., Auster E.R., *Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications*, w: B. Staw, L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich 1986.

Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J., *Social and Commercial Entrepreneurship: Same, different or Both?*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2006, No. 30(1).

Baker T., Nelson R.E., *Creating Something from Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage*, „Administrative Science Quarterly" 2005, No. 50.

Basu G., Desa S., *Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship*, „Strategic Entrepreneurship Journal" 2013, No. 7(1).

Berger P., Luckman T., *Społeczne tworzenie rzeczywistościi*, PIW, Warszawa1983.

Ciepielewska-Kowalik A., Pieliński B., Starnawska M., Szymańska A., *The First ICSEM Working Paper: Poland*, artykuł przedstawiony na konferencji Western ICSEM Symposium, 9–10 października 2014, La Roche en Ardenne, Belgia.

Defourny J., Nyssens M., *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*, „Social Enterprise Journal" 2008, No. 4(3).

Di Domenico M.L., Haugh H., Tracey P., *Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2010, Vol. 34(4).

Garud R., Karnoe P., *Bricolage Versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship*, „Research Policy" 2003, No. 32.

GMES, Gdański Model Ekonomii Społecznej, *Materiały wewnętrzne*, Towarzystwo Pomocy im. św. Brata Alberta, Gdańsk 2011.

Jack S.L., Anderson A.R., *The Effects of Embeddedness on the Entrepreneurial Process*, „Journal of Business Venturing" 2002, No. 17.

Kurczewska A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2013.

Leś E., Ciepielewska-Kowalik A., *Poland*, w: J. Defourny, V. Pestoff (red.), *Images and Concepts of the Third Sector in Europe*, Working Paper No. 08/02, Belgium: EMES, 2014.

Levi-Strauss C., *The Savage Mind*, University of Chicago Press, Chicago 1967.

Lichtenstein B.M.B., Brush C.G., *How Do „Resource Bundles" Develop and Change in New Ventures? A Dynamic Model and Longitudinal Exploration*, „Entrepreneurship Theory and Practice" 2001, No. 25(2).

Mair J., Maitr I., *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight*, „Journal of World Business" 2006, No. 41(1).

March J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science" 1991, No. 2(1).

Raport o spółdzielczości polskiej, Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2012.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Shane S., *The General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2003.

Starnawska M., *Zachowania w przedsiębiorczości społecznej w odpowiedzi na trudne otoczenie instytucjonalne – opisowa analiza przypadków*, referat przedstawiony na Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Przedsiębiorczość XXI wieku – oblicza i perspektywy", 20–21 listopada 2014, Warszawa.

Stevenson H., Jarillo J.C., *A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management*, „Strategic Management Journal" 1990, No. 11.

Stinchcombe A.L., *Social Structure and Organizations*, w: J.G. March (red.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally, Chicago 1965.

O'Shea N., Huybrechts B., Nelson T., Nelson D., Trasiani G., Harris K., Pashov R., Starnawska M., Esposito G., Carobolante A., Dufays F., *Social Entrepreneurship through Cooperatives: Founder Insights*, 10th New York University Stern Conference on Social Entrepreneurship, New York.

RESOURCE EMPLOYMENT VIA BRICOLAGE – A NECESSITY OR FREE CHOICE IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Abstract

The discussion on social entrepreneurship have analysed the resource context to the limited extent. The author, makes an attempt at outlining conceptual framework related resources and their employment in social entrepreneurship, using the existing theoretical framework in the discipline. A reference to the bricolage, is made as entrepreneurial adaptive behavior is made, as well as its forms and nuances. While referring to the most current references on resource employment in the entrepreneurial process, the author concludes that bricolage is inherent in the nature of social entrepreneurship.

Translated by Marzena Starnawska

Keywords: entrepreneurship, resources, social entrepreneurship

JEL Codes: L26, L31, L20

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl