

ETOS

Elementarz
Tradycji
Organizacji
Spółdzielczych

ETOS

**Elementarz Tradycji
Organizacji Spółdzielczych**

Spis treści

Na co komu ETOS? | 3

Z nich my wszyscy | 5

Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości | 8

Spółdzielca to brzmi... jak? | 11

Budowanie zaangażowania członków | 13

Biznesplan jest passé | 22

Narysuj swoich klientów | 27

Ewaluacja ETOS na podstawie badania ankietowego | 34

AUTORZY

Konrad Malec, Michał Sobczyk, Szymon Surmacz

REDAKCJA

Michał Sobczyk

WYDAWCA

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”

ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź, biuro@soo.org.pl, <http://soo.org.pl>



PATRONAT



Krajowa Rada
Spółdzielcza



OGÓLNOPOLSKI
ZWIĄZEK REWIZYJNY
SPÓŁDZIELNI SOCJALNYCH

SKŁAD

Kooperatywa.org

NAKLAD

1000 szt.

Łódź 2013

Publikacja bezpłatna



Projekt dofinansowany ze środków
Programu Operacyjnego
Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

Na co komu ETOS?



Z badań spółdzielni socjalnych wynika, że najistotniejsze problemy wewnętrzne stanowią w ich przypadku nierównomierna aktywność członków, konflikty w zespole oraz trudności w wyważeniu relacji pomiędzy misją społeczną a efektywnością gospodarczą. Wśród najważniejszych zewnętrznych problemów spółdzielni ich członkowie zdecydowanie wyróżniają brak zrozumienia specyfiki spółdzielczości socjalnej i zainteresowania ze strony władz lokalnych oraz trudności w pozyskiwaniu zamówień na rynku komercyjnym lub zadań zleconych przez administrację publiczną. Wszystko to sprawia, że wspólnotowe przedsiębiorstwa nie są w stanie w pełni realizować swojego potencjału, np. w dziedzinie reintegracji społecznej swoich członków.

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom” – popularyzując historię samoorganizacji ekonomicznej, ale także samemu funkcjonując w formule firmy społecznej – odkryło wiele przykładów historycznych i współczesnych przedsięwzięć kooperatywnych, które poradziły sobie z powyższymi wyzwaniami, odnosząc sukces gospodarczy i społeczny. Kluczem do niego okazało się świadome bądź intuicyjne oparcie strategii działania oraz wewnętrznych procedur na tradycyjnych zasadach spółdzielczych. Etos ów obejmuje m.in. zagwarantowanie wszystkim członkom spółdzielni możliwości aktywnego wpływu na jej politykę, wrażliwość na potrzeby społeczności lokalnej oraz współpracę z innymi podmiotami ekonomii społecznej, ułatwiającą przetrwanie w gospodarce zdominowanej przez firmy komercyjne. Dlatego też aby spółdzielczość socjalna mogła skutecznie dbać o interesy członków oraz działać na

rzecz ich otoczenia, rozwijać się i dostosowywać do wymogów coraz bardziej skomplikowanego świata, musi uzyskać świadomość swoich korzeni.

Program ETOS, dofinansowany ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich, wyszedł naprzeciw tej potrzebie. W jego ramach praktycy działań łączących aktywność społeczną z przedsiębiorczością wspomagali uczestników w reorientacji modeli biznesowych oraz relacji w ich spółdzielniach, zgodnie z duchem wspomnianych wartości.

Niniejsza publikacja powstała w oparciu o materiały wykorzystywane w tej wspólnej pracy – oraz jej inspirujące efekty.

Zespół programu ETOS

Z nich my wszyscy



Nie będzie przesadą napisać, że samoorganizacja w celu zaspokajania wspólnych potrzeb ekonomicznych jest stara jak świat. O ile jednak tego rodzaju przedsięwzięcia z czasów średniowiecza, a zwłaszcza jeszcze starsze, znacząco różnią się od współczesnych spółdzielni, nie później niż w połowie XVIII w. pojawiły się przedsiębiorstwa, które bardzo je przypominają. Przykładowo, w 1760 r. cieśle okrętowi z doków w Chatham i Woolwich w południowej Anglii, uciskani monopolem kupców zawyżających ceny mąki i chleba, założyli własny młyn zbożowy. W następnych latach podobne inicjatywy zaistniały wzdłuż całego wybrzeża Anglii i Szkocji. Z kolei nasi południowi sąsiedzi z dumą przywołują dzieło Samuela Jurkoviča, nauczyciela ze wsi Sobotište w zachodniej Słowacji, który w 1845 r. otworzył Gazdovský Spolok, rodzaj spółdzielni oszczędnościowo-kredytowej, wyprzedzając podobne, znacznie bardziej znane działania w Niemczech. Jednak za początek nowoczesnej spółdzielczości powszechnie uznaje się kooperatywę z angielskiego Rochdale.

* * *

Rewolucja przemysłowa przyniosła ogromne zmiany społeczne. Mieszkańcy wsi masowo przenosili się do miast, gdzie stawali się częścią powstającej klasy robotniczej. Warunki życia były bardzo ciężkie. Dzień pracy wynosił 12 godzin lub więcej, przy głodowych stawkach. Zakupy odbywały się „na zeszyt”, co powodowało konieczność spłaty długu wraz z odsetkami (często wyśrubowanymi), zaraz po wypłacie. Produkty najczęściej były nieświeże lub fałszowane toksycznymi środkami chemicznymi, a sklepikarze oszukiwali na

miarach i wagach. W tej sytuacji 28 robotników, głównie tkaczy, założyło Roczdelskie Stowarzyszenie Sprawiedliwych Pionierów, mające poprowadzić wspólny sklep. Każdy założyciel wniósł po 1 funcie, co stanowiło kwotę niemal astronomiczną – równowartość kilkumiesięcznych zarobków. Żaden z założycieli nie miał doświadczenia w prowadzeniu interesu, wszyscy byli słabo wykształceni i musieli działać we wrogim otoczeniu sklepikarzy.

Mimo tego 21 grudnia 1844 r. udało im się otworzyć sklep. Mogli się w nim zaopatrywać wyłącznie członkowie kooperatywy. Początkowo sprzedawano tylko najbardziej niezbędne artykuły: masło, cukier, mąkę, płatki owsiane i świece, które sprowadzono bezpośrednio od producentów. Sklepik był otwarty raz w tygodniu, a obsługą klientów zajmowali się, na zmianę, sami członkowie. Wbrew obawom przedsięwzięcie „wypaliło” i w krótkim czasie do spółdzielni przystąpiły kolejne osoby. Warto wspomnieć, że już wcześniej próbowano tworzyć podobne placówki, ale Sprawiedliwym Pionierom jako pierwszym udało się przetrwać, dzięki zaangażowaniu członków i wypracowaniu zasad, które z czasem stały się uniwersalne dla całej spółdzielczości. Brzmiały one następująco:

1. Członkostwo otwarte – dostępne dla każdego,
2. Ustrój demokratyczny (1 człowiek = 1 głos),
3. Podział nadwyżki proporcjonalnie do obrotów ze spółdzielnią,
4. Ograniczone procentowanie udziałów,
5. Neutralność religijna i polityczna,
6. Sprzedaż tylko za gotówkę,
7. Prowadzenie – obok gospodarczej – także działalności oświatowej.

Reguły te, w nieco zmienionej postaci, obowiązują do dziś. Ta swoista konstytucja wskazuje na podstawowe różnice między przedsiębiorstwem społecznym, jakim jest kooperatywa, a firmą kapitalistyczną. Najważniejszą z nich jest demokratyczne zarządzanie – podczas walnego zgromadzenia członków każdy z nich dysponuje jednym głosem, niezależnie od liczby wpłaconych udziałów (w spółce akcyjnej właściciel np. 30% udziałów posiada odpowiadający im odsetek głosów).

Brytyjskie spółdzielnie zdemokratyzowały życie gospodarcze, ale także przyczyniły się do zrównania praw mężczyzn i kobiet, jak również do

emancypacji mniejszości etnicznych. Zasada „jeden człowiek – jeden głos” sprawiła, że kobiety wstępujące do spółdzielni lub dziedziczące udziały po mężach zyskały realny wpływ na kooperatywy. Podobnie mniejszości, których w Wielkiej Brytanii, będącej państwem kolonialnym, było wiele. Ich upodmiotowieniu sprzyjała również neutralność religijna i polityczna ruchu kooperatywnego. Zasada ta była niezmiernie ważna, ponieważ już wśród pierwszych 28 spółdzielców byli ludzie różnych światopoglądów i wyznań. Gdyby skupili się na tym, co ich dzieli, nigdy nie doszliby do porozumienia; zostawiali więc swoje zapatrywania za drzwiami spółdzielni, koncentrując się na wspólnej pracy. Sukces Sprawiedliwych Pionierów sprawił, że zaledwie 10 lat później na Wyspach było już ponad tysiąc kooperatyw.

O polskich, nie mniej inspirujących korzeniach spółdzielczości, w tym o powstałym w 1816 r. (!) Towarzystwie Rolniczym Hrubieszowskim, przeczytać można w licznych tekstach zgromadzonych pod adresem <http://nowyobywatel.pl/z-polski-rodem/>.

Konrad Malec

Deklaracja Spółdzielczej Tożsamości



Uchwalona przez Kongres Międzynarodowego Związku Spółdzielczego w Manchesterze w dniach 20–22 września 1995 r.

Definicja

Spółdzielnia jest autonomicznym zrzeszeniem osób, które zjednoczyły się dobrowolnie w celu zaspokojenia swoich wspólnych aspiracji i potrzeb ekonomicznych, społecznych i kulturalnych poprzez współposiadane i demokratycznie kontrolowane przedsiębiorstwo.

Wartości

Spółdzielnie opierają swoją działalność na wartościach samopomocy, wzajemnej odpowiedzialności, demokracji, równości, sprawiedliwości i solidarności. Zgodnie z tradycjami założycieli ruchu spółdzielczego, członkowie spółdzielni wyznają wartości etyczne uczciwości, otwartości, odpowiedzialności społecznej i troski o innych.

Zasady

Zasady spółdzielcze są wytycznymi, przy pomocy których spółdzielnie wprowadzają swoje wartości do praktyki.

Pierwsza zasada: Dobrowolnego i otwartego członkostwa

Spółdzielnie są organizacjami dobrowolnymi, otwartymi dla wszystkich osób, które są zdolne do korzystania z ich usług oraz gotowe są ponosić związaną z członkostwem odpowiedzialność, bez jakiegokolwiek dyskryminacji z powodu płci, przynależności społecznej, rasowej, politycznej czy religijnej.

Druga zasada: Demokratycznej kontroli członkowskiej

Spółdzielnie są demokratycznymi organizacjami kontrolowanymi przez swoich członków, którzy aktywnie uczestniczą w określaniu swojej polityki i podejmowaniu decyzji. Mężczyźni i kobiety pełniący funkcje przedstawicielskie z wyboru są odpowiedzialni wobec członków. W spółdzielniach szczebla podstawowego członkowie mają równe prawa głosu (jeden członek – jeden głos), zaś spółdzielnie innych szczebli również zorganizowane są w sposób demokratyczny.

Trzecia zasada: Ekonomicznego uczestnictwa członków

Członkowie uczestniczą w sposób sprawiedliwy w tworzeniu kapitału swojej spółdzielni i demokratycznie go kontrolują. Co najmniej część tego kapitału jest zazwyczaj wspólną własnością spółdzielni. Jeżeli członkowie otrzymują jakąś rekompensatę od kapitału wniesionego jako warunek członkostwa, jest ona zazwyczaj ograniczona. Członkowie przeznaczają nadwyżki na jeden lub wszystkie spośród następujących celów: na rozwój swojej spółdzielni, jeśli to możliwe przez stworzenie funduszu rezerwowego, z którego przynajmniej część powinna być niepodzielna; na korzyści dla członków proporcjonalnie do ich transakcji ze spółdzielnią; na wspieranie innych dziedzin działalności zaaprobowanych przez członków.

Czwarta zasada: Autonomii i niezależności

Spółdzielnie są autonomicznymi organizacjami wzajemnej pomocy, kontrolowanymi przez swoich członków. Jeżeli zawierają porozumienia z innymi organizacjami, włączając w to rządy, lub pozyskują swój kapitał z zewnętrznych źródeł, to czynią to tylko na warunkach zapewniających demokratyczną kontrolę przez swoich członków oraz zachowanie swojej spółdzielczej autonomii.

Piąta zasada: Kształcenia, szkolenia i informacji

Spółdzielnie zapewniają możliwość kształcenia i szkolenia swoim członkom, osobom pełniącym funkcje przedstawicielskie z wyboru, menedżerom i pracownikom tak, aby mogli oni efektywnie przyczynić się do rozwoju spółdzielni. Informują one ogół społeczeństwa – a zwłaszcza młodzież i osoby kształtujące opinię społeczną – o istocie spółdzielczości i korzyściach z nią związanych.

Szósta zasada: Współpracy między spółdzielniami

Spółdzielnie w najbardziej efektywny sposób służą swoim członkom i umacniają ruch spółdzielczy poprzez współpracę w ramach struktur lokalnych, krajowych, regionalnych i międzynarodowych.

Siądma zasada: Troski o społeczność lokalną

Spółdzielnie pracują na rzecz właściwego rozwoju społeczności lokalnych, w których działają, poprzez prowadzenie polityki zaaprobowanej przez swoich członków.

Spółdzielca to brzmi... jak?



Prawdziwa spółdzielnia jest nie tylko przedsiębiorstwem, a świadomy spółdzielca – kimś więcej niż „udziałowcem” kooperatywnego biznesu. Spółdzielczość jest bowiem specyficznym sposobem gospodarowania, ale także pewną filozofią myślenia o relacjach międzyludzkich, sprawiedliwym społeczeństwie czy dobru wspólnym.

Członkowie spółdzielni socjalnych powinni nieustannie stawiać sobie pytania o praktyczne konsekwencje wyboru kooperatywnej drogi życiowej. Jak w danej sytuacji powinna postąpić ideowa spółdzielnia? Jakie specjalne obowiązki, np. wobec koleżanek i kolegów z pracy, nakłada na nas fakt, że należymy do spółdzielczej rodziny? Odkrywanie spółdzielczej tożsamości oraz wyrabianie nawyku myślenia w jej kategoriach rozpocząć można od wypracowania, w ramach swojego przedsiębiorstwa, wspólnych odpowiedzi na poniższe pytania:

- czy to, że mogliśmy rozpocząć działalność dzięki dotacji ze środków publicznych, rodzi jakieś zobowiązania – a jeśli tak, to wobec kogo?
- na jakie typowe sytuacje znane z „normalnych” firm nie powinno być miejsca w naszej spółdzielni?
- czego nie wypada spółdzielcy?

- jakie kryteria powinny być brane pod uwagę podczas wyznaczenia wysokości indywidualnych pensji w naszej spółdzielni?
- dlaczego warto być spółdzielcą?
- jakie korzyści socjalne, społeczne, kulturalne i edukacyjne oferuje członkom nasza kooperatywa? Co mogłaby oferować?
- czy mamy pomysł na działalność na rzecz najbliższego otoczenia (np. sąsiedztwo siedziby spółdzielni)?

Kolejne wartościowe ćwiczenie polega na ustaleniu, jak powinna postąpić nasza grupa w obliczu poniższych, całkiem prawdopodobnych sytuacji:

- któraś z osób zdecydowanie gorzej niż inni radzi sobie z wykonywaniem obowiązków, np. „nie nadąża”;
- jeden ze spółdzielców wydaje się pracować niezbyt sumiennie;
- nasz kolega lub koleżanka ze spółdzielni ma problemy materialne;
- wśród dwóch możliwych dostawców naszego przedsiębiorstwa firma spółdzielcza jest znacznie droższa od międzynarodowej korporacji, podejrzewanej m.in. o unikanie podatków;
- potencjalny partner biznesowy jest ironicznie nastawiony do spółdzielczego charakteru naszego przedsięwzięcia;
- element naszej oferty narusza przekonania etyczne jednego z członków grupy;
- wybuchł ostry konflikt między dwojgiem spółdzielców;
- zaprzyjaźniona spółdzielnia łamie zasady ruchu kooperatywnego.

Michał Sobczyk

Budowanie zaangażowania członków



Poniżej zestawiono rekomendacje w zakresie kształtowania w spółdzielniach kultury aktywności. Zostały one wypracowane w toku wymiany doświadczeń między spółdzielniami socjalnymi z całej Polski, przede wszystkim w ramach programu szkoleń i warsztatów ETOS.

1. Zamiast wypominać mniej aktywnym członkom, że „nie dorośli do spółdzielczości”, warto zastanowić się, czy ich dotychczasowe pomysły, opinie oraz inicjatywy były traktowane przez grupę z uwagą i szacunkiem. Niezależnie od tego, jak oceniamy wartość poszczególnych propozycji, są one przejawem zaangażowania we wspólne przedsięwzięcie, czyli postawy, od której w dłuższej perspektywie zależy przetrwanie i rozwój spółdzielni. Każdy jej członek zasługuje przynajmniej na rzeczowe uzasadnienie odrzucenia jego postulatów, tymczasem nierzadko słyszy jedynie protekcjonalne lub wręcz drwiące uwagi, w rodzaju „dużo masz jeszcze takich pomysłów?”. W osobach potraktowanych w ten sposób – nie tylko szkodliwy z punktu widzenia budowy kultury aktywności, ale także zwyczajnie niekoleżeński – wytwarza się przekonanie, że faktyczne możliwości wpływu na spółdzielnię ograniczone są do grona szeroko rozumianych liderów. Taka sytuacja rzeczywiście może się wytworzyć, jeśli otwarte lub podświadome lekceważenie niektórych osób wejdzie reszcie grupy w nawyk.

2. Zadajmy sobie pytanie, czy zróżnicowana aktywność naszych koleżanek i kolegów zależy wyłącznie od ich pracowitości oraz poczucia odpowiedzialności? Doświadczenia wielu spółdzielni dowodzą, że do tej listy należy dodać co najmniej kilka kolejnych cech indywidualnych. Przykładowo, osoby uważane za bierne czy wręcz leniwe często są po prostu mało przebojowe: z braku śmiałości lub wiary we własne pomysły nie dzielą się nimi z resztą grupy, nie podejmują się nowych zadań, gdyż obawiają się presji oczekiwań itd. Cechami różnicującymi spółdzielców są również kreatywność oraz temperament. Niektórzy z nich są „wulkanami pomysłów”, które najchętniej od razu wcielaliby w życie; takie osoby wnoszą do kooperatywnego przedsięwzięcia nieszablonowe koncepcje, potrafią także zarazić innych swoim entuzjazmem, jednak zazwyczaj mają i słabsze strony, jak np. niezdolność do dłuższego skupienia uwagi na jednym przedsięwzięciu. Inni, przeważnie postrzegani jako słabiej zaangażowani w rozwój firmy, nierzadko posiadają po prostu inny typ osobowości.

Mniejsza ogólna inicjatywa czy „innovacyjność” w żadnym razie nie wykluczają ponadprzeciętnego zaangażowania, wytrwałości i samodzielności w wybranych sferach. Dlatego do ważnych zadań grupy należy ośmielanie mniej przebojowych kolegów i koleżanek do wspólnych poszukiwań dodatkowych pól dla indywidualnej aktywności, możliwie zgodnych z kompetencjami, ale i zainteresowaniami oraz ambicjami poszczególnych osób. Gdy podział zadań oraz uprawnień decyzyjnych nie tylko odzwierciedla zróżnicowane kwalifikacje oraz predyspozycje spółdzielców, ale i daje każdemu z nich szansę, by „pokazał, na co go stać”, za czym idzie odpowiedni kredyt zaufania – efekty mogą być zaskakujące.

3. Nie szczędźmy koleżankom i kolegom wyrazów uznania za dobrze wykonaną pracę czy wykazaną inicjatywę. Nie chodzi w żadnym razie o „poklepywanie się po plecach” przy każdej możliwej okazji, gdyż wówczas miłe gesty tracą motywacyjną moc. Zdecydowanie niewskazane są również podziękowania czy komplementy, za którymi stoi nie szczere przekonanie, że dana osoba na nie zasłużyła, a jedynie chęć budowania miłej atmosfery. Zbyt cienka linia dzieli takie zachowania od obłudy, zazwyczaj łatwo wyczuwalnej i bardzo psującej relacje w grupie. Po prostu: wyrabiamy

w sobie nawyk dostrzegania wysiłku innych oraz komunikowania pozytywnych emocji, jakie się z nim wiążą.

4. Szczególne zagrożenia dla motywacji członków związane są z podziałem obowiązków. Każda branża, a nawet każda spółdzielnia ma swoją specyfikę, dlatego poszczególne kooperatywy muszą wypracować własne rozwiązania w tym zakresie. Można się jednak pokusić o sformułowanie pewnych uniwersalnych wskazówek.

Pierwsza z nich może się wydać banalna, ale to nie znaczy, że przedsiębiorstwa społeczne skutecznie wprowadzają ją w życie. Otóż mało co równie zniechęca nie tylko do podejmowania dodatkowej aktywności, ale i do zaangażowania w wykonywanie codziennych obowiązków, jak przekonanie o niesprawiedliwym podziale pracy. Nierzadko ma ono solidne podstawy. Przykładowo, niewdzięczne obowiązki, podobnie jak dodatkowe, nieprzewidziane zadania wyjątkowo często dostają się osobom nieumiejącym odmawiać, natomiast rzadko – tym najbardziej asertywnym. I na odwrót: zadania stosunkowo lekkie i/lub powiązane z prestiżem, takie jak reprezentowanie spółdzielni podczas spotkań czy konferencji, również mają tendencję do koncentracji w tych samych rękach, nawet gdy wystarczające kompetencje posiada większe grono członków. Właśnie dlatego, choć i dla zwiększenia efektywności, niezbędne jest przygotowanie opisów stanowisk pracy, a następnie przypisanie do nich poszczególnych osób (w tej właśnie kolejności!). Inwentaryzacja zadań niezbędnych dla prawidłowego funkcjonowania spółdzielni, ich pogrupowanie pod względem tematycznym i funkcjonalnym, wyróżnienie na tej podstawie stanowisk pracy, a na koniec powiązanie z nimi aktualnych członków spółdzielni, daje szansę na podział obowiązków akceptowany przez cały zespół. Co więcej, stanowi unikalną szansę na lepsze poznanie własnego przedsiębiorstwa i zachodzących w nim procesów, identyfikację różnego rodzaju „dziur”, zrozumienie i docenienie zadań wykonywanych przez koleżanki i kolegów itd. Wreszcie, możliwie precyzyjne określenie zakresu obowiązków na poszczególnych „odcinkach frontu” minimalizuje ryzyko, że niespodziewane zadanie nie zostanie przez nikogo podjęte, gdyż każdy, nie bez pewnej racji, zapyta: „A dlaczego właśnie ja?”. Oczywiście wska-

zane by było, aby cały opisany powyżej proces miał miejsce jeszcze przed powołaniem spółdzielni, na etapie przygotowywania biznesplanu, pomagając racjonalnie określić zapotrzebowanie na pracę oraz poszczególne umiejętności. Wiele przedsiębiorstw społecznych przegapia jednak tę potrzebę, poprzestając na ogólnym zakreszeniu sfer indywidualnej odpowiedzialności. Im szybciej dostrzegą korzyści z doprecyzowania podziału zadań, tym lepiej dla firmy oraz współtworzących ją osób.

Warto także spisywać procedury, np. listy czynności do wykonania podczas dyżuru lub zmiany. Zalety tego rodzaju rozwiązań niech zilustruje przykład: jasne określenie, co ma obowiązek umyć, gdzie zamieść i co wyrzucić osoba przypisana danego dnia do sprzątnięcia (np. z racji tego, że zgodnie z grafikiem kończy pracę jako ostatnia) pozwala rozstrzygnąć potencjalnie groźne spory o to, czy wszyscy są podobnie obciążeni dbaniem o czystość w spółdzielni.

5. Należy być bardzo ostrożnym podczas premiowania ponadprzeciętnego zaangażowania czy szczególnie dobrych wyników (dotyczy to w równym stopniu publicznych pochwał i innych wyróżnień o charakterze prestiżowym, jak i gratyfikacji o charakterze materialnym). Konsekwentne i sprawiedliwe postępowanie w tym zakresie motywuje całą grupę, nie tylko „nagrodzonych”, ale i osoby, które świadomie lub podświadomie pragną dołączyć do grona szczególnie docenianych. Na analogicznej zasadzie brak jasnych reguł lub zbyt duża uznaniowość w ich stosowaniu, podobnie jak szczególnie szczodre premiowanie wybranych jednostek (nawet jeśli jest ono adekwatne do skali ich zasług) mogą obrzydzić dodatkowy wysiłek wszystkim tym, którzy – słusznie lub nie – poczują się pokrzywdzeni. Bez względu na to, kto wartościuje pracę innych, zarząd czy ogół, nie sposób wyeliminować subiektywne czynniki, dlatego należy dołożyć wszelkich starań, by zasady były możliwie precyzyjne oraz by w ich wypracowaniu mieli udział wszyscy członkowie.

Namysłu wymagają stosowane kryteria, ale i same formy doceniania. Jak podpowiadają praktycy (czytaj: osoby, które w omawianej sferze zdążyły już zaliczyć poważne wpadki), ryzyko tzw. kwasów znacząco się zmniejsza, gdy nagrody mają charakter niepieniężny oraz dostosowany do unikalnych potrzeb i aspiracji poszczególnych członków; dobrym przykładem może

być tutaj sfinansowanie ze środków spółdzielni specjalistycznych szkoleń, książek czy sprzętu przydatnego w pracy na konkretnym stanowisku. Również dodatkowy dzień wolnego jest pod wspomnianym względem bezpieczniejszy niż gratyfikacja pieniężna. Co więcej, umożliwienie spółdzielczym prymusom dłuższej regeneracji sił, podobnie jak wsparcie ich samorozwoju czy zwiększenie komfortu pracy, jest korzystne dla całej firmy.

Rzecz jasna źródłem spięć mogą być nie tylko uznaniowe nagrody i premie, ale i wysokość comiesięcznych wypłat. Poszczególne przedsiębiorstwa społeczne przyjmują tutaj różne rozwiązania, od całkowitej równości płac (w przeliczeniu na pełne etaty) aż po rynkową wycenę indywidualnych wynagrodzeń, co często przekłada się na ich wyraźne zróżnicowanie. Zgodny z ideałami spółdzielczości, a jednocześnie najbardziej efektywny dla budowania demokratycznego kolektywu pracowniczego jest model egalitarny. Nie musi i wręcz nie powinien on oznaczać idealnej równości płac, lecz ich nieduże zróżnicowanie w formie kilku grup zaszeręgowania, wyróżnionych na podstawie takich kryteriów jak wiek, staż pracy czy pełnione funkcje statutowe. Ideałem jest system, który jednakowo wynagradza wysiłek – podobny w przypadku każdego ze spółdzielców, jeśli tylko zadbaliśmy o sprawiedliwy podział obowiązków – dodatkowo doceniając branie na siebie odpowiedzialności oraz respektując zasadę, że wraz z wiekiem nabywa się szczególnych uprawnień społecznych.

Jedno jest pewne: wysokość i zróżnicowanie płac muszą być akceptowane przez ogół, a nawet najniższe z nich muszą pokrywać elementarne potrzeby członków. Trudno oczekiwać, by osoba, której myśli koncentrują się wokół pustej lodówki, nierzadko zmuszona do brania tzw. chałtur, była w stanie w pełni wykorzystywać swój spółdzielczy potencjał, czy choćby tylko partycypować we wszystkich instrumentach wewnętrznej demokracji, takich jak zebrania. Granica między ekonomicznie uzasadnionym trzymaniem wydatków w ryzach a oszczędzaniem na pracownikach z natury rzeczy nie jest ostra, należy jednak znaleźć optimum, dla dobra zarówno spółdzielców, jak i spółdzielni.

6. Wprowadzenie rotacyjności wybranych ról może wzmacniać poczucie posiadania wspólnych praw i obowiązków. Gdy przynajmniej część wyjątkowo żmudnych lub mało prestiżowych prac wykonywanych jest naprzemiennie

przez cały zespół, realizowane są zasady równości i solidarności, na których opiera się wiarygodność każdej demokracji. Rzecz jasna ujednolicanie zakresu obowiązków nie jest celem samym w sobie, a zbyt częste odrywanie członków spółdzielni od zadań w których się specjalizują trudno uznać za efektywne wykorzystanie jej zasobów (miejsce mistrza sprzedaży bezpośrednio jest przy potencjalnych klientach, a nie przy mopie). W każdej firmie jest jednak sporo „czarnej roboty”, której możliwie równa dystrybucja powinna stanowić dla spółdzielni punkt honoru. Autentyczna kooperatywa opiera się na demokratycznym podziale pracy i odpowiedzialności, w sposób korzystny dla ogółu i sprawiedliwy z punktu widzenia jednostek, a nie na podziale na tych, którzy w razie potrzeby umyją okna albo polecą na pocztę oraz tych „stworzonych do wyższych celów”.

Tak jak egalitaryzm w podziale prac niełączących się z prestiżem trzyma w ryzach ego liderów, tak rotacyjność zadań i funkcji kojarzonych z wysokim statusem, jak prowadzenie zebrań (w tym walnych zgromadzeń członków) czy reprezentowanie przedsiębiorstwa w mediach, może budować poczucie własnej wartości „szeregowych” członków spółdzielni. Co równie ważne, taka polityka niejako wymusza wszechstronny rozwój zespołu, gwarantując, że w razie potrzeby każdy ze spółdzielców będzie w stanie samodzielnie obsłużyć kserokopiarkę, ale i składować odpowiedź na pytanie dziennikarza.

Doświadczenia wzorowych przedsiębiorstw zatrudniających niepełnosprawnych intelektualnie pokazują, że pewien zakres wymienności funkcji, także tych związanych z koordynowaniem i nadzorowaniem pracy innych, możliwy jest do stopniowego wprowadzenia nawet w grupach osób doświadczających bardzo poważnych problemów z funkcjonowaniem społecznym.

7. Im wcześniej i bardziej wyczerpująco członkowie przedyskutują indywidualne oczekiwania co do spółdzielczej przygody oraz możliwości podporządkowania jej innych spraw, a także określą swoje „czułe punkty”, tym mniejsze ryzyko późniejszego rozczarowania oraz konfliktów – największych zabójców aktywności.

Przygotowania do rozpoczęcia działalności w formule spółdzielni społecznej zazwyczaj przebiegają w atmosferze dużych nadziei na odmianę

złej życiowej passy, nierzadko podsycanych przez instytucje wsparcia ekonomii społecznej. Wizja stabilnych miejsc pracy w „firmie przyjaciół” potrafi na tyle skutecznie zawładnąć wyobraźnią początkujących przedsiębiorców, że nie stawiają sobie nawet podstawowych pytań, np. o to, jak wiele czasu w skali tygodnia są gotowi poświęcać na rozkręcanie wspólnego biznesu, z czego będą się utrzymywać zanim spółdzielnia zacznie przynosić dochody umożliwiające regularną wypłatę „normalnych” pensji etc. Dodatkowo, każdy członek grupy posiada własne, mniej lub bardziej uświadomione, często nie do końca sprecyzowane wyobrażenia na temat zasad zarządzania firmą, docelowej wysokości swojej płacy, zakresu obowiązków, prawnej formy zatrudnienia, możliwości elastycznego kształtowania godzin pracy itd. Rzetelna i wspólna analiza całego przedsięwzięcia na jego początkowych etapach pozwala całkiem dobrze uzmysłowić sobie, co nas czeka, stanowiąc swego rodzaju „szczepionkę na rozczarowanie”, a ponadto może zapobiec wielu potencjalnym konfliktom. Jeśli zaniedbaliśmy tego rodzaju rozmowy, należy czym prędzej to nadrobić, a w przyszłości wracać do dzielenia się oczekiwaniami oraz „ofertą” wobec grupy na każdym nowym etapie rozwoju spółdzielni.

Oczywiście nie sposób dokładnie przewidzieć rozwoju wydarzeń, zwłaszcza gdy nie ma się dużego doświadczenia w danej branży i/lub prowadzeniu biznesu jako takim – a taka właśnie sytuacja ma miejsce w większości początkujących spółdzielni socjalnych. Dlatego zamiast koncentrować się na szczegółach, lepiej wypracować pewne ogólne zasady, „przedziały tolerancji” etc. Przykłady mogą tutaj stanowić szczerze i wiążące określenie swoich możliwości oraz woli „zostawiania po godzinach”, jeśli standardowe 40 godzin tygodniowo nie będzie wystarczać (co jest raczej regułą niż wyjątkiem w przypadku prowadzenia własnej firmy), a także oszacowanie minimalnego wynagrodzenia umożliwiającego danej osobie skupienie się na „rozkrećaniu” spółdzielni (zamiast podejmowania dodatkowych zleceń czy wręcz szukania lepiej płatnej pracy).

Wymiana informacji na temat oczekiwań powinna obejmować nie tylko sprawy dotyczące praktycznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także imponderabilia. Może się bowiem okazać, że ze względów światopoglądowych lub osobistych niektórzy członkowie spółdzielni nie będą w stanie zaakceptować w jej ofercie określonych produktów czy usług

(np. sprzedaży alkoholu), że nie wyobrażają sobie wybranych form zaangażowania społecznego kooperatywy albo że nie są gotowi podporządkować się ograniczeniom w zakresie ubioru (wskazanym w przypadku osób mających bezpośredni kontakt z klientem). Wbrew pozorom nie są to wcale przypadki bardzo rzadkie, na co dowodem są doświadczenia firm społecznych, które zdecydowały się odbyć szczerą rozmowę na tego rodzaju tematy (przykładowe punkty do dyskusji: „wymień trzy osobiste wartości, których respektowania będziesz bezwzględnie oczekiwać od grupy, jeśli masz się dobrze czuć w miejscu pracy”; „czy są instytucje, firmy lub grupy społeczne, z którymi Twoim zdaniem spółdzielnia nie powinna współpracować w ramach działalności gospodarczej ani społecznej”; „jakiego rodzaju zachowań w miejscu pracy nie tolerujesz”).

8. Zarówno elastyczność, jak i równość zasad mogą stymulować (albo zabić) inicjatywę członków. Grupa powinna być otwarta na indywidualne preferencje; przykładowo, jeśli specyfika pracy danej osoby umożliwia jej pracę w domu, a ona sama deklaruje taką chęć, wówczas nie ma powodu, by zamiast pójść jej na rękę zmuszać ją do codziennego meldowania się w siedzibie spółdzielni, w imię błędnie pojmowanej równości.

Są jednocześnie zasady, od których nie powinno być wyjątków. Niestosowanie się do przyjętego przez grupę sposobu ewidencjonowania czasu pracy albo wybiórcze podejście do zestawu zadań obowiązujących podczas spółdzielczego dyżuru nie mogą pozostać bez reakcji. Wielu spółdzielcom „odechciało się”, gdy stwierdzili – słusznie bądź na wyrost – że niektóre osoby cieszą się w grupie statusem „świętych krów”. Z tego samego powodu niezbędna jest konsekwencja w sposobach piętnowania bądź karania przewinień danego typu (np. notorycznego spóźnienia, chamskiego odnoszenia się do innych).

9. Osoby o naturalnej charyzmie lub „wysokim poziomie energetycznym” często ograniczają aktywność reszty grupy. Zgłaszając się do nowych zadań bez czekania na innych ochotników oraz monopolizując dyskusje podczas zebrania utrwalają one podział na tych, od których oczekuje się inicjatywy, oraz tych, którzy czują się ze wspomnianego obowiązku zwolnieni (bądź „zbyt mało ważni”, by zgłaszać publicznie swoje pomysły

i argumenty). Doza autorefleksji zwykle wystarczy, by w znacznym stopniu przewyciężyć dotychczasowe nawyki i zacząć wykorzystywać swoje talenty w nowy sposób: do inspirowania oraz wspierania aktywności innych. Cenna będzie m.in. pomoc w odkrywaniu nowych pól działania czy w przełamywaniu braku wiary we własne możliwości.

10. Na dłuższą metę hiperaktywność nie pomaga, lecz szkodzi spółdzielni. Po pierwsze, „wyrabianie 300% normy” nieuchronnie prowadzi do wypalenia, a nierzadko także do rozgoryczenia („robię trzy razy tyle, co inni, a zarabiam tyle samo”; „wszyscy mają czas dla siebie, tylko nie ja”), a w konsekwencji do załamania aktywności, która często spada wręcz poniżej przeciętnej. Po drugie, „dawanie z siebie zbyt dużo” zazwyczaj łączy się z mniej lub bardziej bezpośrednimi próbami narzucenia własnych standardów zaangażowania, a często także z sugestiami o swojej moralnej wyższości. Tego rodzaju zachowania przeważnie wywołują irytację reszty grupy, szczególnie zrozumiałą w przypadku osób, które rzetelnie wywiązują się ze wszystkich przydzielonych obowiązków. O tym, jaki poziom zaangażowania stanowi dla grupy punkt odniesienia, powinna decydować ona sama, a nie samozwańczy „przodownicy pracy”. Nie wszyscy muszą mieć możliwość oraz ochotę nimi zostać i nie oznacza to automatycznie, że są mniej wartościowymi spółdzielcami.

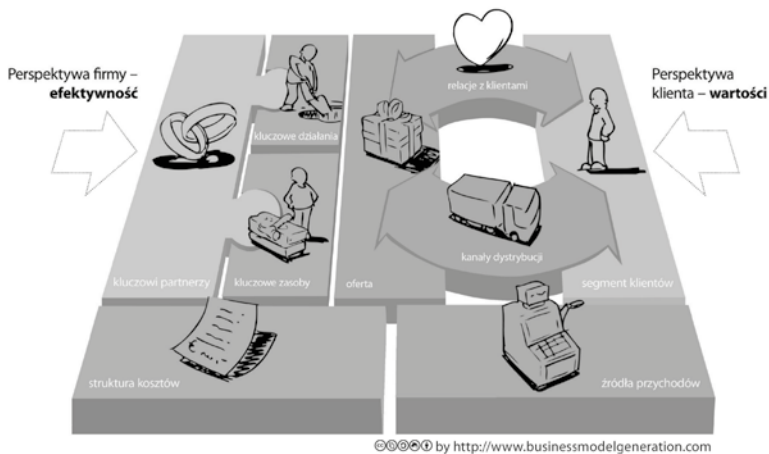
Osoby szczególnie zainteresowane powyższą tematyką odsyłam do przygotowanego przeze mnie na bazie doświadczeń programu ETOS poradnika pt. „Budowanie demokracji w spółdzielniach”. Publikacja ta, wydana w ramach serii Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych zatytułowanej „Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej”, może być bezpłatnie pobierana pod adresem <http://s.coop/budowaniedemokracji>.

Michał Sobczyk

Biznesplan jest *passé*



Przed uruchomieniem działalności gospodarczej czy podczas projektowania nowej oferty tworzymy z reguły plan, za pomocą którego staramy się wyobrazić sobie i opisać przyszłe funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa. „Klasyczny” biznesplan nie gwarantuje jednak dobrego zobrazowania procesów zachodzących wewnątrz i na zewnątrz naszej firmy. Znacznie lepszą metodą jest praca nad stworzeniem elastycznego modelu biznesowego, przy pomocy kanwy Business Model Generation (BMG).



Firma na jednej kartce

W czasach szybko zmieniających się mód i trendów oraz jeszcze szybszych przemian technologicznych i komunikacyjnych, kluczową umiejętnością biznesową nie jest dostarczanie choćby najlepszych produktów i usług, lecz budowanie rosnących społeczności zadowolonych i powracających klientów oraz szybkie reagowanie na zmieniające się otoczenie.

Czym się różni model od planu? Typowy biznesplan jest drobiazgową, lecz dość schematyczną analizą procesów produkcyjnych, grup docelowych, konkurencji itp. Stworzenie takiego dokumentu, a nawet przeczytanie go ze zrozumieniem bywa trudnym zadaniem, szczególnie dla początkujących przedsiębiorców. Co więcej, trudno jest wprowadzać w nim zmiany, zwłaszcza gdy mają wpływ na pozostałe elementy naszego przedsięwzięcia. W efekcie biznesplany często lądują na półkach, nierzadko traktowane jedynie jako formalny wymóg otrzymania dofinansowania na rozpoczęcie działalności, a firmy starają się na bieżąco dopasowywać do dynamicznych realiów ewoluującego rynku.

Alex Osterwalder, twórca kanwy BMG, skomentował to brutalnie: Firmy, które nie będą umiały systematycznie odmładzać swojego modelu biznesowego, są skazane na ciągłą walkę o przetrwanie. Praktyczne porady zawarte w podręczniku Business Model Generation uczą nas, **jak na jednej kartce zobrazować kluczowe elementy naszej firmy**. Kanwa stanowi schemat organizmu, jakim jest każde przedsiębiorstwo, objaśniający, gdzie jest jego serce, jak działa system krwionośny, które tkanki i procesy odpowiadają za rozwój i wzrost. Znacznie ułatwia to dyskusję o funkcjonowaniu naszego przedsięwzięcia, a w konsekwencji reagowanie na zmiany oraz poszukiwanie innowacji, np. poprzez łączenie logiki biznesowej i non profit.

Kanwa prezentuje zależności między dziewięcioma kluczowymi segmentami, na jakie możemy podzielić każde przedsięwzięcie biznesowe:

- **Popyt – segment klientów.** Do kogo adresowana jest nasza oferta? Kim są nasi najważniejsi klienci? Jak możemy ich pogrupować? Jakimi mają potrzeby?
- **Oferta – propozycje wartości.** Co sprzedajemy? Które potrzeby klientów zaspokaja nasz produkt bądź usługa?
- **Kanały dystrybucji** (marketing, public relations). Jak dotrzeć z naszą ofertą do klientów?

- **Relacje z klientami.** W jaki sposób budujemy relacje z nabywcami naszych produktów/usług? Co sprawia, że nas kochają i są nam wierni? W jaki sposób zapewnić im satysfakcję z wyboru naszej oferty?
- **Źródła przychodów.** Za jakie usługi/produkty klienci chcą i mogą zapłacić? Które z nich są źródłem naszego utrzymania? Czy cała oferta musi być płatna?
- **Kluczowe zasoby** [infrastruktura, ludzie, zasoby intelektualne (marka, dane), kapitał]. Czego potrzebujemy, aby móc zaoferować nasze produkty/usługi, podtrzymać relacje z klientami, osiągać przychód?
- **Kluczowe działania.** Co musimy zrobić, żeby zamienić zasoby w ofertę? Jakie czynności są kluczowe, aby nasz biznes działał?
- **Kluczowi partnerzy** (wymiana, zakup usług i produktów). Czego nam brakuje? Kto i jak uzupełnia brakujące zasoby i działania?
- **Struktura kosztów.** Jakie są główne koszty naszej działalności? Co się na nie składa?

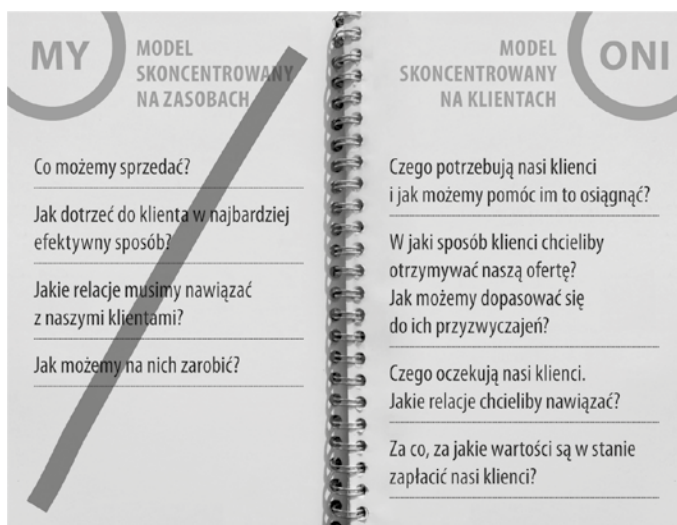
Jednak kluczową różnicę między biznes-planem a biznes-modelem stanowi **koncentracja na pojawiających się możliwościach**, zamiast na z góry określonym schemacie działania. Ilu z czytających ten artykuł przedsiębiorców ma na zapleczu nieużywane maszyny, niewykorzystane materiały promocyjne lub robi dzisiaj zupełnie coś innego niż opisywał to świetny, nierzadko opracowany przy pomocy specjalistów biznesplan? Jak często „życie” weryfikuje wcześniejsze założenia i wymusza daleko idące zmiany w funkcjonowaniu naszej organizacji?

Koncepcja BMG jest efektem badań i doświadczeń 470 współautorów podręcznika z 45 krajów, którzy przyglądając się istniejącym na rynku usługom i produktom starali się zrozumieć, jak projektować, wdrażać i zmieniać modele biznesowe odpowiadające współczesnym wyzwaniom.

Oczami klienta

Jednym z najważniejszych zadań, w których pomaga nam kanwa BMG, jest zmiana punktu widzenia z „firmocentrycznego” na zorientowany na klienta. Tradycyjne podejście, które szybkimi krokami odchodzi do lamusa, jest silnie skoncentrowane na potrzebach i możliwościach naszego przedsiębiorstwa. Zespół Osterwaldera rozwija myśl klasyka zarządzania, Petera Druckera: **nie jest ważne, co chcesz i możesz sprzedać, lecz to, co chcą kupić twoi klienci!**

Model, którego sercem jest segment klientów, wymusza zmianę perspektywy z „my” na „oni”:



Warto podkreślić, że model zorientowany na potrzeby i wartości poszczególnych grup klientów jest niezwykle blisko związany z ideami przyświecającymi przedsiębiorczości społecznej. To czego „klasyczny” biznes musi się nauczyć, przedsiębiorcy społeczni powinni czuć niemalże organicznie. Uzyskanie dzięki rozumieniu „ekonomii wartości” sukcesu rynkowego w dużej mierze zależy od naszej wrażliwości i czujności na potrzeby otoczenia.

Zrozumienie, kim są i czego pragną nasi klienci, ułatwia dodatkowe narzędzie, nazwane mapą empatii. Pomaga ona dokładnie zaplanować kanały dystrybucji i budowanie relacji z naszymi grupami docelowymi. Jest to na tyle ważny temat, że poświęcimy mu osobny tekst w ramach niniejszej publikacji.

Praca zespołowa

Ważną zaletą „metody BMG” jest wykorzystywanie potencjału grupy. Podstawową metodą pracy zespołowej jest tutaj rozmieszczanie, w toku burzy mózgów, kolorowych karteczek samoprzylepnych na narysowanej na tablicy kanwie, kreślenie połączeń między nimi oraz dyskusowanie wpływu kolejnych „myśli” na pozostałe bloki układanki.

Do projektowania modelu biznesowego najlepiej zasiąść w gronie osób zainteresowanych sukcesem naszej organizacji. Jeśli jednak chcemy, by pojawiło się w nim miejsce na innowację, warto wzbogacić zespół o osoby, które będą potrafiły spojrzeć na nasze pomysły z pozycji laika, klienta, dostawcy czy konkurenta.

Tu naprzeciw wychodzi nam kolejna z kluczowych zasad ekonomii społecznej, mówiąca o konieczności zaangażowania naszego otoczenia, w tym orientacji nie tylko na korzyści osiągnane przez „firmę”, ale także przez wszystkich „klientów”. Projektowanie modeli angażujących społeczności lokalne i umiejscawianie poszczególnych podmiotów w odpowiednich blokach kanwy BMG może być zatem świetną metodą wizualizacji bądź planowania partnerstw lokalnych czy kreowania regionalnych strategii rozwoju.

Niewątpliwą zaletą metody BMG jest fakt, że praca warsztatowa, przy pomocy kolorowych karteczek i flamastrów, w atmosferze kreatywnego ożywienia, jest sama w sobie atrakcyjną i efektywną formą aktywności, momentami bardziej przypominającą zabawę niż poważne przedsięwzięcie planistyczne. Dobrze przeprowadzony warsztat nie tylko daje nam potężną dawkę wiedzy o naszym biznesie, ale także zostaje w pamięci jako oderwanie od rutyny „tabel, dokumentów i taśmy produkcyjnej”.

Gdzie tego uczyć?

Książka na temat tworzenia modeli biznesowych według omawianej metody ukazała się jakiś czas temu w języku polskim¹. Jest bardzo przejrzysta i przystępna, a jej lektura powinna umożliwić samodzielną pracę tym, którzy zdecydują się podjąć wyzwanie ulepszenia swojej działalności. Wszystkich, którzy zapragną dowiedzieć się więcej lub w praktyce sprawdzić, „jak to działa”, zachęcamy ponadto do skorzystania z doradztwa Stowarzyszenia „Obywatele Obywatelom”².

Szymon Surmacz

-
- 1 Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion 2012. Książkę można kupić pod adresem <http://bit.ly/jak-BMG>.
 - 2 Oferta szkoleniowa Stowarzyszenia: <http://soo.org.pl/oferta/szkolenia>; szczegółowe informacje na temat warsztatów tworzenia modeli biznesowych można uzyskać pod adresem BMG@soo.org.pl.

Narysuj swoich klientów



Zaczynając działalność gospodarczą zwykle możemy sporo powiedzieć o naszym „dziale produkcji”. Wiemy, co umiemy robić, jakie mamy zaplecze, co możemy wyprodukować i jakie świadczyć usługi. Z reguły najmniej wiemy o naszych klientach, a to właśnie ta wiedza jest najważniejsza dla osiągnięcia sukcesu – zgodnie z zasadą, że nie sztuką jest coś wyprodukować, lecz to sprzedać.

Kluczem do skutecznej sprzedaży jest zrozumienie, **kim są i czego oczekują** od nas **klienci**. Wbrew pozorom nie jest to łatwa sprawa, tym bardziej, że nie zawsze wiemy, co tak naprawdę im sprzedajemy.

Co sprzedajesz?

Niejedyn początkujący przedsiębiorca może w tym miejscu zaprotestować, że dobrze wie, co umie robić i co jest w jego ofercie. By jednak orzec, co w rzeczywistości kupuje klient – i jak wiele gotów jest za to zapłacić – trzeba najpierw poznać czynniki, które decydują, że wybiera właśnie nasz towar czy usługę. Im lepiej dopasujemy naszą ofertę do faktycznych potrzeb odbiorców, tym skuteczniejsza będzie sprzedaż.

Najłatwiej wyjaśnić to na przykładzie. Co decyduje o wyborze restauracji, do której idziemy na obiad z bliską osobą? Wszystko zależy od sytuacji, w jakiej się znajdujemy, naszego wieku, upodobań, zamożności, czasu, jaki chcemy/możemy poświęcić na przebywanie w towarzystwie naszej sympatii itd. Miksowi potrzeb i kontekstów, w jakich możemy usytuować „dwie osoby

podczas posiłku”, odpowiada różnorodność lokali gastronomicznych. Od restauracji typu fast food, przez bary mleczne, pizzerie, karczmy i trattorie, aż po ekskluzywne restauracje dla koneserów. Oczywiście jest, że oferta każdego z wymienionych rodzajów lokali obejmuje więcej niż tylko „sprzedaż jedzenia”. Poszczególne kategorie punktów gastronomicznych odpowiadają na określone potrzeby umieszczone w konkretnej sytuacji. Dwoje nastolatków chcących coś przekąsić wybierze inne miejsce niż para zamierzająca spędzić romantyczny wieczór; innego wyboru dokona mężczyzna chcący zaimponować partnerce zasobnością portfela, innego – koneserka ceniąca sobie różnorodność doznań kulinarnych. Co warto podkreślić, sposób w jaki „opakujemy” naszą usługę – w tym wypadku będzie to wystrój wnętrza, zachowanie obsługi czy sposób podania jedzenia – ma ogromne znaczenie dla satysfakcji klienta oraz jego lojalności wobec sprzedawcy (rozumianej jako powracanie do tego samego miejsca lub polecanie go znajomym).

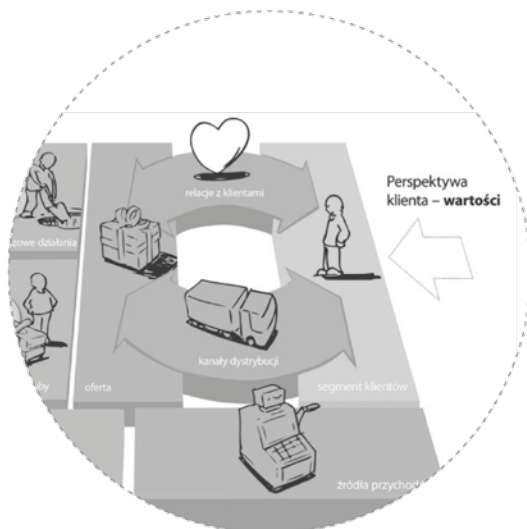
Nawet tak nieskomplikowany produkt jak marchewka może być sprzedawany w różnych kontekstach i przez to dostosowywany do potrzeb konkretnych grup klientów. Marchewka niemyta i myta, z certyfikatem „eko”, drobna bądź duża, luzem albo paczkowana, w małym sklepie, na targu oraz w supermarkecie itd. Nawet ta sama osoba w różnych sytuacjach może wybrać różne produkty.

Każdy produkt czy usługę możemy zatem rozbić na wartość podstawową (w naszym przykładzie będzie to posiłek poza domem) oraz wartości dodatkowe (dodane), istotne ze względu na upodobania i „ukryte pragnienia” konsumentów. W świecie zatłoczonym od sprzedawców wygra ten, kto lepiej je rozpozna i będzie w stanie dostosować do nich swoją ofertę. Koniec końców wszyscy staramy się bowiem sprzedać to samo: zadowolenie klienta.

Mapa empatii

Nowoczesny marketing to przede wszystkim umiejętność zaglądania do głów i serc odbiorców naszej oferty. Najważniejsze pytanie brzmi: co konkretnie sprawia, że **klienci są zadowoleni**? Żeby zdobyć taką wiedzę, musimy zmienić perspektywę: wyjść z „fabryki” i spojrzeć z zewnątrz. Jakie wartości dodatkowe oferujemy, że nasze usługi i produkty stają się obiektem pożądania? W zrozumieniu i doprecyzowaniu kwestii istotnych oraz nieistotnych z punktu widzenia odbiorców pomoże nam opisana w poprzednim tekście

kanwa BMG. W jej ramach „dział sprzedaży” składa się z czterech segmen-
tów: klientów, oferty, kanałów dystrybucji i relacji z klientami (fragment
kanwy przedstawia poniższa ilustracja).



Żeby lepiej zrozumieć, co dzieje się w tych segmentach, twórcy BMG proponują wykorzystanie dodatkowego narzędzia, zwanego mapą empatii. Jest to kolejna „kanwa” do pracy zespołowej, umożliwiająca zdefiniowanie kluczowych potrzeb i wartości naszych odbiorców oraz osadzenie ich w konkretnym kontekście, pomocnym przy określaniu kanałów dystrybucji i relacji z klientami.

Celem pracy na mapie empatii jest „narysowanie” modelowego klienta (grupy klientów). Modelowego, czyli posiadającego cechy wspólne dla określonej grupy i wyróżniającej ją spośród innych. Żeby móc go skutecznie „rozpracować”, trzeba najpierw „wejść w jego skórę”. Razem z zespołem swojej spółdzielni czy stowarzyszenia spróbuj wyobrazić sobie:

Kim jest? (nadaj mu imię i nazwisko)

Co czuje?

Co widzi?

Jakie ma oczekiwania?

Z kim się kontaktuje?

Kto jest dla niego autorytetem?

Jakie ma obawy i lęki?

Ile ma lat?

Jaki prowadzi styl życia?

Jak się przemieszcza?

Gdzie mieszka?

Z kim mieszka?

Co lubi robić?

Czego nie znosi?

Co czyta?

Pytań, które możemy tutaj postawić, jest znacznie więcej. W miarę postępów w pracy na mapach empatii nauczysz się dobierać te najważniejsze w kontekście określonej oferty i planowanego systemu sprzedaży. Jeśli Twoje usługi kierowane są na lokalny rynek, raczej nie będzie istotne, jaką modelem klient ogląda telewizję, natomiast może być ważne, czy czyta miejscową prasę; więcej znaczenia może mieć to, o której godzinie chodzi do kościoła, niż to, czy ma dostęp do Internetu itd. Nadaj mu wyłącznie cechy istotne z punktu widzenia Twojej oferty.

Uporządkuj wiedzę o klientach

Na mapie empatii – tak jak na kanwie BMG – pracujemy za pomocą karteczek samoprzylepnych i mazaków, starając się jak najlepiej wykorzystać „mądrość tłumu”. Mapa składa się z sześciu pól, na których staramy się zapisać odpowiedzi na następujące pytania:

1. O czym myśli i co czuje klient?

Określ, co ma dla niego faktyczne znaczenie, jego najważniejsze zmartwienia, aspiracje, wyzwania. Wszystko, co zwykliśmy umiejscawiać w głowie (rozumie) i w sercu (zobacz rysunek).

2. Czego i kogo słucha?

Co mówią jego znajomi, rodzina, szef. Kto ma na niego wpływ, kto jest dla niego autorytetem? Kto i za pomocą jakich argumentów może zachęcić nasz „model” do wybrania naszej oferty?



3. Co widzi?

W jakim przebywa otoczeniu? Co robią jego znajomi? Jakie obserwuje wzorce? Co oferuje mu nasza konkurencja? Jaki ma gust, jakie obrazy (ilustracje, opakowanie) przekonają go, że nasza oferta jest odpowiednia?

4. Co mówi i co robi?

Jakie są jego postawy w miejscach publicznych, zachowanie wobec innych, wygląd? Jakie ma hobby, zainteresowania, zwyczaje? Jakie czynności codziennie wykonuje, czym się przemieszcza? Gdzie chodzi do szkoły, gdzie pracuje?

5. Czego się obawia?

Jakie są jego zmartwienia, frustracje, lęki? Pole określane po angielsku słowem *pain*, czyli cierpienie. Czego nasz „model” nie chce zaznać, w jaki sposób nasza oferta może „ubezpieczyć” go od tego bólu?

6. Co chce osiągnąć?

Jakie ma pragnienia i aspiracje? Co uważa za sukces? Co daje mu zadowolenie? Po angielsku to pole nazywa się *gain*, czyli korzyści, zarobek, uzyskanie czegoś wartościowego. Co w naszej ofercie jest kluczową wartością dla klientów?

Fundamentem naszej kanwy są dwa ostatnie pola. Informują nas one, jakich argumentów powinniśmy używać w przekazie reklamowym. Analizując na mapie empatii klientkę określoną jako „wychowawczyni jadąca z dziećmi na wycieczkę” szybko dojdiesz do wniosku, że zachęcanie jej do obejrzenia choćby najbardziej wyrafinowanych zabytków kultury może przegrać z ofertą, która zapewni jej tzw. święty spokój. Dlatego w pierwszej kolejności przekonaj ją, że dzieci wrócą całe i że nie będą się nudzić, a ona sama będzie mogła choć trochę odpocząć. Jeśli „produktem” są średniowieczne polichromie w wiejskim kościele, do którego Twoje stowarzyszenie chce ściągać na wycieczki zorganizowane grupy, nie wystarczy poinformować o unikalności zabytku. Trzeba go tak „opakować”, żeby osoba podejmująca decyzję o zakupie nie miała wątpliwości, że musi skorzystać właśnie z tej oferty. „Wykwalifikowana kadra towarzysząca przewodnikowi zadba o bezpieczeństwo dzieci, a dostosowana do ich wieku gra zagwarantuje, że nie będą się nudzić podczas zwiedzania”. Zapisanie takiego zdania na ulotce czy stronie WWW będzie znacznie bardziej skuteczne niż elaborat o znaczeniu figuralnych polichromii prezentujących sceny biblijne dla kształtowania kultury i wyobraźni średniowiecznych chłopów.

Wyciąganie wniosków

Zastosuj zebrane na mapie empatii informacje do udzielenia odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Oferta.

Co powinna akcentować – jakie obietnice? Czego powinna unikać? W jaki sposób odpowiada na pragnienia klienta? Co przesądzi o tym, czy będzie z niej zadowolony? W jaki sposób minimalizuje jego obawy i lęki? Czy jest zrozumiała dla potencjalnych odbiorców? Czy jest dla nich wiarygodna? Wykorzystaj przede wszystkim to, co zostało zapisane w polach 1, 5 oraz 6. Oferta (w tym treści reklam, komunikaty prasowe, ulotki, strony internetowe itd.) powinna obiecywać realizację potrzeb i minimalizować obawy.

2. Kanały komunikacji.

- a) W jaki sposób poinformujemy klienta, że nasza oferta istnieje (świadomość)?
- b) W jaki sposób rozstrzygnie, czy jest wiarygodna i atrakcyjna (ocena)?
- c) Co spowoduje, że zechce skorzystać z naszej oferty? Jak ułatwić mu decyzję, przekonując, że jest właściwa (zakup/decyzja)?
- d) Jak dostarczymy klientowi naszą usługę/produkt (dostawa)?
- e) Z czym zostaje klient po zakończeniu transakcji? Jaki jest efekt skorzystania z naszej oferty – co zmieniła („opieka posprzedażowa”)?

Zapisy z pól b), c) i d) wskażą nam, w jakich miejscach i sytuacjach powinniśmy trafiać do klientów z naszą ofertą.

3. Budowanie relacji.

Jakie problemy klienta rozwiązała nasza oferta? Jak je zaakcentować? Jak uzyskać informację zwrotną, jak budować lojalność i zwiększać satysfakcję?

Informacje uporządkowane na mapie empatii powinny mieć bezpośrednie przełożenie na nasz model biznesowy. Nierzadko definiują nam cały system, łącznie z tym, co się dzieje na zapleczu naszej oferty. Pozostaje wdrożyć zaprojektowany model i zbadać, jakie przyniesie efekty.

Czy dysponując wiedzą o tym, kim są Twoi klienci, możesz już odpowiedzieć na pytanie, czy Twój biznes społeczny należy do grupy „twórców korzyści” (*gain creators*), czy raczej do „ubezpieczycieli od cierpienia” (*pain relievers*)? Skoro już wiesz, że „czysty” produkt to za mało i że trzeba go uzupełnić dodatkowymi usługami czy „opakowaniem”, które dopasuje ofertę do potrzeb klienta, to czy potrafisz sprecyzować, co wchodzi w skład optymalnego miksu? By radzić sobie z tego typu pytaniami najlepiej posłużyć się kolejną mapą – tzw. mapą wartości oferty. Więcej na ten temat przeczytać będzie można w piątym numerze pisma „JAK robić biznes społeczny” (biznesspoleczny.pl).

Szymon Surmacz

Ewaluacja ETOS

na podstawie badania ankietowego



Po zakończeniu każdego dwudniowego zjazdu prosiliśmy uczestników o wyrażenie opinii na temat poszczególnych aspektów szkoleń. Poniżej prezentujemy najbardziej reprezentatywne i/lub najciekawsze wypowiedzi, opatrzone naszymi komentarzami. Zestawienie dość dobrze oddaje swobodną i twórczą atmosferę zajęć prowadzonych przez Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”. Pokazuje również zaangażowanie w proces szkoleniowy obu stron – trenerów i kursantów.

Przydatność szkoleń

Przygotowanie prelekcji i warsztatów było dla naszego zespołu dużym wyzwaniem. Bazując na własnych doświadczeniach i badaniach potrzeb sektora spółdzielni socjalnych przygotowaliśmy eksperymentalny program, który łączył tematy pozornie dalekie od siebie – jak spółdzielcze tradycje sprzed ponad stu lat i kanwa BMG, jedno z najnowszych narzędzi do planowania biznesowego. Okazało się jednak, że taki miks, mimo pewnych potknięć, był bardzo dobrym pomysłem i spotkał się z uznaniem uczestników.

Blok zajęć poświęconych historii spółdzielczości był dla nas sporą niewiadomą. Nasza organizacja ma unikalne doświadczenie w popularyzacji tradycji ruchu kooperatywnego, jednak uruchamiając program ETOS nie byliśmy pewni, czy inni podzielą nasze zamiłowanie do „archeologii idei”. Okazało się, że wspomniany moduł został przyjęty bardzo ciepło.

Historia może być zawsze przydatna, ciekawie było dowiedzieć się czegoś o historii spółdzielczości w Polsce.

W trakcie szkoleń pojawiały się opinie, że najważniejsze są zajęcia dotyczące spraw praktycznych. Nie zgadzam się z tą opinią, bowiem szkolenia z samego założenia miały dotyczyć w dużej mierze historii myśli spółdzielczej i według mnie jest to mimo wszystko kluczowa kwestia. Z praktyką tak czy siak musimy sobie radzić. Nie znając jednak podstaw można się kręcić w kółko, nie wiedząc, gdzie się idzie. Postuluję nieobcinanie bloku „historycznego”. Dla wielu osób może to być jedna z bardzo nielicznych okazji na podbudowanie wrażliwości spółdzielczej.

Historia, przedstawiona przez Konrada, jest moim zdaniem arcyprzydatna. Sama z siebie raczej nie byłabym aż tak dociekliwa.

Z historii ciekawiło mnie to trochę inne spojrzenie na spółdzielczość, że nie jest to tylko forma pomocy dla długotrwale bezrobotnych czy niepełnosprawnych, którzy dajmy na to nie bardzo potrafią sobie poradzić na rynku pracy.

Zdarzały się głosy – częściowo uwzględnione w toku szkoleń – że przy tak napiętym harmonogramie historia mogłaby być podana w formie materiałów do samodzielnej lektury, zostawiając więcej czasu na tematy „współczesne”.

Prelekcje dotyczące historii są ciekawe, ale równie dobrze te informacje można by udostępnić poprzez wydrukowanie materiałów lub ich przesłanie w mailu i poświęcenie im połowy czasu. Dużo istotniejsza i wartościowsza jest wiedza praktyczna z drugiej części warsztatów.

Przy tak ograniczonym czasie, jakim są niepełne dwa dni, tę część wolałabym dostać w przysłowiowej „pigułce”, a bardziej szczegółowo w postaci materiałów, w które chętni mogliby się mocniej zagłębić.

Wykład teoretyczny był trudny do zapamiętania ze względu na mnogość nazwisk, miejsc, terminów itp., a z tego względu mało przydatny.

Takie opinie upewniają nas, że bardzo wartościowym elementem projektu jest portal Kooperatyzm.pl, zawierający teksty źródłowe prezentujące historię ruchu spółdzielczego. Nie mamy też wątpliwości, że wartość tego serwisu będzie

rosła wraz ze wzrostem popularności idei kooperatywnych, które drzemią w niejedynej osobie.

Jako najmłodszy stażem spółdzielca z naszej ekipy (i jednocześnie osoba, która wcześniej z tematem spółdzielczości nie miała do czynienia) muszę przyznać, że bardzo dużo się nauczyłam i okazało się, że jest to coś, co zwyczajnie siedzi we mnie od zawsze, ale nigdy nie było nazywane w ten charakterystyczny sposób ani też nigdy wcześniej się nie zmaterializowało.

Sądząc po części ilościowej badania ankietowego, jako najbardziej przydatne i atrakcyjne zostały ocenione zajęcia poświęcone praktycznym aspektom funkcjonowania spółdzielni.

Wycieczka śladami Łodzi spółdzielczej (choć nie do końca) bardzo mi się podobała, nic bym tu nie poprawiał. Choć oczywiście trudno też jest ocenić przydatność takiego zwiedzania, dlatego nie dałem najwyższej oceny.

Wydaje mi się, że w pierwszym dniu głównie skupiliśmy się na zadaniu domowym, tak więc trudno mi jest określić przydatność BMG czy marketingu itd. Ale myślę, że właśnie zrobione zadanie pokazuje prawdziwie przydatność tych szkoleń. Myślę, że spośród zajęć drugiego dnia przydatne mogą być przykłady i doświadczenia Zbyszka, który jest obyty i z teorią, i z praktyką poruszanych tematów.

Najbardziej praktyczny wymiar miały kwestie poruszane przez Szymona i Michała oraz kularowe dyskusje, przy czym w żadnym razie nie rezygnowałbym z pozostałych tematów.

Słuchacze na bieżąco przekazywali nam sporo sugestii dotyczących poprawienia logistyki czy modyfikacji czasu trwania poszczególnych modułów; uwzględnialiśmy je z edycji na edycję. Pojawiło się też kilka nowych pomysłów – potrzeb, na które odpowiedzią mogą być kolejne szkolenia.

Najważniejszą częścią, szczególnie dla młodych spółdzielni, jest kwestia przepisów, rozporządzeń, dotacji, narzędzi zarządzania, psychologicznego podejścia do grupy członków.

Co można poprawić: pierwsza i najważniejsza uwaga do wszystkich części – włączyć więcej metod aktywnych (praca w grupach), żeby ludzie dobrze się poznali.

Wszystkie zebrane opinie są dla nas cennym materiałem, który uwzględnimy organizując następne szkolenia dla spółdzielców.

Wymiana doświadczeń

Ważnym elementem każdego szkolenia jest wymiana doświadczeń – nie tylko podczas zajęć, ale i wspólnych posiłków, wieczornych spotkań integracyjnych, a często także nocnych dyskusji z udziałem wykładowców. Tak było i u nas.

Częścią, która podobała mi się najbardziej, była wymiana doświadczeń wszystkich zebranych spółdzielni. Słuchanie o tym, że inni ludzie w innych częściach Polski robią to samo i borykają się z podobnymi trudnościami. Być może warto byłoby wydłużyć tę część i część poświęconą marketingowi kosztem przydługiej części historycznej?

Kwestie poruszane w grupie osób doradzających bądź bardziej doświadczonych wpływają na poprawę jakości pracy i organizacji wewnątrz spółdzielni. Rodzi się też poczucie wsparcia i jedności.

Kuluary przydatne jak zawsze.

Infrastruktura

Zdania na temat miejsca szkoleń, ekologicznego hostelu LaGranda prowadzonego przez Spółdzielnię Socjalną ISSA, były podzielone. Szczególnie kontrowersyjne okazało się bezmięsne wyżywienie uczestników. Dla niektórych była to dodatkowa atrakcja, dla innych – jeden z niewielu mankamentów programu.

Jestem naprawdę bardzo zadowolona zarówno z hostelu, jak i z ich kuchni. Nie spodziewałam się, że wegańskie jedzenie może być takie smaczne.

Kącik leżakowy tworzy klimat wakacyjnego odpoczynku, sala koniecznie musi być cały czas klimatyzowana, swoboda w ośrodku, komfortowe kabiny prysznicowe, no i poczucie, że to spółdzielnia stworzyła takie miejsce :)

Warunki optymalne do komfortowego przyswajania wiedzy.

Niestety jestem mięsożercą, więc dla mnie jedzenie nie było za dobre. Rozumiem „politykę” organizatorów, ale nie muszę się z nią zgadzać.

Jedzenie – no cóż, rzecz gustu. (...) Po prostu wegańskie potrawy to nie dla mnie.

Co cieszy, dla uczestników najważniejszy był spółdzielczy charakter bazy szkoleniowo-noclegowej.

Jak dla mnie moglibyśmy spać w namiotach, byle tylko organizowała to spółdzielnia.

Ocena ogólna

Co się tyczy ogólnej oceny szkoleń, aż 33% uczestników ankiety przyznało im 6 punktów (w skali 1–6), 40% – 5, a 27% – 4. Innymi słowy, prawie trzy czwarte kursantów uznało, że sprawiliśmy się „na piątkę” lub „celująco”. Z wielu wypowiedzi wynika, że zadecydowała o tym nie tylko merytoryczna wartość programu, ale też przyjacielska i prawdziwie kooperatywna atmosfera podczas zajęć oraz między nimi.

Szkolenie prowadzone na dużym luzie, co skłania do czynnego uczestnictwa.

Poczułam się w waszym miejscu i w waszym towarzystwie jak w domu – z dobrą opieką, przyjacielskim nastawieniem, merytorycznym wsparciem, oddaniem sprawie, serdecznością. Ciepło, które może zapewnić tylko spółdzielnia :)

Więcej warsztatów z praktycznym wykorzystaniem wiedzy o prowadzeniu przedsięwzięcia pod tytułem SPÓŁDZIELNIA!!!! :) Wielkie dzięki za poświęcony nam czas, zwłaszcza za ten po godzinach :)

Chłopaki, jak już wcześniej pisałam, jestem pod wielkim wrażeniem Waszej wiedzy i pasji, którą zarażacie. Świetnie się uzupełniacie, widać, że tworzycie bardzo zgrany zespół i to się doprawdy udziela. Czekam na więcej!

Życzyłabym sobie tylko takich trenerów na wszystkich wykładach, na których przyjdzie mi być.

Piątka z plusem za atmosferę :]

To było według mnie bardzo przydatne szkolenie. Dużo ciekawej teorii, dużo praktycznych przykładów, wiarygodni, inspirujący wykładowcy.

Pan Szymon Surmacz jest tak cudownym zapaleńcem tematu spółdzielni, że wręcz zaraża swoim entuzjazmem. Zajęcia prowadzi bardzo ciekawie oraz stwarza szanse na burze mózgów, aby każdy zmobilizował się do myślenia, SUPER. Pan Michał Sobczyk zna temat spółdzielni z własnych doświadczeń, dlatego potrafi go tak wiarygodnie i ciekawie przedstawić.

Zajęcia prowadzone bardzo ciekawie, na poziomie, temat wykładowcom doskonale znany.

Jestem naprawdę bardzo zadowolona pod każdym względem, zarówno organizacyjnym, jak i merytorycznym.

Dobra robota.

Bardzo się cieszę, że pojechałem na ETOS.

Wiem, że to śmierdzi wazeliną, ale naprawdę bardzo mi się podobały te szkolenia.

Niedosyt

Większość uczestników uznała, że szkolenia były za krótkie.

Chyba musicie wydłużyć szkolenia do trzech dni.

3-4 dni takich szkoleń i może nie poczułabym tego niedosytu.

Upewnia nas to w przekonaniu, że takich spotkań warto organizować więcej.



BIBLIOTEKA
OBYWATELA

Edward Abramowski

Braterstwo, solidarność, współdziałanie

Pisma spółdzielcze i stowarzyszeniowe

Wybór i opracowanie Remigiusz Okraska

Darmowa wersja elektroniczna pod adresem zapomnianewartosci.pl

Po raz pierwszy w historii w osobnym tomie (280 stron) zebrane wszystkie teksty Abramowskiego poświęcone kooperacyzmowi, współpracy, stowarzyszeniom, oddolnym inicjatywom społecznym, w tym kilka niepublikowanych od roku 1938! Jako bonus, unikatowy artykuł Jana Wolskiego „Z przemówień Edwarda Abramowskiego” oraz obszernie postowie Remigiusza Okraski.

To książka o szlachetnej i wizjonerskiej idei Abramowskiego, który akcentował znaczenie prawdziwej demokracji, oddolnej współpracy, braterstwa i przyjaźni, jako dróg ku lepszemu światu, pozbawionemu wad kapitalizmu i marksowskiego socjalizmu. Jeden z najwybitniejszych polskich myślicieli, twórca oryginalnego systemu etycznego, wykłada swoje koncepcje nie za pomocą naukowego żargonu i wizji oderwanych od życia, lecz malowniczym i przystępnym językiem, odwołując się do codziennych ludzkich postaw, problemów społecznych i ekonomicznych oraz sposobów ich rozwiązywania.



Krajowa Rada
Spółdzielcza

NOWY
OBYWATEL





KOOPERATYZM.PL

INTERNETOWA BIBLIOTEKA TEKSTÓW
ŹRÓDŁOWYCH ORAZ BIOGRAFICZNYCH
POŚWIĘCONYCH NAJPIĘKNIEJSZYM TRADYCJOM
SAMOORGANIZACJI EKONOMICZNEJ –
**OD EDWARDA ABRAMOWSKIEGO
PO JANA WOLSKIEGO.**

Wszystko, co chcielibyście przeczytać o ekonomii społecznej, ale przystępnym językiem – w ogólnopolskiej bezpłatnej gazecie

JAK robić biznes społeczny

Pismo jest współtworzone przez organizacje z sektora ekonomii społecznej. Dołącz do nas!

Zostań: dystrybutorem, współtwórcą, reklamodawcą.

Odwiedź stronę biznesspoleczny.pl i zapoznaj się z: mapą dystrybutorów, wybranymi artykułami, ofertą dla reklamodawców.



tel./fax 42 630 22 18
e-mail: jak@soo.org.pl
biznesspoleczny.pl

facebook.com/BiznesSpoleczny

OFERTA SZKOLENIOWA

Współtworzysz organizację pozarządową, która chce rozpocząć działalność odpłatną lub gospodarczą?

Realizujesz programy szkoleniowe?

Współpracujesz z Ośrodkiem Wsparcia Ekonomii Społecznej?

Skorzystaj z oferty szkoleniowej praktyków od lat łączących działalność gospodarczą z działalnością pożytku publicznego:

- ▶ Modele biznesowe, łączące działalność pożytku publicznego z działalnością gospodarczą w oparciu o kanwę Business Model Generation
- ▶ Lokalnie i odpowiedzialnie. Modele gospodarki hybrydowej łączącej działalność komercyjną z gospodarką „dzielenia się”
- ▶ Komunikacja społeczna (marketing i public relations) w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach społecznych
- ▶ Branding i identyfikacja wizualna
- ▶ Dziennikarstwo obywatelskie
- ▶ Polskie korzenie przedsiębiorczości społecznej, spółdzielcze tradycje
- ▶ Demokracja w Spółdzielni Socjalnej. Zarządzanie przez współpracę i współodpowiedzialność
- ▶ Zakładanie spółdzielni socjalnych przez stowarzyszenia i fundacje

{ • ◉ ⚙ } OBYWATELE
OBYWATELOM

Chcesz dowiedzieć się więcej? Zapytaj!
szkolenia@soo.org.pl



Projekt dofinansowany ze środków
Programu Operacyjnego
Fundusz Inicjatyw Obywatelskich