

ranking

Najbardziej prestiżowe karty kredytowe

# Forbes

8,50 zł (w tym 7% VAT) 11/2006



MAGAZYN  
ROKU 2006

BIZNES Z KAŻDEJ

STRONY

finanse

Co mają  
do ukrycia  
autorzy  
giełdowych  
rekomendacji?

strategie

Nadchodzi  
czas taniej  
benzyny

## CHCĘ BYĆ LEPSZA NIŻ BALCEROWICZ

profesor Urszula Grzełońska  
ma największe szanse  
zostać nowym prezesem NBP

ISSN 1733-7291 NR INDEKSU 364 339

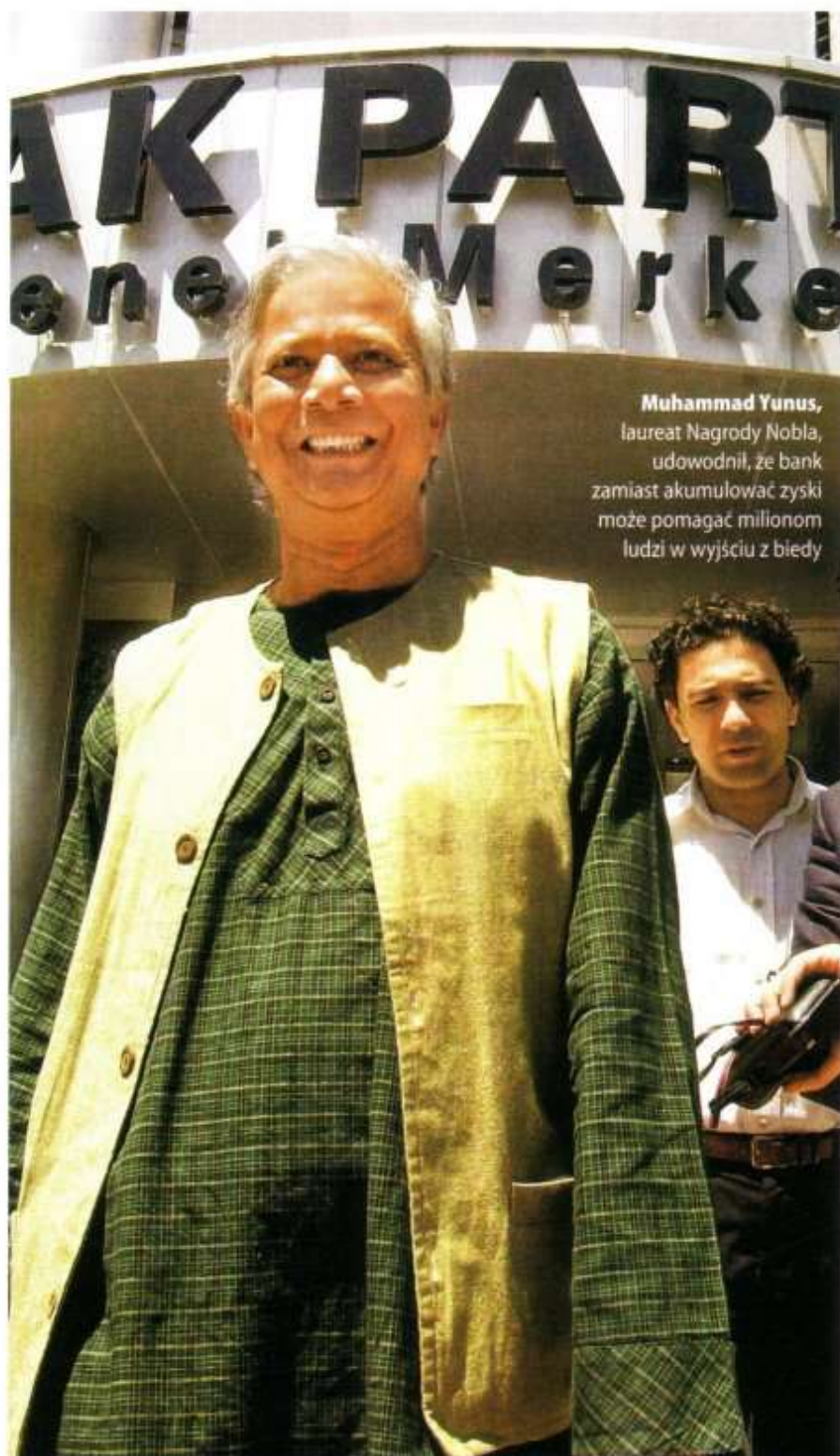


9 771733 729605

# Zysk to nie wszystko

**Biznes, w którym nie chodzi o zyski,** budzi zdziwienie. A jednak **ekonomia społeczna** zdobywa coraz większą popularność po obu stronach Atlantyku, nawet w wielkim biznesie

Piotr Karnaszewski



**Muhammad Yunus,** laureat Nagrody Nobla, udowodnił, że bank zamiast akumulować zyski może pomagać milionom ludzi w wyjściu z biedy

**M**uhammad Yunus, 66-letni bankier z Bangladeszu, nie krył zaskoczenia, kiedy usłyszał, że jest tegorocznym laureatem pokojowej Nagrody Nobla. Nie kryli go również obserwatorzy. Komitet Norweski dała sygnał, że w budowie światowego pokoju uczestniczą dziś nie tylko działacze praw człowieka, ale również przedsiębiorcy społeczni pomagający wychodzić ludziom z nędzy, tacy jak Yunus. W ciągu 30 lat budowany przez niego Grameen Bank udzielał mikropożyczek na krowy, maszyny do szycia, wiklinę czy ziarna ryżu, odmieniając los 6 mln mieszkańców Bangladeszu. To, co robi Yunus, to przykład sukcesu, jaki można odnieść w zyskującej na popularności ekonomii społecznej.

Coraz więcej ludzi dochodzi do wniosku, że problemy społeczne można rozwiązywać z pasją i profesjonalizmem zarezerwowanym do tej pory dla biznesu. Organizacje optymalizują swoją efektywność, stosując techniki biznesowe i wchodząc na rynek komercyjny, by skuteczniej walczyć z biedą, bezdomnością i uzależnieniami.

- Kompensują deficyty rynku i zacierają linie podziału na sektor profit i non-profit - tłumaczy Kuba Wygnański z Fundacji Inicjatyw Ekonomiczno-Społecznych.

**A jednak polski biznes** do działalności przedsiębiorców społecznych, takich jak Tomasz Sadowski, Elżbieta Gołębiowska czy Donat Kuczewski, ciągle podchodzi z dużą nieufnością. Niewielu biznesmenów słyszało o ekonomii społecznej. Pierwsze skojarzenia przywodzą na myśl obraz słabych, ale uprzywilejowanych spółdzielni, gdzie zasady biznesu są wyłączone, za to istnieje spore pole do nadużyć.

Tymczasem ekonomia społeczna to prężny obszar gospodarki, który zyskuje na popularności po obu stronach Atlan-

tyku. Sprzyja temu narastający kryzys finansów publicznych, ponieważ dla europejskich polityków jawi się ona jako nowa skuteczna broń w walce z bezrobociem.

Zbliżenie sektorów profit i non-profit najwyraźniej widać w Stanach Zjednoczonych, gdzie biznesmeni coraz częściej zamiast dawać datki na działalność społeczną, poświęcają własny czas i umiejętności. Pokolenie bobo, ludzi, którzy stali się milionerami w wieku dwudziestu kilku lat głównie za sprawą sukcesu Doliny Krzemowej, w ten sposób znajduje sobie nowe wyzwania. Na przykład Jeff Skoll, założyciel eBay, prowadzi fundację swojego imienia, wspierając 140 mln dol. najbardziej innowacyjne przedsięwzięcia społeczne. Z kolei Jim Fruchterman jest właścicielem patentu na skanowanie druku (powszechnie używanego w faksach i ksero) i założycielem Benetechu, przedsiębiorstwa pracującego nad darmowymi technologiami dla niewidomych. W działalności społecznej odnoszą sukcesy podobne do tych w biznesie, ale nie

## Z dała od wyścigu czy wręcz przeciwnie?

Przedsiębiorstwa społeczne z czasem zaczynają konkurować na rynku i marginalizują swoją działalność społeczną. Tak się dzieje, kiedy na przykład zmuszone do podnoszenia efektywności zatrudniają najzdolniejszych bezrobotnych, którzy i tak by sobie poradzili na rynku pracy. Dlatego firma Furniture Resource Centre, która rozpoczęła od renowacji mebli w Liverpoolu, a dziś masowo je sprzedaje, zaczęła

sprawdzać, na ile jej poszczególne działy realizują cele społeczne. Kierownicy działów musieli wykazać, że ich działalność faktycznie pomaga wykluczonym. Inne rozwiązanie wybrała londyńska firma transportowa ECT Group, która przestała zatrudniać nowych bezrobotnych, ponieważ woli rozwijać się szybciej, a zysk przeznaczać na dobroczynność.

dlatego, że przewyższają ich profesjonalizmem, ale dlatego, że oba typy przedsiębiorców łączą podobne cechy: pragnienie eksperymentowania, pasja, poczucie misji i tolerancja dla słabości.

**W Europie z kolei motorem** jest Wielka Brytania. Tam na początku lat 90. dostrzeżono, że władze lokalne zlecając część zadań organizacjom pozarządowym, podnosiły efektywność i oszczędzały na transferach socjalnych. ECT Group zaczynała

od prowadzenia linii minibusów w zachodnim Londynie na początku lat 80. Wtedy jej przychody wynosiły 45 tys. euro, z czego 64 proc. stanowiły miejskie dotacje. Dziś ECT ma 195 autobusów, prowadzi renowacje dróg i poboczy, zwozi odpadki i zatrudnia 600 osób – w większości to tzw. grupy wykluczone, trwale bezrobotni, którzy nie potrafili się odnaleźć na komercyjnym rynku i żyli z pomocy państwa. Przychody grupy w zeszłym roku przekroczyły 36 mln euro, z czego do- ➔

**Piotr Konczewski,**  
prezes  
Stowarzyszenia  
Habitat for  
Humanity, pomaga  
niezamożnym  
w budowaniu  
własnego M



tacje stanowiły tylko 1 procent. Do grupy wykluczonych trafiły 2 mln euro, a lokalne władze na wywózce śmieci oszczędzają 1,5 mln euro rocznie.

**W Polsce za pioniera ekonomii** społecznej uchodzi Tomasz Sadowski, twórca sieci wspólnot Barka, w których dom i pracę znalazło 700 wykluczonych osób. Pierwszy na taką skalę podszedł do klientów opieki społecznej nie jak do ludzi czekających na zasiłek, ale na pracę, która pomogłaby im wyjść z wykluczenia. Sadowski został za to uhonorowany przez tygodnik „Time” tytułem Herosa Europy obok takich postaci jak Bono, J.K. Rowling i David Beckham. Od 2003 r. Sadowski jest gościem w Davos na najważniejszym forum ekonomicznym, gdzie podejmuje go wielki biznes. W zeszłym roku władze Poznania przekazały Barce 20 ha ziemi, gdzie stowarzyszenie zbuduje osiedle mieszkaniowe dla 500 wykluczonych osób. Drewniane szkielety domów będą produkowane w spółdzielni socjalnej prowadzonej przez Barkę, w ich stawianiu i transporcie będą uczestniczyły osoby, które potem w nich zamieszkają. Dla Sadowskiego ekonomia społeczna to dobre przejście od promowanej przez lata idei państwa opiekuńczego do nowej formy aktywizacji osób wykluczonych, którzy zamiast zasiłku, dostają pracę.

W tę ideologię dobrze wpisuje się Ekon, największe polskie przedsiębiorstwo społeczne. Założona trzy lata temu

” *W nowych  
technologiach już  
jesteśmy liderami,  
teraz musimy stać  
się liderami  
zmian społecznych*

**Jeff Skoll**  
przewodniczący pokolenia boba,  
założyciel eBay i Skoll Foundation

organizacja zatrudnia już ponad 910 osób, w większości niepełnosprawnych, z czego 420 osób to ludzie ze schorzeniami psychicznymi – najbardziej niechciana grupa spośród wykluczonych.

– Zajmując się niepełnosprawnymi w biurze pośrednictwa pracy, przez lata bezskutecznie walczyłam o umieszczenie kilkudziesięciu niepełnosprawnych w zwykłych firmach. Uznałam, że efektywniejsze będzie założenie przedsiębiorstwa społecznego – opowiada Elżbieta Gołębiewska, prezes Ekonu.

Niepełnosprawni, nazywani mrówkami, zbierają selektywnie odpady na warszawskich osiedlach mieszkaniowych. Potem zwożą je do sortowni, gdzie odzyskuje się z nich surowce wtórne: szkło, metal, papier. Organizacja finansowana jest przede wszystkim z dotacji Państwo-

wego Funduszu Rehabilitacji i Osób Niepełnosprawnych (PFRON), ale odzyskując 7 tys. ton surowców rocznie, generuje około 2 mln zł przychodów z działalności podstawowej. Do tego działalność Ekonu podnosi poziom edukacji ekologicznej społeczeństwa, mieszkańcy uczą się segregować i przechowywać odpady. I oswajają się z ludźmi niepełnosprawnymi, widząc, że tak jak inni potrafią pracować, a nawet można się czegoś od nich nauczyć. Wreszcie praca rehabilituje samych niepełnosprawnych, wyrывая się z izolacji, uczą się wzajemnego wsparcia, łącząc się w grupach na zasadzie: silniejszy plus słabszy. Państwo oszczędza też na pomocy społecznej – nie dopłaca im do obiadów, lekarstw czy czynszów.

**W jeszcze większym stopniu** państwo wyręcza Donat Kuczewski. W swoim ośrodku Eko Szkoła w Wandzinie ma sto miejsc dla chorych na AIDS i osób uzależnionych. Jednak tylko połowa objęta jest ubezpieczeniem, na resztę organizacja musi zapracować. Umiejętnie wykorzystuje przy tym działalność ekologiczną, gdyż Kuczewski koncentruje się tylko na hodowli i uprawie gatunków zagrożonych w Polsce wyginieciem (jak np. wyskopienne jabłonie i kura zielononózka). Rocznie sprzedaje 30 tys. sadzonek jabłoni i 10 tys. piskląt. W zeszłym roku ukończono budowę wartej milion złotych suszarni i przetwórni jabłek.

– Kosztowało nas to 50 tys. zł, reszta to nasz wkład pracy i darowizny – chwali się Kuczewski. Chce produkować tradycyjne przetwory z jabłek i eksportować je do Niemiec.

– Przedsiębiorstwa społeczne wypełniają rynkową lukę. Dostarczają dobra, których rynek samoczynnie by nie dostarczył, albo dostarczają dobra tym, którzy z różnych względów w rynku nie uczestniczą – tłumaczy Wygnański.

Łączenie pracy z chorymi na AIDS z prowadzeniem działalności gospodarczej wymaga dużej przedsiębiorczości. Kuczewski zaczynał od biznesu, do 1992 r. prowadził firmę budowlaną. Poznał wtedy Marka Kotańskiego i uznał, że więcej zdziała, pracując z wykluczonymi.

Innym przykładem osoby, która z rynku komercyjnego przeszła do pracy na rzecz trzeciego sektora, jest Małgorzata Samborska. Urodzona w Stanach Zjed- ➤



**Małgorzata Samborska** zleca niepełnosprawnym produkcję gadżetów, które kupują m.in. BMW, Miele, Ferrovial

noczonych do Polski wróciła studiować, potem wspinała się po szczeblach kariery w Commercial Union. Odeszła, kiedy sprowadziła ze Stanów niepełnosprawną umysłowo siostrę Katarzynę.

– Chodziła na warsztaty terapii zajęciowej dla niepełnosprawnych, gdzie malowała, rzeźbiła i wyrabiała świece. Uznałam, że dając niepełnosprawnym dobre wzory, można by ich produkty sprzedawać firmom na gwiazdkowe gadżety dla ich klientów – wspomina Samborska, prezes fundacji Awangarda. Do tej idei przekonała między innymi BMW, MDDP, Compensę i Miele. W tym roku liczba sprzedanych bombek, kubków, kartek pocztowych i świec przekroczy 100 tysięcy. Samborska dba, by przedsięwzięcie miało marketingową oprawę. Przekonała muzyków Annę Marię Jopek i Tomasza Stańkę do organizowania z niepełnosprawnymi koncertów dedykowanych firmom wspierającym fundację.

Dzisiaj sektor pozarządowy ulega profesjonalizacji, przejmują nawet mechanizmy funkcjonujące w podmiotach komercyjnych. Zapożyczana jest nomenklatura z biznesu – franchising, zarządzanie jakością (TQM) czy management by results. Tak było w wypadku stowarzyszenia Habitat for Hu-

manity pomagającego ludziom w budowaniu własnych domów. Trzy lata temu Habitat przeżywał kryzys, liczba oddawanych mieszkań spadła do 12 rocznie, a koszty ze względu na przeciągające się inwestycje wzrosły o 15 proc. Do restrukturyzacji społecznego przedsiębiorstwa ściągnięto Piotra Konczewskiego z Fundacji Batorego.

– Musiałem zamknąć trzy oddziały, gdzie wolontariat był najsłabszy, scentralizowałem system pozyskiwania materiałów budowlanych i weszliśmy na nowy segment rynku remontów kamienic – mówi Konczewski. W tym roku przedsiębiorstwo odda 14 nowych mieszkań i wyremontuje 23 lokale.

**Ciekawym przejawem przenikania** się sektora pozarządowego i komercyjnego są fundusze inwestujące w przedsiębior-

stwa społeczne, takie jak np. The Roberts Enterprise Development Fund (REDF). By pozyskać fundusz, organizacja musi przedstawić biznesplan. Za to może liczyć na finansowanie w wysokości do 150 tys. dol. i profesjonalny know-how. REDF wchodząc dziesięć lat temu do kalifornijskiej sieci cukierni Rubicon Bakery, ściągnął tam najlepszych cukierników. Wtedy Rubicon miał 980 tys. dol. przychodów, dziś daje pracę 3 tys. ludzi i ma 15 mln dol. przychodów. Innym przykładem udanej inwestycji funduszu jest Youth Industry, sieć serwisowania rowerów. Trzy lata temu spółka wyszła na zero, pokrywając koszty społeczne szacowane na 3,2 mln dol., jakie wynikają z tego, że zatrudniają i szkolą młodzież trudną, po poprawczakach, z rozbitych rodzin, uzależnioną.

I to jest zresztą największy zarzut pod adresem społecznych przedsiębiorstw w Europie, które budując swoje przedsięwzięcia, w dużo większym stopniu niż w USA opierają się na dotacjach. Oczywiście trudno porównywać Ekon, który daje pracę niepełnosprawnym umysłowo, z Rubiconem zatrudniającym trwale bezrobotnych, bo ten pierwszy z kilkukrotnie wyższymi kosztami nigdy się nie zbliżył do poziomu zyskowności sieci cukierniczej. Z drugiej strony istnieje ryzyko, że w przedsięwzięciach uzależnionych od dotacji zanika przedsiębiorczość. Część z nich może się ześlizgnąć i zostać wchłonięta przez sektor publiczny, gdyż przestaje się różnić od agendy rządowej. Przynoszenie zysku może nie być również w interesie organizacji, ponieważ ta może przez to stracić dotację. Czasami zarabianie uniemożliwia zasady przyznania dofinansowania. Tak jak w wypadku Eko Szkoły w Wandzinie, która sprzedaje produkowane drzewka po 12 zł – po kosztach wytworzenia – chociaż na rynku ceny wahają się między 25–40 złotych.

Trudno w takich warunkach mówić o poważnej konfrontacji z przedsiębiorstwami komercyjnymi. Tym bardziej że aktywność organizacji pozarządowych koncentruje się na rynkach niszowych – w sektorze publicznym, ekologii, recyklingu czy prostych usług. Muhammad Yunus już zapowiada, że za pieniądze z Nagrody Nobla (ok. 1 mln euro) założy firmę wytwarzającą żywność, którą będzie sprzedawał po kosztach produkcji. W pierwszej kolejności trafi ona do biednych i szpitali. ●

W ZESZŁYM ROKU

**7 mld**

**GBP**

trafiło z państwowej kasy do brytyjskich organizacji non-profit

