

więcej niż bizn(ES)

analiza potencjału kujawsko-pomorskich podmiotów
ekonomii społecznej 2013

Jacek Gąderki
Rafał Kucz
Joanna Kamińska
Ewa Rokwińska

Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych Tłok

więcej niż bizn(ES)

**Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek
Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK**

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właścicieli praw autorskich.

Autorzy:

Jacek Gądecki
Mateusz Kucz
Joanna Kamińska
Anna Mokwińska

Projekt graficzny serii i skład:

Agata Wajer-Gądecka
www.poleznaku.pl

Korekta:

Agnieszka Kucz

Niniejsza publikacja powstała w ramach projektu
„Strefa Ekonomii Społecznej” finansowanego ze środków
Funduszu Inicjatyw Obywatelskich



Publikacja dystrybuowana bezpłatnie
ISBN 978-83-933177-1-4
Toruń 2013

więcej niż bizn(ES)

analiza potencjału kujawsko-pomorskich podmiotów
ekonomii społecznej 2013

Jacek Gądecki
Mateusz Kucz
Joanna Kamińska
Anna Mokwińska

SPIS TREŚCI

7 WSTĘP

15 BADANIE ILOŚCIOWE

- 15 Metodologia badania
- 17 Charakterystyka badanych podmiotów
- 21 Majątek i zasoby podmiotów ekonomii społecznej
- 26 Personel podmiotów ekonomii społecznej
- 28 Podmioty ekonomii społecznej na rynku
- 32 Klienci podmiotów ekonomii społecznej
- 34 Promocja
- 35 Kontakty podmiotów ekonomii społecznej z innymi podmiotami
- 41 Postawy i potrzeby

45 BADANIE JAKOŚCIOWE

- 45 Metodologia badania
- 46 Organizacje pozarządowe
- 64 CIS-y, WTZ-ty, ZAR-y
- 78 Spółdzielnie socjalne

87 ANALIZA TREŚCI MATERIAŁÓW PROMOCYJNYCH I STRON WWW WYBRANYCH PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

- 91 Obecność podmiotów ekonomii społecznej w Internecie
- 95 Własna przestrzeń podmiotów ekonomii społecznej w Internecie - aspekt techniczny, wizualny, informacyjny i promocyjny
- 103 Wykorzystywanie mediów społecznościowych
- 106 Logo podmiotów ekonomii społecznej
- 108 Analiza treści ulotek i folderów podmiotów ekonomii społecznej
- 108 Opracowanie graficzne materiałów promocyjnych
- 110 Język materiałów promocyjnych
- 110 Zawartość materiałów promocyjnych
- 112 Podsumowanie

114	EFEKTYWNOŚĆ, INNOWACYJNOŚĆ, ZAKORZENIENIE
115	Przedsiębiorstwa społeczne jako agenci zmiany
116	Efektywność gospodarcza i społeczna
120	Przedsiębiorstwo społeczne a przedsiębiorczość społeczna
122	Obawa przed ryzykiem
123	Lokalne zakorzenienie
126	Wnioski
127	PODSUMOWANIE
129	SPIS TABEL I WYKRESÓW
130	BIBLIOGRAFIA
131	O AUTORACH
132	O TŁOKU

Ekonomia społeczna zyskuje w ostatnim czasie na znaczeniu i stanowi coraz bardziej dynamicznie rozwijający się segment gospodarki. Źródło jego wzrostu stanowi między innymi ciągle młody, ale aktywny sektor organizacji pozarządowych, jak również wsparcie Unii Europejskiej, która widzi w ekonomii społecznej skuteczne narzędzie aktywizacji, dające szansę awansu społecznego i zawodowego osobom defaworyzowanym na rynku pracy.

Czym jest ekonomia społeczna?

Najkrócej mówiąc, to gospodarcza działalność, w ramach której ma miejsce proces uspołeczniania tego, co ekonomiczne, i uekonomiczniania tego, co społeczne. Mechanizmy ekonomiczne zostają wykorzystane do realizacji celów o charakterze wspólnotowym, społecznym i misyjnym. Jak dochodzi do połączenia tych – wydawałoby się – sprzecznych nurtów i jak właściwie wygląda to w praktyce?

Do obszaru ekonomii społecznej są zaliczane m.in. spółdzielnie socjalne – dobrowolne zrzeszenie pewnej liczby osób (część z nich muszą stanowić osoby zagrożone wykluczeniem społecznym), prowadzących wspólnie działalność gospodarczą, opierając się przy tym na zasadach samorządności, członkowskiej wspólnoty, demokratycznego kierownictwa.

Działalność w ramach ekonomii społecznej mogą również prowadzić stowarzyszenia, fun-

dacie, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej (prowadzące rehabilitację społeczną i zawodową osób niepełnosprawnych) itp. Podstawowa zasada, na której opiera się ekonomia społeczna, jest jedna – celem rozwijanej działalności gospodarczej nie jest maksymalizacja indywidualnych korzyści, lecz dobro wspólne. Zyski wypracowane przez przedsiębiorstwo społeczne są więc przeznaczane na cele społeczne, reinwestowane we wspólnotę, która je założyła.

Kryteria, sformułowane przez pracowników europejskiej sieci badawczej EMES (European Research Network), decydujące o zaklasyfikowaniu danej inicjatywy gospodarczej do sektora ekonomii społecznej są następujące:

KRYTERIA EKONOMICZNE:

- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne;
- niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych;
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego;
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

KRYTERIA SPOŁECZNE:

- wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia;
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy;
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania;
- możliwie wspólnotowy charakter działania;
- ograniczona dystrybucja zysków¹.

Spełniające te kryteria organizacje pozarządowe, spółdzielnie, przedsiębiorstwa społeczne, działają na wolnym rynku, oferując różnego rodzaju usługi i produkty. Ekonomia społeczna nie

1 <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225> [dostępne 15.11.2013].

próbuję zakłócać zasad rynkowej gry i nie ignoruję obowiązujących na rynku zasad – wręcz przeciwnie, dopasowuje się do rządzących nim reguł. Jednocześnie jednak rynek i zysk nie stanowią w tym przypadku celu samego w sobie – jest nim za to kooperacja i dobro wspólne połączonych jednym celem, dobrowolnie zrzeszonych ludzi.

Jak wskazuje Jerzy Hausner w publikacji „Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju”:

O obrazie i znaczeniu ekonomii społecznej decyduje nie tyle wzniosłość, ile przyziemność. To nie jest gospodarka wielkich gabarytów i ambicji. To najczęściej działalność w skali mikro, lokalnie zakorzeniona i podejmowana z myślą o bezradnych i wykluczonych, to działalność gospodarcza dla tych i z tymi, którzy o równości szans – nawet jeśli słyszeli – mogą jedynie pomarzyć².

Przykłady podmiotów ekonomii społecznej działających na terenie woj. kujawsko-pomorskiego, pokazują, jak istotny wkład mogą one mieć w rozwiązywanie społecznych problemów – przy jednoczesnym poszerzaniu dostępnej na rynku oferty. Pełnione przez nie funkcje to m.in.:

- stwarzanie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. zrzeszająca osoby niepełnosprawne bydgoska Spółdzielnia Socjalna Kreatywni),
- dostarczanie usług publicznych o charakterze społecznych i technicznym (np. opieka nad osobami starszymi – oferowana przez Spółdzielnię Socjalną „Nasz Dom”, usługi opiekuńcze dla osób starszych i chorych – Stowarzyszenie Flandria, poszerzanie oferty edukacyjnej dla dzieci – Fundacja Kreatywnej Edukacji, prace porządkowe i pielęgnacja zieleni – Cistor PS),

2 J. Hausner, *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju* [w:] J. Hausner (red.) *Ekonomia społeczna a rozwój*, s. 12, http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/es_ekonomia.pdf [dostęp 27.11.2013]

- rozwój wspólnot lokalnych (np. prowadzące wioskę tematyczną Stowarzyszenie Mieszkańców i Miłośników Piły nad Brdą Buko),
- działalność produkcyjna i usługowa (baza noclegowo-konferencyjna, różnego rodzaju kursy: komputerowe, artystyczne, sportowe itp. prowadzone przez organizacje z regionu).

W okresie od czerwca do grudnia 2013 Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK realizowało projekt „Strefa Ekonomii Społecznej”, dofinansowany ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich. W ramach projektu zaplanowano między innymi szeroki segment badań nad ekonomią społeczną (ES) w województwie kujawsko-pomorskim. Ośrodek Tłok – jako jeden z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) – postawił sobie za cel lepsze poznanie segmentu ES w województwie – aby zdiagnozować główne bariery w prowadzeniu działalności ekonomicznej przez podmioty ekonomii społecznej (PES) oraz – w dalszej perspektywie – lepiej dostosować wsparcie OWES-ów do ich potrzeb.

Pytania badawcze postawione w toku badania koncentrowały się na następujących zagadnieniach:

- zasoby ludzkie – ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji biznesowych osób tworzących PES,
- zasoby materialne,
- zakres działalności produkcyjno-usługowej PES,
- marketing i promocja,
- relacje z otoczeniem – zwłaszcza z biznesem oraz jednostkami samorządu terytorialnego,
- stosunek do gry rynkowej,
- trwałość i strategię rozwoju PES.

Szczególną uwagę poświęcono w trakcie badania kwestii wzajemnych proporcji elementów społecznych oraz rynkowych w działalności róż-

nych podmiotów ekonomii społecznej, a także efektywności ekonomicznej tych podmiotów. Napięcie między aspektem społecznym a ekonomicznym, stanowi rdzeń ekonomii społecznej (odzwierciedlony również w jej dwuczłonowej nazwie), a jednocześnie wywołuje różnego rodzaju kontrowersje. Z jednej strony słyhać bowiem głosy, w rodzaju poglądu cytowanego już Jerzego Hausnera, który uważa, że podmioty ekonomii społecznej nie są predysponowane do uczestniczenia w normalnej grze rynkowej:

[...] zdumiewa frazeologia, która przypisuje ekonomii społecznej konkurencyjność (Ekonomia 2005). Gdyby rzeczywiście jej podmioty miały uczestniczyć w rynkowej konkurencji i być konkurencyjne, to z pewnością nie byłyby społeczne w żadnym z wyróżnionych sensów. To nie oznacza, że ekonomia społeczna nie może być przedsiębiorcza, innowacyjna i wykazywać przewagi efektywności wobec innych form gospodarowania, ale to wszystko odnosi się tylko do tych obszarów społecznych, z którymi sektor publiczny sobie nie radzi, a sektor prywatny nie jest zainteresowany, bo nie generują trwałego zysku³.

Z drugiej strony część praktyków i teoretyków ekonomii społecznej wskazuje, że przedsiębiorczość społeczna, polegająca na rozwiązywaniu problemów społecznych przy użyciu instrumentów ekonomicznych, nie jest możliwa, jeśli instrumenty te nie są efektywne, a dany podmiot nie jest w stanie pozyskiwać klientów dla swoich produktów/usług:

Braki biznesowe to jeden z najczęściej wymienianych i kardynalnych błędów przedsiębiorczości społecznej. [...] Działania większości organizacji zajmujących się osobami wykluczonymi społecznie polegają na dotacjach i subsydiach. Kiedy pieniądze się kończą, siedemdziesiąt procent z nich

3 Tamże.

przestaje istnieć. A tak wcale nie musiałoby być gdyby np. koszty działalności organizacji były niższe, a model ekonomiczny bardziej elastyczny⁴.

Badanie „Strefa ekonomii społecznej” przeprowadzono, opierając się na założeniu, że podmioty ekonomii społecznej – aby realizować swoją misję społeczną – mogą – i powinny – powiększać swoją konkurencyjność, wychodzić z ofertą na otwarty rynek. Badanie zostało przeprowadzone między innymi po to, by zdiagnozować słabe i mocne strony PES oraz bariery, jakie napotykają one w działalności ekonomicznej. Diagnoza stanu zastanego – w zamierzeniu realizatorów badania – pozwoli na zwiększenie efektywności ekonomicznej tych podmiotów w przyszłości.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz uzyskania jak najbardziej miarodajnych i rzetelnych wyników zastosowano metodę triangulacji metodologicznej technik. Metoda ta polega na badaniu danego zagadnienia kilkoma technikami badawczymi. Pomaga ona w zmniejszeniu obciążenia błędem wynikającym z ograniczeń i wad poszczególnych metod.

W badaniu zastosowano następujące metody:

- **CAWI** (Computer-Assisted Web Interview – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW) – metoda zbierania informacji o charakterze ilościowym, w której badani wypełniali ankietę w formie elektronicznej. Jako uzupełnienie tej metody (pozwalającej także na uwzględnienie organizacji bez dostępu do Internetu) zastosowano ankietę pocztową.
- **IDI** (Individual In-Depth Interviews – pogłębione wywiady indywidualne) – metoda ja-

⁴ P. Wajszczak, *15 najbardziej pouczających błędów przedsiębiorstw społecznych*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wi- adomosc/938296.html> [dostęp 28.11.2013]

kościowa, w której dane pozyskiwane są za pomocą bezpośrednio wywiadu z respondentem. Pozwala na zgłębienie i poszerzenie wielu zagadnień w bardziej wyczerpujący sposób. Jest stosowana na mniejszej grupie badanych aniżeli badania ankietowe.

- **Desk research** (analiza danych zastanych) – technika badawcza poddająca analizie już istniejące dane, takie jak dokumenty, strony internetowe czy też materiały promocyjne.
- **FGI** (Focus Group Interview – zogniskowany wywiad grupowy) – metoda w badaniach jakościowych, polegająca na przeprowadzeniu przez moderatora dyskusji wśród grupy respondentów tzw. fokusowej na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza wywiadu.

W ramach badania przeprowadzono w sumie:

- 100 ankiet – w wersji elektronicznej lub papierowej,
- 20 pogłębionych wywiadów indywidualnych z przedstawicielami kujawsko-pomorskich PES,
- 3 zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami podmiotów ekonomii społecznej oraz ośrodków wsparcia ekonomii społecznej.

Dodatkowo w ramach desk research przeanalizowano strony internetowe oraz materiały promocyjne 20 PES.

Jako że do badania została użyta szeroka definicja PES, jednym z istotnych wyzwań, z jakimi musieli zmierzyć się badacze, była różnorodność i odmienna specyfika badanych podmiotów ekonomii społecznej. Różne typy podmiotów dysponują różnego rodzaju zasobami ludzkimi i materialnymi, a sposób zarządzania, podejście do gry rynkowej, zakres i jakość działań o charakterze marketingowym itp. – uzależnione są od formy,

w jakiej prowadzone jest dane przedsiębiorstwo społeczne. Inne podejście do działalności ekonomicznej cechuje na przykład spółdzielnie socjalne czy zakłady aktywności zawodowej – posiadające wiele cech zwykłego przedsięwzięcia biznesowego, inne – warsztaty terapii zajęciowej – skoncentrowane na przygotowaniu osób niepełnosprawnych do funkcjonowania w środowisku społecznym, a jeszcze inne – organizacje pozarządowe podejmujące odpłatną działalność usługową lub produkcyjną.

We wszystkich tych podmiotach relacje między działalnością społeczną a ekonomiczną kształtują się w odmienny sposób. Pokazanie w jaki – oraz jakie są tego konsekwencje – było jednym z zasadniczych celów badania.

BADANIE ILOŚCIOWE

Metodologia badania

Badanie ilościowe w ramach projektu „Strefa Ekonomii Społecznej” zrealizowano od lipca do września 2013 roku na próbie 100 podmiotów ekonomii społecznej (PES). Dobór próby badawczej nie był konieczny, jako że badaniem została objęta cała zidentyfikowana populacja podmiotów ekonomii społecznej z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego. Identyfikacja ta wiązała się jednak z pewnymi trudnościami. Były one związane głównie z brakiem spójnego ewidencjonowania tych podmiotów oraz brakiem aktualizacji istniejących źródeł danych. Głównymi bazami danych, z których pozyskano informacje o populacji PES z terenu województwa, była strona bazy.ngo.pl, która pozwoliła wyłonić grupę organizacji pozarządowych prowadzących działalność gospodarczą i/lub odpłatną. Pozostałe podmioty (m.in. Zakłady Aktywności Zawodowe, Warsztaty Terapii Zajęciowej, Kluby i Centra Integracji Społecznej) zostały zidentyfikowane przy pomocy ewidencji prowadzonej przez Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Toruniu⁵. W celu uzupełnienia potencjalnych braków danych wykorzystano także stronę odpowiedzialnezakupy.pl⁶.

Po skompletowaniu uzyskano populację wynoszącą 572 podmioty. Rozmiar populacji pozwolił na objęcie badaniem całości. W tym celu podjęto próbę kontaktu ze wszystkimi podmiotami. Pojawiły się tu jednak dwie przeszkody.

5 http://www.ropstorun.home.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=74 [dostępne 1 XI 2013]

6 <http://odpowiedzialnezakupy.pl/> [dostępne 1 XI 2013]

Pierwszą z nich był fakt, że część organizacji zawiesiła lub zaprzestała prowadzenia swojej działalności. Drugim istotnym problemem, występującym szczególnie często w przypadku organizacji pozarządowych, było nierealizowanie przez dany podmiot działalności odpłatnej i/lub gospodarczej. Wiele z badanych organizacji, pomimo iż miało wpisaną tego rodzaju działalność w statucie, w praktyce nie prowadziło jej lub realizowało w nikłym wymiarze. Ostatecznie w badaniu uczestniczyło 100 respondentów reprezentujących różnego rodzaju podmioty ekonomii społecznej z terenu województwa kujawsko-pomorskiego, prowadzące aktywną działalność gospodarczą lub/i odpłatną.

W celu optymalizacji efektywności badania oraz dostosowania się do potrzeb respondentów, dostępne były trzy sposoby uczestnictwa w badaniu ilościowym. Podstawową metodą badawczą, na którą zdecydowała się większość badanych była metoda CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej). Metodami uzupełniającymi były: ankieta pocztowa⁷ oraz metoda CATI (ang. Computer Assisted Telephone Interview), czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy składający się z 43 pytań poruszających różne aspekty funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej.

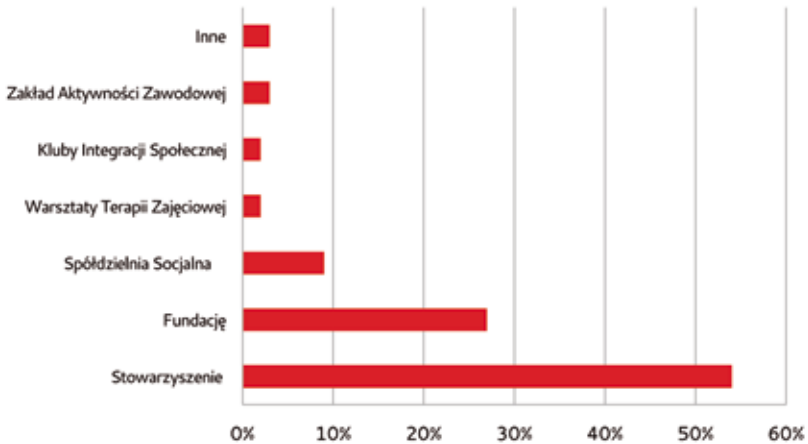
7 Zastosowanie tej metody pozwoliło na eliminację błędu metodologicznego, jaki wiązał się z zastosowaniem wyłącznie metody CAWI – pozwalało na udział w badaniu również podmiotom bez dostępu do Internetu

Charakterystyka badanych podmiotów

Zdecydowaną większość badanych podmiotów stanowiły organizacje pozarządowe: stowarzyszenia (54%) oraz fundacje (27%). Pozostałe przebadane podmioty ekonomii społecznej to: spółdzielnie socjalne – 9%, zakłady aktywności zawodowej – 3%, warsztaty terapii zajęciowej – 2%, kluby integracji społecznej – 2%, inne podmioty ekonomii społecznej – 3%.

Średni wiek badanych podmiotów to 7 lat⁸. Aż 85% powstało po 2000 roku. Szczególnie młode podmioty to spółdzielnie – średni wiek badanych spółdzielni socjalnych wyniósł 1 rok. Badane PES płątną ofertę produktów/usług rozwijają najczęściej w ramach prowadzonej działalności gospodarczej (53% – wszystkie typy PES z wyłączeniem WTZ i KIS), w dalszej kolejności – jako Organi-

Rodzaj instytucji



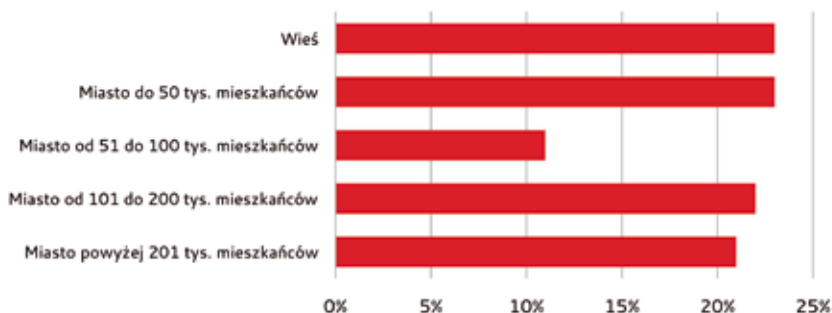
Wykres 1. Rodzaj instytucji (N=100).

8 Miarą tendencji centralnej jest tutaj mediana, ze względu na brak wyraźnej dominanty oraz zakłócenie średniej arytmetycznej przez wskazania 6 organizacji pozarządowych, które mają ponad 50 lat.

zacje Pożytku Publicznego (25% – z wyłączeniem spółdzielni socjalnych i ZAZ) oraz w ramach statutowej działalności odpłatnej (22%), którą prowadzą średnio od 7 lat.

Kujawsko-pomorska ekonomia społeczna rozwija się dość równomiernie: 21% PES pochodzi z miast powyżej 201 tys. mieszkańców, 22% – z miast od 101 tys. do 200 tys. miesz-

Miejsce pochodzenia organizacji



Wykres 2. Miejsce pochodzenia organizacji (N=100).

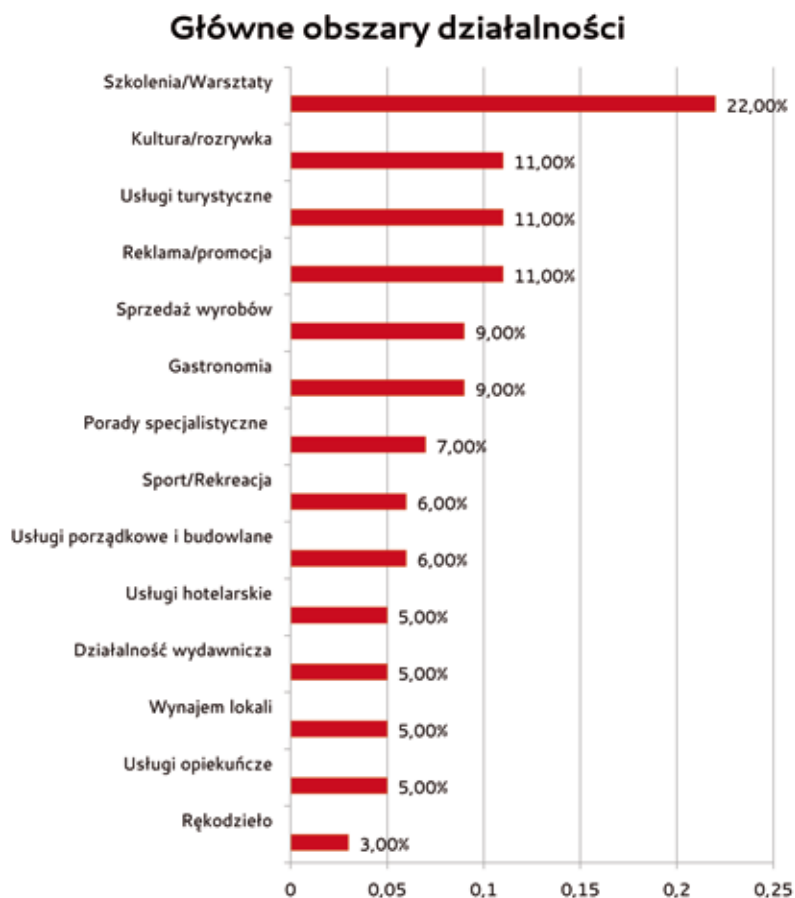
Obszar prowadzenia działalności



Wykres 3. Obszar prowadzenia działalności (N=100).

kańców, 23% – z miast do 50 tys. mieszkańców, 23% – ze wsi. Jedynym wyjątkiem są w tym przypadku miasta średniej wielkości (od 50 do 100 tysięcy mieszkańców), z których pochodzi 11% badanych podmiotów (prawie o połowę mniej aniżeli z pozostałych).

Większość badanych podmiotów realizuje swoją działalność głównie w wymiarze lokal-



Wykres 4. Główne obszary działalności (N=100).

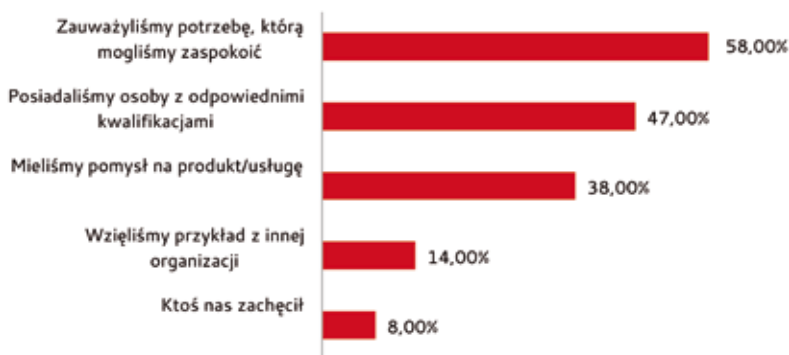
nym. 39% PES nie wykracza ze swoją działalnością poza obszar powiatu. 37% badanych prowadzi działalność na obszarze całego kraju.

Podmioty biorące udział w badaniu realizują szereg bardzo zróżnicowanych działań. PES nie zawężają swojej oferty do wybranej dziedziny, lecz oferują równolegle kilka, czasami niespójnych tematycznie, usług. Dominuje sfera usługowa, w szczególności działania związane z prowadzeniem szkoleń oraz warsztatów (zajmuje się tym ponad 1/5 badanych). Często występujące obszary działań to również: reklama/promocja, usługi turystyczne oraz kultura/rozrywka. Niewiele z badanych podmiotów zajmuje się produkcją lub wytwarzaniem produktów. Powyższe zestawienie pokazuje najczęściej występujące formy działań PES (należy jednak pamiętać, iż jeden podmiot mógł prowadzić więcej niż jedno działanie, tym samym procenty nie sumują się do 100).

Powody podjęcia przez PES działalności gospodarczej lub odpłatnej w wybranej dziedzinie także są bardzo zróżnicowane. Wskazywane przyczyny to: dostrzeżenie na rynku potrzeby (58%)⁹, posiadanie odpowiedniego personelu (47%) oraz pomysł na produkt/usługę (38%). Najmniej organizacji wskazało na bodźce zewnętrzne jako powód podjęcia działalności w danym obszarze. Poza tym kilka organizacji wskazało na takie czynniki, jak: chęć stworzenia miejsc pracy, dywersyfikacja zasobów oraz wymagania związane z projektem. Poniższe wyniki wskazują, że rozpoczynanie działalności odpłatnej przez PES zazwyczaj nie jest przypadkowe – opiera się głównie na własnych zasobach oraz jest związane z pewną świadomością rynkową.

9 Badani mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź – wartości przedstawiają udział danej odpowiedzi dla wszystkich badanych.

Powody podjęcia działalności



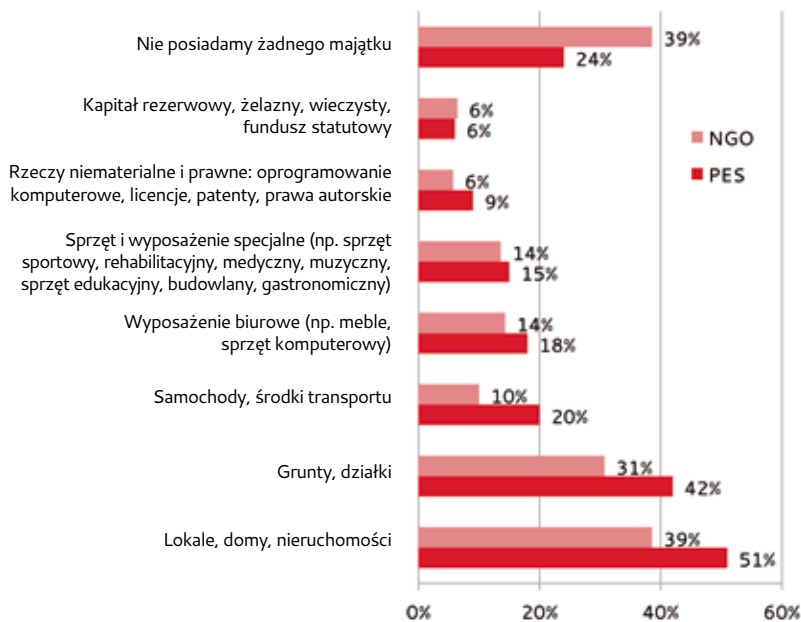
Wykres 5. Powody podjęcia działalności (N=100).

Jako swój główny majątek związany z realizowaną działalnością gospodarczą lub odpłatną, badane podmioty wskazywały wyposażenie biurowe – komputery, drukarki meble itp. Posiada je trochę ponad połowa PES. Drugim w kolejności najczęściej pojawiającym się wyposażeniem jest sprzęt specjalistyczny, specyficzny dla każdej organizacji zależnie od jej obszaru działań. Na ten rodzaj majątku wskazało 40% badanych. Co piąta (20%) organizacja dysponuje nieruchomościami, trochę mniej, bo 18%, ma do swojej dyspozycji samochód lub inny środek transportu, a 15% posiada w swoich zasobach rzeczy niematerialne, takie jak: oprogramowanie komputerowe, licencje, patenty, prawa autorskie. Najmniej podmiotów zadeklarowało posiadanie gruntów (9%) oraz kapitału rezerwowego (6%). Co istotne, prawie co czwarta organizacja (24%) zadeklarowała, że w ogóle nie posiada majątku.

Warto te dane zestawić z wynikami dotyczącymi majątku organizacji pozarządowych

Majątek i zasoby PES

Majątek PES i NGO



Wykres 6. Zestawienie majątku PES i organizacji pozarządowych z terenu.

z terenu województwa kujawsko-pomorskiego¹⁰. W porównaniu z nimi widać wyraźnie, że PES stanowią „elitę” społeczników pod względem zamożności.

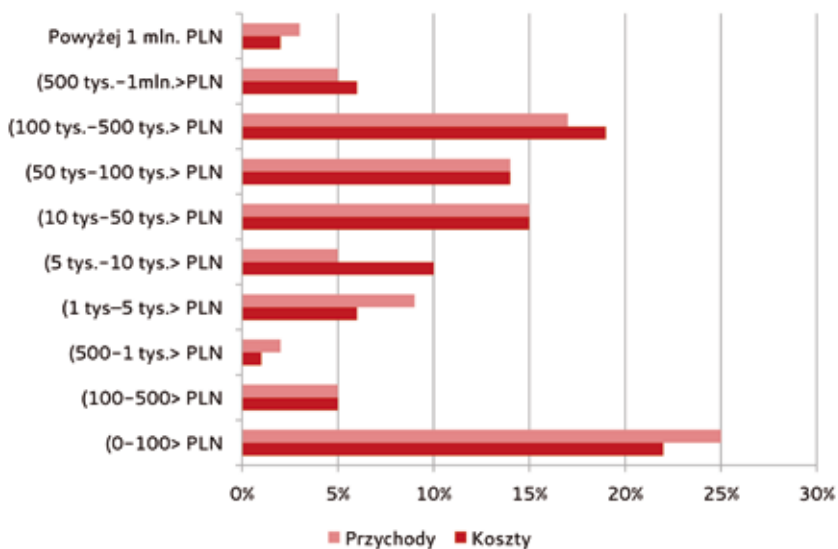
W przypadku przychodów i kosztów generowanych przez podmioty ze swojej działalności gospodarczej lub odpłatnej można wyróżnić trzy główne grupy. W skład pierwszej wchodzi PES generujące najmniejszy przychód i koszty nieprzekraczające 5000 zł (ok. 40% badanych PES). Podmioty z tej grupy generują niewielki zysk lub ich bilans jest zerowy. Drugą istotną grupą podmiotów

10 J. Gądecki, K. Kanabaj, M. Kucz, *Badanie kondycji trzeciego sektora i sytuacji wolontariatu w województwie Kujawsko-pomorskim*, Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „Tłok”, Toruń 2013.

są te, które posiadają przychód w przedziale od 5 tys. do 500 tys. PLN – stanowią w sumie 48% badanych PES. Najmniej liczebne kategorie obejmują podmioty o średnim przychodzie oraz te o największym. Gdy porównamy zadeklarowane kategorie przychodów oraz kosztów, to w zdecydowanej większości PES (73%) są one równe, co oznacza zerowy bilans albo niewielką stratę lub zysk. Dla 15% podmiotów przychody były wyższe od kosztów, natomiast dla 12% odwrotnie – ich koszty przewyższyły zyski.

Zysk z działalności zadeklarowało 66% badanych podmiotów ekonomii społecznej. Najwięcej PES wskazało, że jest on bardzo mały – do 100 PLN. Drugim najczęściej wskazywanym zakresem zysku był przedział od 10 do 50 tys.

Przychody i koszty z działalności



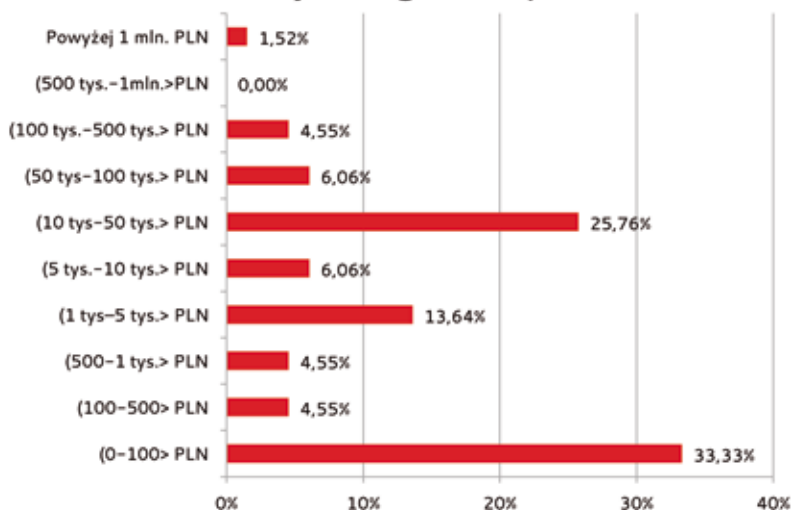
Wykres 7. Przychody i koszty z działalności (N=100).

PLN, który zadeklarowała co czwarta organizacja generująca zysk ze swojej działalności. Wyniki te nie są zbyt optymistyczne, ponieważ tylko 12% PES byłoby w stanie utrzymać przez rok więcej niż dwóch pracowników za najniższą pensję krajową, a 2/3 podmiotów nie jest w stanie wygenerować ani jednego etatu.

Co czwarty podmiot zadeklarował wzrost zysku w ciągu ostatniego roku (w przypadku 12,8% PES zysk wzrósł o ponad połowę; w przypadku 11,4% – o mniej niż połowę). Podobna liczba podmiotów zadeklarowała spadek zysku (12,8% – zysk spadł o ponad połowę; 12,8% – o mniej niż połowę). Jednak dla największej grupy PES (27,1%) pozostał on na tym samym poziomie. Co piąty podmiot (22,8%) nie potrafił określić, jakie zmiany zaszły w jego przychodach.

Trochę ponad połowa (53%) badanych PES zadeklarowała, że uzyskane z działalności zyski

Zysk organizacji



Wykres 8. Zysk organizacji (N=66).

inwestuje w rozwój swojej organizacji. Najwięcej podmiotów (39%), które deklarują przeznaczanie środków na inwestycje, przeznacza na nie zarazem najmniej środków – do 10%. Tendencja inwestycyjna wraz ze wzrostem ilości środków ma charakter wyraźnie spadkowy – do granicy 50% środków na inwestycje, a następnie pozostaje na poziomie kilku procent. 17% badanych deklaruje, że ich organizacja przeznacza ponad połowę przychodu na inwestycje.

49% badanych PES, które inwestują swoje przychody, zadeklarowała chęć zwiększenia nakładów na inwestycje, 41% chce pozostawić poziom inwestycji na obecnym poziomie, a 10% – zmniejszyć.

Główną przyczyną nieinwestowania wymienianą przez podmioty, jest to, że nie posiadają wystarczających środków. Zaledwie 10% nieinwestujących PES nie jest w ogóle zainteresowana

Tabela 1. Część środków przeznaczanych na inwestycje.

Część środków przeznaczanych przez organizacje na inwestycje	Liczba (procent) organizacji deklarujących przeznaczanie środków na inwestycje
1/10	39,13%
2/10	21,74%
3/10	15,22%
4/10	6,52%
5/10	2,17%
6/10	0,00%
7/10	2,17%
8/10	4,35%
9/10	2,17%
10/10	6,52%

tym działaniem. Inne powody wymieniane przez pojedyncze podmioty to m.in. zbyt młody wiek organizacji (jeszcze nie miały możliwości dokonania inwestycji) lub możliwość inwestowania bezkosztowego (z pomocy zewnętrznej).

Personel PES

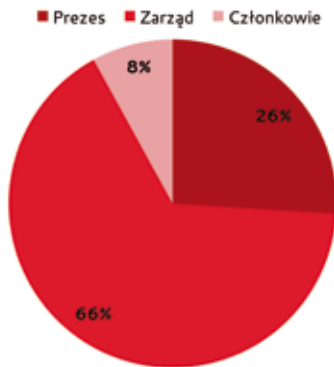
We wszystkich przebadanych PES w działalność odpłatną lub gospodarczą zaangażowanych jest trochę ponad tysiąc osób. Przekłada się to na prawie 372 etaty. 14% podmiotów nie angażuje w swoją działalność personelu. Wy tłumaczeniem tego zjawiska może być fakt, iż przeciętnie w działalność gospodarczą PES zaangażowana jest 1 osoba w niepełnym wymiarze godzin. Podmioty w większości angażują do tej działalności raczej małe grupy, przeważnie do 5 osób (43%) lub ewentualnie od 6 do 10 osób (18%). Co czwarta badana organizacja angażuje w tę działalność powyżej 11 osób. Średnio na jedno stanowisko pracy wśród przebadanych PES przypada połowa etatu.

W badanych PES organem najczęściej wymienianym jako decyzyjny jest zarząd (66%), następnie prezes, kierownik lub dyrektor (26%), a na ostatnim miejscu członkowie organizacji (8%).

Zdecydowana większość podmiotów, zgodnie z wymogami prawnymi, prowadzi księgowość. 3% badanych podmiotów zadeklarowało, że tego nie robi. Najczęściej PES zlecają prowadzenie księgowości na zewnątrz (47%) lub posiadają własnego księgowego (36%). Sporadycznie ich księgowość jest prowadzona przez osobę bez formalnych uprawnień (14%).

Podmioty ekonomii społecznej – mimo pełnienia ważnych społecznych funkcji – muszą brać pod uwagę również wymagania rynku. Badanym organizacjom została przedstawiona kategoria

Podejmowanie decyzji



Wykres 9. Podejmowanie decyzji (N=100).

Księgowość



Wykres 10. Prowadzenie księgowości (N=100).

odpowiedzi dotyczących różnych elementów, które mają znaczenie na rynku, a badani wskazali, czy biorą je pod uwagę w swojej działalności. Najważniejsze okazały się oczekiwania klientów (87%). Za mniej istotne uznano zmiany cen (71%) oraz posunięcia konkurencji (56%).

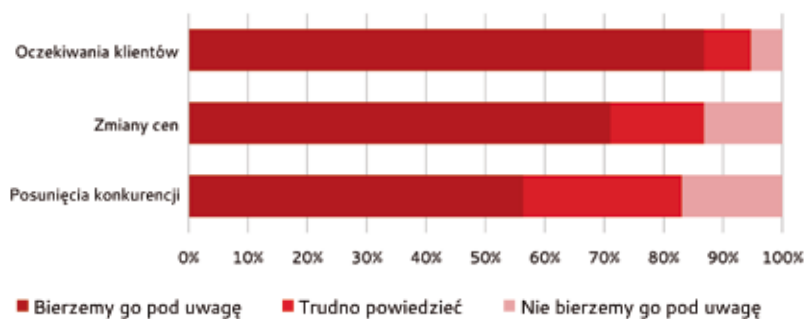
PES na rynku

Podmioty ekonomii społecznej – mimo pełnienia ważnych społecznych funkcji – muszą brać pod uwagę również wymagania rynku. Badanym organizacjom została przedstawiona kateria odpowiedzi dotyczących różnych elementów, które mają znaczenie na rynku, a badani wskazali, czy biorą je pod uwagę w swojej działalności. Najważniejsze okazały się oczekiwania klientów (87%). Za mniej istotne uznano zmiany cen (71%) oraz posunięcia konkurencji (56%).

Ponad połowa (66%) badanych stara się weryfikować jakość dostarczanych produktów i usług. Swoją ofertę podmioty oceniają jako dobrą – 83% badanych wyraziło się o niej pozytywnie, 10% neutralnie, a 7% umiarkowanie negatywnie.

Większość badanych PES deklaruje, że zna swoją konkurencję dobrze (33%) lub do pewnego stopnia (30%). 7% podmiotów nie zna swojej konkurencji, z czego 1% nie widzi w ogóle potrzeby posiadania takiej wiedzy, a 6% uważa tego typu informacje za przydatne i chciałoby je zdobyć. 30% badanych PES zadeklarowało, że nie konkuruje z innymi podmiotami. W więk-

Czynniki brane pod uwagę w działalności



Wykres 11. Czynniki brane pod uwagę przy prowadzeniu działalności gospodarczej (N=76).

Ocena jakości własnych produktów/usług



Wykres 12. Ocena jakości własnych produktów/usług.

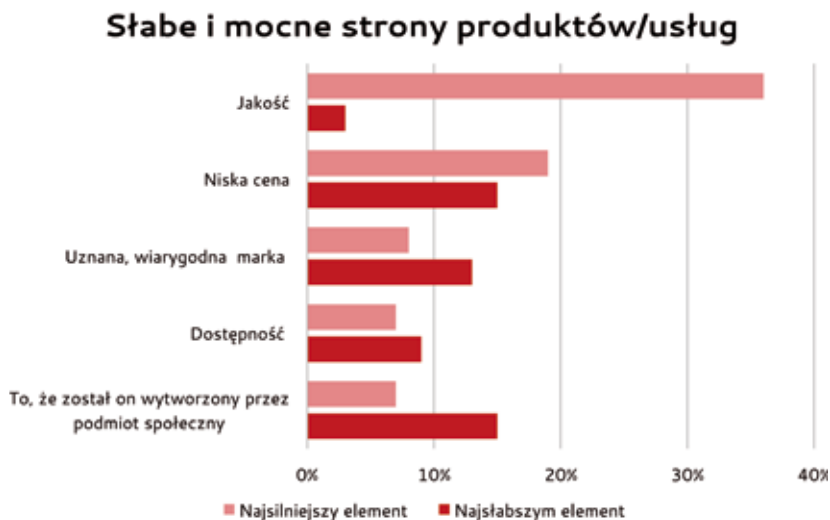
szości są to organizacje pozarządowe – stowarzyszenia i fundacje stanowią w tej grupie 86%. Fakt ten można interpretować dwojako. Z jednej strony taka odpowiedź może być wyrazem niechęci do gry rynkowej i konkurencji samej w sobie. Z drugiej strony może wskazywać na bardzo niski poziom wiedzy o rynku produktów i usług. W obu przypadkach mamy jednak do czynienia z próbą „zaklinalania rzeczywistości”. We współczesnym świecie gęstych powiązań niemożliwa jest sprzedaż produktów i usług bez konkurencji.

Poproszone o porównanie własnych usług z ofertą konkurencji, badane PES oceniły swoją ofertę pozytywnie. Zdecydowana większość ocenia ją dobrze (58%) lub bardzo dobrze (28%), zaledwie 10% badanych oceniło ją neutralnie, a 2% negatywnie¹¹.

Za najmocniejszy punkt swoich produktów/usług badane PES uznały jakość oferty, jest to zarazem element uznany za najslabszy przez

¹¹ Brakujące 2% dotyczą braków danych.

najmniejszą liczbę podmiotów. Drugim w kolejności najsilniejszym aspektem w opinii badanych jest niska cena, jednak w tym przypadku dla podobnej liczby podmiotów jest to najsłabszy element ich oferty. Następnie na równym poziomie ocenione zostały dostępność oraz

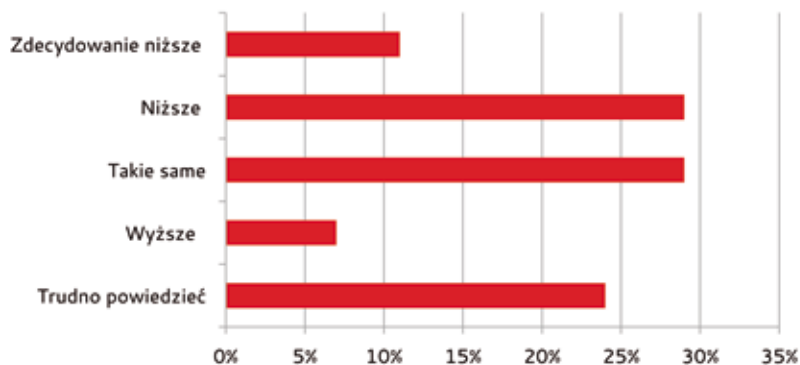


Wykres 13. Słabe i mocne strony produktów/usług.

fakt wytworzenia przez podmiot społeczny. Ten ostatni aspekt – obok ceny – jest uznawany przez największą ilość badanych PES za najsłabszy element oferty. Tylko 7% PES postrzega społeczną wartość dodaną oferowanych przez siebie produktów/usług jako mocną stronę oferty – i jej potencjalny rynkowy wyróżnik.

Poproszeni o odniesienie cen swoich produktów/usług do cen innych podobnych usług/produktów dostępnych na rynku, badani wskazywali, że posiadają niższe (40%) lub porównywalne (29%) ceny. Tylko 7% PES wskazało,

Porównanie cen PES



Wykres 14. Porównanie cen PES.

że ich ceny są wyższe. Natomiast prawie co czwarta organizacja (24%) nie potrafiła określić różnicy cenowej – ponownie dominują tu organizacje pozarządowe. Może być to wyrazem tendencji, o której wspomiano wcześniej w odniesieniu do konkurowania na rynku (w obu przypadkach są to w $\frac{3}{4}$ odpowiedzi tych samych respondentów) – organizacje pozarządowe niechętnie włączają się w rywalizację rynkową, cechuje je także niski poziom wiedzy o rynku produktów i usług.

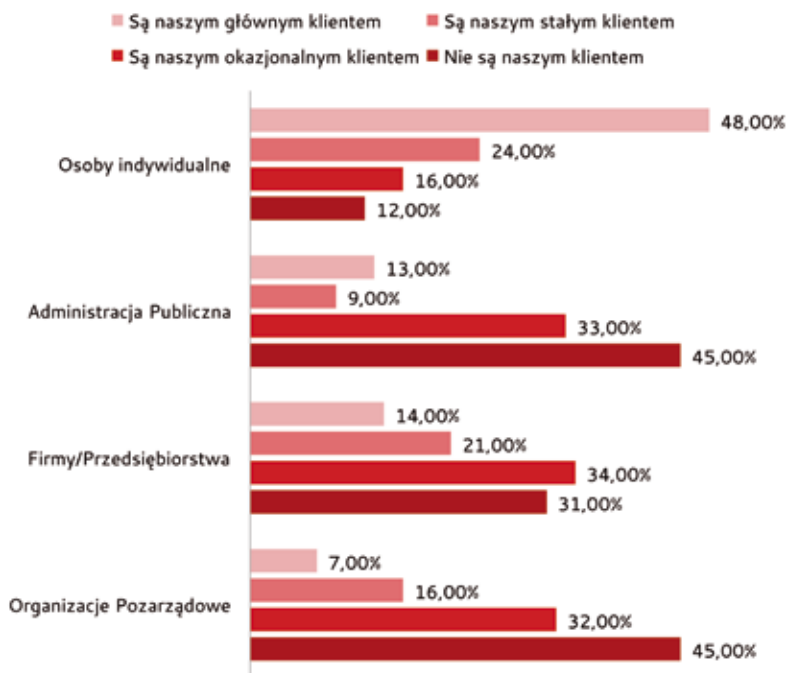
Do głównych odbiorców produktów i/lub usług badanych PES zaliczają się osoby indywidualne. Są oni klientami dla 88% badanych podmiotów, w tym dla 48% – głównymi odbiorcami oferty. W mniejszym stopniu PES polegają na klientach instytucjonalnych. W tym przypadku są to głównie firmy, które są klientem 69% badanych PES. Najmniej klientów badani posiadają wśród administracji oraz organizacji pozarządowych. Część z respon-

Klienci PES

dentów wskazywała także na placówki edukacyjne jako odbiorców swojej oferty.

W zestawieniu klientów zwracają uwagę odwrócone proporcje pomiędzy klientami indywidualnymi a organizacjami pozarządowymi oraz częściowo administracją. W przypadku organizacji istotny może być brak środków. Jednak biorąc po uwagę wzrost dofinansowania zarówno z funduszy unijnych, jak i samorządowych, organizacje pozarządowe mają coraz więcej możliwości korzystania z usług podmiotów ekonomii społecznej – tym bardziej, że wpisuje się to w realizację ich misji społecznej. Kujawsko-pomorskie PES oferują m.in.

Klienci organizacji



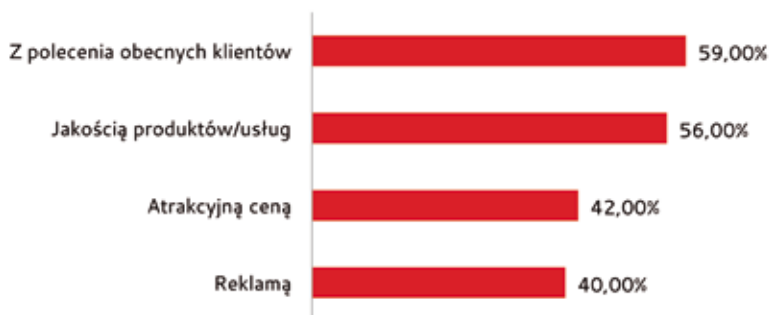
Wykres 15. Klienci organizacji.

wynajem sal konferencyjnych, catering, druk materiałów promocyjnych, różnego rodzaju warsztaty – a więc usługi, z których korzystać mogłoby wiele NGO, dotychczas szukających oferentów wśród „zwykłych” firm. Podobnie w przypadku administracji, która poprzez zlecenie PES zadań typu usługi porządkowe, opiekuńcze, edukacyjne itp. mogłaby realizować wiele ze swoich ustawowych działań, przyczyniając się jednocześnie do aktywizacji społecznej i zawodowej osób defaworyzowanych na rynku pracy, wspierając organizacje realizujące społeczną misję.

Duża część podmiotów deklaruje wzrost liczby klientów w ostatnich 3 latach. Liczba klientów wzrosła w przypadku 33% badanych, a w przypadku 11% – wzrosła znacząco. W przypadku 29% podmiotów liczba klientów pozostała bez zmian, zmalała u 9% PES. Prawie co piąty badany (18%) nie był w stanie wskazać, jak zmieniała się liczba klientów. Tej odpowiedzi znowu udzieliły w dużej mierze organizacje pozarządowe (2/3 odpowiedzi), które charakteryzuje dystans do gry rynkowej.

Większość (87%) z badanych PES stara się pozyskiwać nowych klientów za pomocą różnych form promocji. Wśród badanych podmiotów najpopularniejszą formą pozyskiwania nowych klientów jest tzw. marketing szeptany – na tę formę wskazało 69% badanych. Trochę mniej badanych (56%) stara się pozyskać nowych klientów poprzez jakość swoich produktów lub usług. Natomiast mniej niż połowa podmiotów stara się przyciągnąć nabywców za pomocą ceny (42%) oraz reklamy (40%). Pojedyncze podmioty wskazały także na bezpośredni kontakt z klientem oraz organizację wydarzeń promocyjnych.

Pozyskiwanie nowych klientów



Wykres 16. Pozyskiwanie nowych klientów..

Promocja

Ponad połowa badanych podmiotów (62%) reklamuje swoje produkty, natomiast dalsze 19% chciałoby to robić. Co piąty (19%) PES zadeklarował, że nie jest zainteresowany promocją. Po raz kolejny trzon grupy nastawionej negatywnie do działań promocyjnych stanowią NGO (95%).

Badane podmioty korzystają z różnorodnych form marketingu. W tym przypadku najczęściej PES stara się promować za pomocą wspomnianego już wcześniej marketingu szeptanego – na tę formę wskazała połowa wszystkich badanych. Popularną formą promocji są również ulotki (47%) oraz promocja w Internecie (za pomocą własnej strony www – 43% i stron innych niż własna – 43%). Najmniejszą popularnością cieszą się najbardziej kosztowne formy promocji: reklamy w radiu (11%) i telewizji (5%). Niektóre z badanych podmiotów wskazały także na dodatkowe formy promocji np. gadzety promocyjne oraz udział w różnego rodzaju wydarzeniach, w których mogą promować swoje produkty lub usługi.

Główny skutek działań promocyjnych odnotowywany przez PES to wzrost rozpoznawalności

ści (39%). Zaledwie 12% badanych podmiotów zadeklarowało, że promocja przyniosła efekty w postaci wzrostu sprzedaży. W przypadku 4% PES działania promocyjne nie przyniosły żadnych efektów. 15% badanych nie monitoruje efektów swoich działań promocyjnych.



Wykres 17. Formy promocji.

Prawie połowa badanych podmiotów (48%) korzystała z pomocy zewnętrznej – zarówno finansowej, jak i merytorycznej, a 17% starało się uzyskać taką pomoc.

Dla wielu PES środki zewnętrzne stanowią ważną część ich budżetu (dla 1/3 jest to ponad 80% budżetu). W przypadku co czwartego podmiotu środki te stanowią jedną dziesiątą budżetu, dla 46% PES stanowią one ponad połowę ich budżetów. Z PES, które korzystają ze wsparcia zewnętrznego¹², tylko 6% nie korzysta ze wsparcia finansowego, ograniczając się do pomocy merytorycznej.

¹² N=48

**Kontakty PES
z innymi
podmiotami**

Głównym źródłem wsparcia finansowego dla PES są samorządy i ich agendy – z podmiotów, które otrzymują wsparcie wskazało na nie 54%. Popularnym źródłem pomocy finansowej są również instytucje szczebla centralnego np. ministerstwa – wskazało na nie 25% badanych.

Tabela 2. Środki zewnętrzne w budżecie.

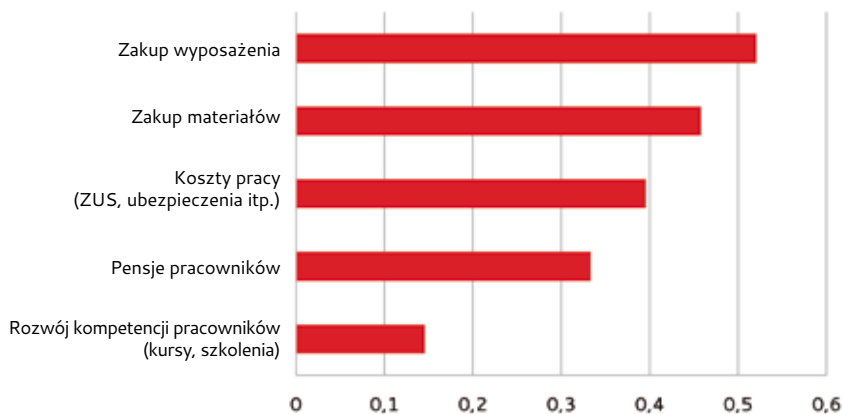
Jaką część budżetu stanowią środki zewnętrzne	Procent organizacji
Wcale	6,25%
1/10	25,00%
2/10	0,00%
3/10	8,33%
4/10	8,33%
5/10	4,17%
6/10	6,25%
7/10	6,25%
8/10	12,50%
9/10	20,83%
10/10	0,00%

Ostatnią z głównych grup udzielających wsparcia finansowego są inne organizacje pozarządowe, z których wsparcia finansowego skorzystało 19% PES.

Podmioty, które korzystają ze wsparcia zewnętrznego, najczęściej wykorzystują uzyskane środki do zakupu wyposażenia¹³ (52%) lub materiałów (46%), do pokrycia kosztów pracy (39%)

¹³ Organizacje mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź, podane wartości procentowe odnoszą się do organizacji, które zadeklarowały chęć uzyskiwania wsparcia zewnętrznego.

Wykorzystywanie środków zewnętrznych



Wykres 18. Wykorzystywanie środków.

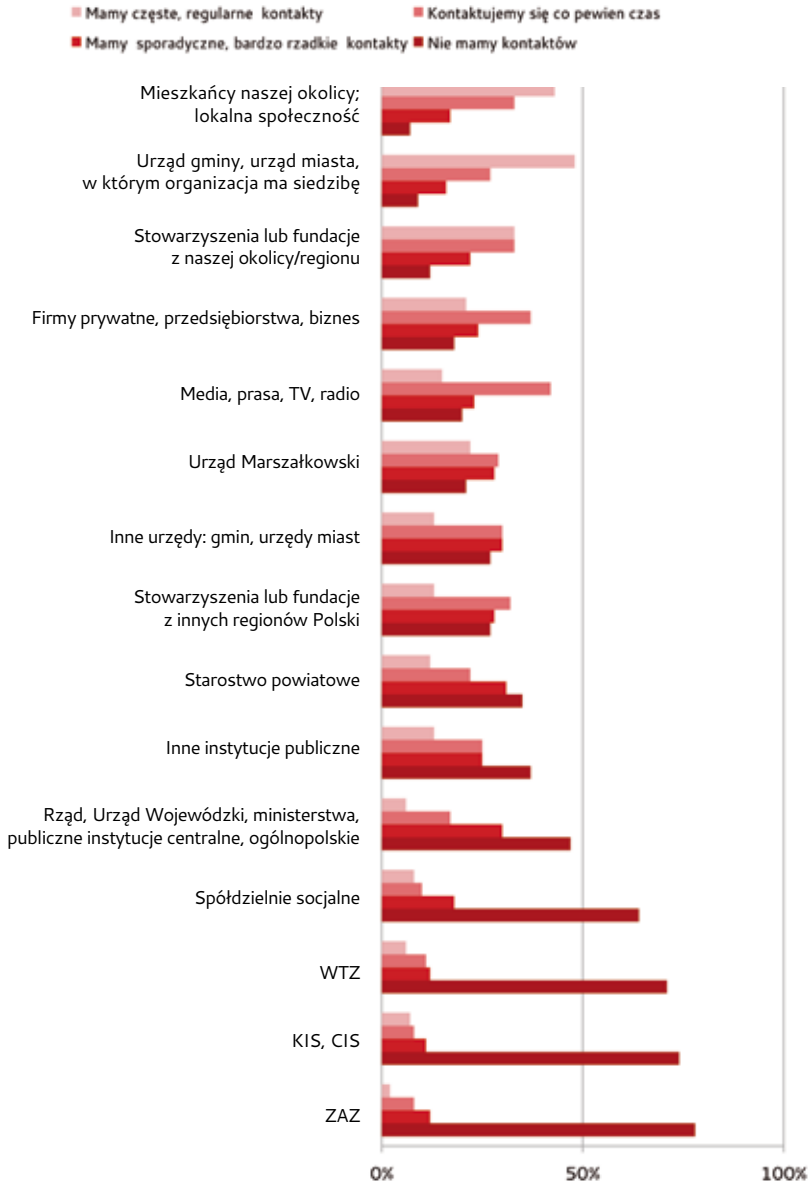
i pensji pracowników (33%). Część organizacji rozwija dzięki nim kompetencje swojego zespołu (14,5%).

W przypadku wsparcia merytorycznego zdecydowanie największa liczba PES korzysta z usług organizacji pozarządowych. Ma to miejsce zarówno w przypadku wsparcia eksperckiego (skorzystało z niego 27% PES) oraz wsparcia edukacyjno-szkoleniowego (z którego skorzystało 35% podmiotów).

Grupą, z którą badane podmioty najczęściej utrzymują kontakty, jest społeczność lokalna – wskazało ją 93% badanych PES. Kontakty te w przypadku 43% badanych mają przy tym charakter bardzo intensywny, kolejne 33% określiło je jako nieco rzadsze – ale regularne.

Wiele podmiotów kontaktuje się z urzędami miast i gmin – na kontakty z tymi instytucjami wskazało 91% badanych PES, z czego 48% kontaktuje się z nimi intensywnie. Badane PES posiadają także żywe kontakty z lokalnym orga-

Kontakty organizacji



Wykres 19. Kontakty organizacji.

nizacjami pozarządowymi, na co wskazało 88% badanych (w tym 33% na częste kontakty). Na kolejnym miejscu znalazły się firmy prywatne, z którymi kontaktuje się 82% PES, a na jeszcze dalszych miejscach – instytucje oraz organizacje z innych obszarów Polski oraz organizacje ogólnopolskie. Na samym końcu listy kontaktów znajdują się spółdzielnie socjalne, ZAZ-y, WTZ-y, KIS-y, CIS-y. Pod tym względem podmioty te są odcięte od reszty sektora ekonomii społecznej.

Podmioty ekonomii społecznej w ramach swoich kontaktów z innymi organizacjami i instytucjami realizują szereg różnych działań. Jednym z nich jest bieżąca wymiana informacji, którą badani prowadzą z lokalnymi organizacjami pozarządowymi (35%) oraz urzędami gmin lub miast (30%). Kolejne działanie to realizacja wspólnych projektów – 34% PES realizuje je wspólnie z NGO, 28% – z jednostkami samorządu terytorialnego.

W przypadku finansowania i dofinansowania działań zdecydowanym liderem okazały się urzędy gmin i miast, na które wskazało 34% PES, zaraz za nimi znalazł się urząd marszałkowski (17%) oraz rząd, urząd wojewódzki, ministerstwa, publiczne instytucje centralne, ogólnopolskie (11%).

Trochę mniej popularną formą wsparcia PES jest użyczenie pomieszczeń oraz sprzętu, ponownie głównymi grupami są tutaj organizacje oraz instytucje. Najczęściej PES otrzymują wsparcie pod tym kątem od urzędów gmin i miast, na co wskazało 23% badanych. 13% otrzymuje takie wsparcie od innych instytucji publicznych (13%) oraz od lokalnych organizacji pozarządowych (10%).

Słabiej realizowanym aspektem współpracy PES z innymi podmiotami jest udzielanie po-

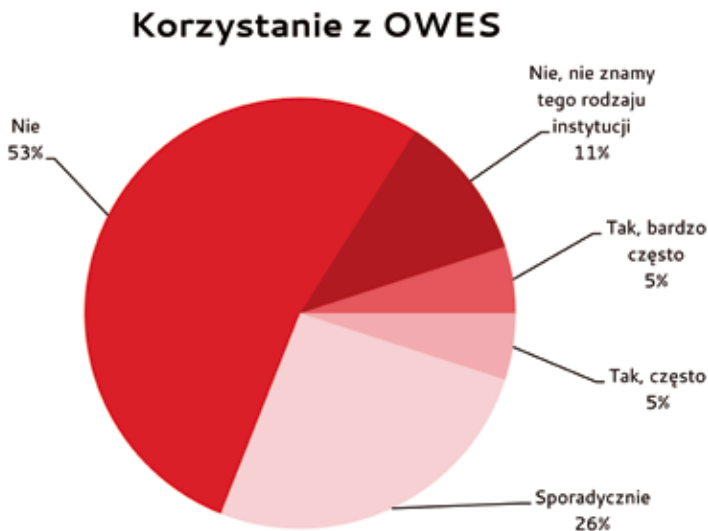
życzek, gwarancji lub poręczeń finansowych – w tym przypadku wskaźnik kontaktu z innymi instytucjami nie przekroczył 10%. Instytucjami, z którymi PES miały najczęściej kontakt w tym wymiarze, były ponownie lokalne organizacje pozarządowe oraz urzędy gmin i miast. W przypadku obydwu typów instytucji tę formę współpracy nawiązało 7% badanych PES. Niewiele instytucji podejmowało takie działania, jak delegowanie pracowników lub wolontariuszy do pomocy PES (np. w księgowości), w tym przypadku były to bardzo niske kontakty (od 1 do 5 %).

W przypadku wsparcia merytorycznego w postaci udzielania porad prawnych, finansowych badani najczęściej wskazywali na swoje najbliższe organizacje pozarządowe (21%) oraz w mniejszym stopniu na urząd gminy lub miasta (10%).

W kwestii niezwykle istotnej z punktu widzenia każdego PES, mianowicie poszukiwania nowych klientów, badane organizacje współpracują głównie z lokalnymi organizacjami pozarządowymi (17%), mediami (15%) oraz lokalną społecznością. Ostatnią – jednak kluczową dla PES – formą kontaktów są zakupy usług. W przypadku kupowania/zamawiania usług/działań/produktów u badanych PES, największą współpracę podmioty te realizowały z lokalnymi urzędami gmin i miast (20%); prywatnymi, przedsiębiorstwami, biznesem (20%) oraz ze społecznością lokalną (18%).

Jedną z instytucji, których celem jest wspieranie oraz wspomaganie rozwoju ekonomii społecznej, są Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). Istnieją one na terenie województwa kujawsko-pomorskiego od ponad 5 lat i zapewniają szerokie i wieloaspektowe wsparcie PES, obejmując nim całe województwo. Z badanych PES 36% korzystało z ich usług, w tym 26% sporadycznie. Duża część organizacji

nie korzystała z usług OWESów (64%), z czego 11% nie zna tego rodzaju instytucji.



Wykres 20. Korzystanie z OWES.

Organizacje zostały poproszone o opisanie swoich postaw poprzez wybranie jednego z dwóch przeciwstawnych sobie twierdzeń i określenie, jak bliskie są im poszczególne twierdzenia.

Badanym podmiotom zdecydowanie bliższe jest wsłuchiwanie się w potrzeby swoich klientów, aby dostosować do nich produkty i usługi (na co wskazało 62% badanych) niż stałe realizowanie własnej koncepcji (22%). Jednocześnie jednak bardziej niż ciągłe szukanie nowych produktów lub usług podmioty preferują rozwijanie tego, co już posiadają (54%).

Trochę mniej wyrazista jest sytuacja z klientami. W tym przypadku 40% badanych podmiotów

Postawy i potrzeby

posiada stałych klientów, a 27% PES bliższe jest stwierdzenie „nasi klienci często się zmieniają”. Natomiast 33% nie potrafiło się jednoznacznie określić w tej kwestii.

W przypadku modeli funkcjonowania trochę ponad połowa badanych PES (52%) zadeklarowała, że starają się funkcjonować jak organizacja pozarządowa, a 25% jak firma. Badane organizacje w swojej działalności gospodarczej i odpłatnej większą wagę przykładają do istotności produktu (40%) niż do pracowników (22%). Większość badanych (64%) uważa również, że generowane

Tabela 3. Opinie.

Staramy się poznać oczekiwania i potrzeby naszych klientów i dostosować do nich nasze produkty/usługi	44%	18%	16%	8%	14%	Nie musimy poznawać oczekiwań i potrzeb naszych klientów, nasze produkty/usługi przygotowujemy w oparciu o własne doświadczenia
Ciągle szukamy nowych produktów, aby rozszerzyć naszą działalność	23%	5%	18%	17%	37%	Mamy jeden lub kilka głównych produktów i usług, które ciągle i stabilnie rozwijamy
Mamy stałych i wiernych klientów	28%	12%	33%	9%	18%	Klienci ciągle się zmieniają
Staramy się działać bardziej jak organizacja pozarządowa	38%	14%	23%	14%	11%	Staramy się działać bardziej jak firma
Najważniejsi są nasi pracownicy	16%	6%	38%	16%	24%	Najważniejszy jest nasz produkt/usługa
Nasze zyski powinny służyć lepszemu wynagrodzeniu pracowników	5%	3%	28%	22%	42%	Nasze zyski powinny służyć rozwojowi naszej organizacji

Potrzeby PES



Wykres 21. Potrzeby PES.

przez nich zyski powinny służyć bardziej ich organizacji niż pracownikom (8%).

Główne potrzeby deklarowane przez ponad połowę podmiotów (53%) to wsparcie związane z promocją działań organizacji, reklamą oraz zakupem sprzętu. Następnie podnoszenie kwalifikacji pracowników (41%) oraz rozszerzenie swojej działalności o nowe rynki i produkty (40%). Dalsze potrzeby związane są z rozwinięciem swojej działalności m.in. zatrudnienie dodatkowych pracowników na stałe (31%), zakup sprzętu biurowego, komputerów (30%), pozyskanie nowych członków (30%).

BADANIE JAKOŚCIOWE

Metodologia badania

Pogłębione wywiady indywidualne zostały zrealizowane na próbie 20 kujawsko-pomorskich podmiotów ekonomii społecznej. Dobór próby był celowy, podstawowym jego kryterium było realizowanie przez dany podmiot działalności gospodarczej lub odpłatnej. Ponadto w doborze pod uwagę wzięto 2 inne czynniki. Pierwszym z nich była forma prawna podmiotów. Proporcje udziału poszczególnych rodzajów PES w badaniu nie odpowiadają ich udziałowi w ogólnej populacji podmiotów ekonomii społecznej – w której najliczniejszą grupę stanowią organizacje pozarządowe. Organizacje te po wieloma względami są już jednak dobrze poznane i stanowiły – także w ostatnim czasie – temat szeroko zakrojonych badań społecznych¹⁴. Natomiast inne podmioty ES, takie jak warsztaty terapii zajęciowej, zakłady aktywności zawodowej, kluby/centra integracji społecznej oraz spółdzielnie socjalne, są na gruncie lokalnym zdecydowanie słabiej poznane. Z uwagi na to podmioty ekonomii społecznej podzielono na dwie grupy o tej samej liczebności: pierwszą – składającą się wyłącznie z organizacji pozarządowych oraz drugą, w skład której weszły inne podmioty ekonomii społecznej.

Drugim czynnikiem, jaki brano pod uwagę, była wielkość miejscowości. Starano się wybrać podmioty operujące zarówno w większych, jak i w mniejszych ośrodkach. Wywiadów udziela-

¹⁴ Patrz badania na trzecim sektorze zrealizowane przez Ośrodek Tłok, J. Gądecki, K. Kanabaj, M. Kucz, op. cit.

ły w większości osoby decyzyjne w danym PES: przewodniczący, prezesi oraz członkowie zarządów – którzy posiadali najszerszą i dzięki temu najbardziej wartościową wiedzę o prowadzonej przez badane podmioty działalności.

Narzędziem badania był standaryzowany kwestionariusz wywiadu, składający się z kilku działów. Zgłębiał on między innymi takie kwestie jak: zasoby ludzkie PES, działalność produkcyjno-usługowa, marketing i promocja, klienci oraz funkcjonowanie w środowisku lokalnym, stosunek do gry rynkowej, trwałość i strategia rozwoju. Narzędzie pozostawiało jednak pewną swobodę moderatorowi wywiadu w zadawaniu pytań. Było to związane z faktem dużej dywersyfikacji badanych podmiotów.

Organizacje pozarządowe

Badane organizacje pozarządowe prezentują szerokie spektrum działań sektora pozarządowego – zajmują się zarówno produkcją, jak i dostarczaniem usług. Swoją działalność prowadzą zarówno w dużych, jak i małych miastach oraz na terenach wiejskich. Wyróżniającym je elementem jest fakt, że aktywnie realizują swoją działalność odpłatną lub gospodarczą, choć robią to na różnym poziomie.

SPOSOBY ZARZĄDZANIA (LIDER, DEMOKRATYCZNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI, ISTNIENIE STRATEGII)

System zarządzania w badanych organizacjach pozarządowych ma charakter scentralizowany. Najczęściej decyzje bieżące i operacyjne są podejmowane jednoosobowo przez prezesa lub przez kilka osób w ramach zarządu organizacji. Część z nich jest konsultowana z członkami i/lub personelem, dotyczy to jednak przeważnie osób, których dana decyzja dotyczy lub które są

kompetentne w danej dziedzinie. Niekonsultowanie wszystkich decyzji z członkami organizacji, jak wskazują badane NGO, skraca czas podejmowania decyzji oraz zapewnia elastyczność. Istotnym faktem jest także to, że członkowie organizacji pozarządowych są w nich aktywni w różnym stopniu oraz posiadają różny poziom wiedzy, dlatego demokratyczne podejmowanie decyzji nie zawsze wg nich bywa skuteczne.

Walne zgromadzenie (w przypadku stowarzyszeń) lub wszyscy uczestnicy organizacji są angażowani do podejmowania decyzji strategicznych, decydujących o kierunku rozwoju organizacji. Jak wskazała jedna z większych badanych NGO:

Najważniejsze decyzje podejmuje zarząd. Nawet jest możliwość podejmowania decyzji jednoosobowo przez prezesa, aczkolwiek te najważniejsze decyzje zawsze są podejmowane na zarządzie poprzez głosowanie.

Struktura zarządzania w badanych podmiotach jest relatywnie „płaska”. Większość organizacji operuje na jednym poziomie decyzyjnym, z którego wychodzi większość decyzji związanych z działalnością danej NGO. Jest to do pewnego stopnia związane z małą liczebnością większości organizacji i – co za tym idzie – brakiem konieczności posiadania rozbudowanej struktury zarządczej. Badane organizacje nie wyodrębniają oddzielnych struktur do kierowania całością organizacji oraz prowadzenia działalności gospodarczej czy też odpłatnej. Z jednej strony daje to możliwość uspołniania działań organizacji, z drugiej – można postawić pytanie, czy jest to system efektywny. Odpowiedź organizacji na tak zadane pytanie jest zazwyczaj jednoznaczna – ich system zarządzania się sprawdza i jest konieczny ze względu na taki a nie inny kontekst, w jakim funkcjonują.

Organizacje posiadające bardziej rozbudowany system, w którym występuje więcej niż

jeden poziom zależności, to w przypadku badanych podmiotów wyłącznie organizacje starsze, ponad 15-letnie. Organizacje młode posiadają zdecydowanie płaską strukturę. Jednak nie ma prostego przełożenia pomiędzy wiekiem organizacji a wielkością struktury zarządczej. Część badanych organizacji z dłuższą historią również nie posiadała rozbudowanej struktury.

PERSONEL

Najistotniejszy zasób organizacji pozarządowych to ludzie w nich zaangażowani. Trudno na podstawie wywiadów jakościowych określić prawidłowości dla całej populacji, jednak w przypadku badanych organizacji w działalność gospodarczą najczęściej angażowały się osoby młode, z wyższym wykształceniem, częściej kobiety aniżeli mężczyźni. W organizacjach starszych i z bardziej rozbudowaną strukturą wyższe stanowiska zarządcze są jednak zajmowane przez osoby starsze i z większym doświadczeniem. To, co wyróżnia osoby pracujące w organizacjach pozarządowych, co podkreślano w niemal każdym wywiadzie, to fakt głębokiego zaangażowania w swoją pracę. Często działalność nieodpłatna i płatna organizacji są ze sobą powiązane i w jednakowym stopniu służą realizacji misji organizacji.

Cechą charakterystyczną większości badanych organizacji jest to, że posiadają one stały i w miarę stabilny rytm pracy. Pracownicy i członkowie organizacji pracują w regularnych godzinach i są do dyspozycji potencjalnych klientów. Wśród organizacji nie ma jednak jednego systemu zatrudniania pracowników i realizowania pracy. Mimo to sam fakt zatrudnienia jest dla nich dość istotny, co obrazuje wypowiedź jednej z badanych osób:

Każdy potrzebuje mieć jakąś określoną formę umowy. Czy to umowy cywilnoprawne, czy umowy

o pracę. Bo wtedy wiadomo, że ma pewną stabilizację. Raczej staramy się dbać o tych, z którymi współpracujemy i którzy realizują dla nas określone cele, w tym również statutowe i gospodarcze. Nie mówię o członkach zarządu, bo u nas wszystkie funkcje członków zarządu są społeczne.

W kwestii zatrudniania pracowników można zauważyć kilka prawidłowości. Małe organizacje, prowadzące swoją działalność gospodarczą/odpłatną w mniejszej skali, najczęściej nie zatrudniają personelu lub robią to przy okazji dofinansowanych projektów. Organizacje te, jeśli zatrudniają personel, przeważnie czynią to na podstawie umów cywilno-prawnych (tj. umów o dzieło i zleceń). Taki system ma swoje korzyści – pozwala na elastyczność pracowników oraz na obniżenie kosztów. Organizacje z bardziej rozwiniętą działalnością gospodarczą i odpłatną preferują stosowanie umów o pracę. Stosowanie właśnie takiej formy zatrudnienia jest dla nich bardzo ważne ze względów nie tylko praktycznych, ale także etycznych. Ma to szczególne znaczenie w przypadku, gdy pracownikami są osoby z różnych powodów defaworyzowane na rynku pracy. Widać to szczególnie dobrze na przykładzie organizacji wspierającej osoby niepełnosprawne:

... Wiedzą o tym, nie chcą się do tego przyznać, ale wiedzą, że tu jest dobrze. I tutaj panuje raczej, to nie jest coś, oczywiście mamy swoje zadania do wykonania i tam bardzo mocno pilnujemy tych terminów, ale w normalnej pracy trzy jakieś przewinienia i żegnamy się z pracą... My mamy dużą tolerancję do różnych takich rzeczy. Wiadomo, ktoś może źle się czuć, ma gorszy dzień albo po prostu jakieś inne zdarzenie losowe. I tolerancyjnie podchodzimy do tych rzeczy, gdzie też nie wykorzystują tego, ale wiedzą, że tutaj mogą się poczuć bezpiecznie, że jeżeli coś im tam na

głowę spadnie, to wiadomo, że tutaj każdy za każdym stanie, też wiadomo, jak to z sobą w pracy.

A słuchaj, ja tam za ciebie stałem w poniedziałek jedną godzinę, a ty mi odrób tą godzinę w środę, ... Wiadomo, pilnują swoich rzeczy, ale wiedzą, że jeżeli jest taka potrzeba i ktoś nie może stanąć, to po prostu robią to. Jest problem z mówieniem otwarcie o tym, że ludzie nie są przyzwyczajeni do tego, żeby mówić „słuchaj, lubię cię, fajny jesteś” i tak dalej, ale widać to po zachowaniu.

W swoich relacjach badani podkreślają, że praca i personel nie są traktowane w ich organizacjach w ekonomicznych kategoriach kosztu, lecz raczej w kategoriach społecznych – jako wartość i zasób, jakim dysponuje PES. Badane organizacje korzystają także częściowo z form zatrudniania wspieranego przez instytucje samorządowe w postaci straży oraz prac interwencyjnych. Pomocne są również dofinansowania do pracowników niepełnosprawnych zapewniane przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Ważną częścią każdej z badanych organizacji są wolontariusze, z których pomocy korzystają wszystkie organizacje. Jeśli udzielają oni wsparcia w działalności odpłatnej lub gospodarczej organizacji, to jest to głównie pomoc specjalistów, przykładowo osób zajmujących się księgowością. Jak ujął to jeden z badanych:

Mamy w swoim zarządzie profesjonalną księgową, która ni pół grosza nigdy nie bierze. No po prostu za darmo to wszystko robi, a więc całą księgowość prowadzi.

Sposoby poszukiwania nowych pracowników przez badane organizacje są powiązane z ich wielkością i profilem działalności. Niezależnie od tego najpopularniejszą metodą są kontakty osobiste oraz znajomości, które pozwalają odnaleźć osoby zaufane:

Niektórzy to są tacy, którzy współpracowali z [nami] będąc jeszcze na studiach, czy to jako wolontariusze, czy też już prowadząc jakieś zajęcia. Często są to osoby polecane przez właśnie takich naszych znajomych już współpracujących z [nami]. A czasami, jak jest jakaś potrzeba, to rzeczywiście szukamy specjalistów, czy to poprzez różne organizacje, które z nami współpracowały.

Z kontaktów osobistych korzystają wszystkie badane organizacje, a dla większości z nich jest ona głównym sposobem szukania nowych osób. Wśród badanych tylko jedna organizacja poszukuje swoich pracowników na otwartym rynku oraz stosuje do tego proces rekrutacji zewnętrznej, chociaż i w tym wypadku – z wyjątkami:

A więc robimy nabór, nabór i to taki, że tak powiem, ścisły i ostry. Jeżeli chodzi o stanowiska kierownicze, to nawet przez firmy poszukujemy i to takie, które wyszukują odpowiednich osób kompetentnych, chociaż nie jesteśmy z nich zadowoleni. Muszę powiedzieć, że 2 razy firma nam wybierała osoby i jednak zdecydowaliśmy, że jeden z naszych pracowników dostanie to stanowisko kierownicze, mimo, że może nie ma, tak powiem, wyozonego swojego cv, ale my go znamy, wiemy, co umie i jego kompetencje i jego zaangażowanie i jego umiejętności, dzisiaj twierdzę, że są przewyższające 100-krotnie niż to, co nam proponowały tamte firmy. Oprócz tego prowadzimy rekrutację sami, no i próbujemy wybrać te osoby, które nam wydaje się, że są dobre.

Prowadzenie działalności gospodarczej/odpłatnej różni się znacząco od prowadzenia statutowej działalności nieodpłatnej. Ta pierwsza wiąże się nie tylko z koniecznością pozyskiwania klientów oraz sprzedaży swoich wyrobów/usług, ale niesie ze sobą szereg dodatkowych obowiązków, związanych chociażby z podatkami czy też

prawem pracy. W samych organizacjach pracuje jednak niewiele osób posiadających doświadczenie biznesowe czy też prowadzących w przeszłości własną działalność gospodarczą. Jeśli osoba taka znajduje się wśród pracowników podmiotu ekonomii społecznej, to – w opinii badanych – zdecydowanie usprawnia tę działalność, szczególnie we wstępnych fazach „ekonomizacji”:

(...) wiemy, że chociażby tam część osób się dowiedziała, że ZUS i Urząd Skarbowy nie gryzie, wszystko jest dla ludzi, to jest istotne, jeżeli ktoś ma takie doświadczenia ... oswojenie tematu, jak najbardziej, a przy tym też wiedza o tym, jakie obowiązki ciążą na nas jako na podmiocie, które gdzieś tam właśnie zarobkuje, musi się rozliczać, mam na myśli organizację.

Organizacje wykorzystują także inne umiejętności swoich członków w działalności odpłatnej. Przykładem jedna z badanych organizacji, którą wspiera profesjonalny grafik:

Grafik, na przykład, w ten sposób pracuje, że pracuje gdzie indziej i zazwyczaj charytatywnie, wolontariacko projektuje też rzeczy nam, aczkolwiek nieraz się udaje, że przy projektach jakichś też dostaje zwroty, na przykład za jakiś plakat, czy coś takiego. A więc grafik na pewno, to jest osoba, która można powiedzieć, że w ten sposób działa u nas.

Same organizacje często korzystają z dodatkowych szkoleń, które są oferowane na rynku. Jest to dla nich w dużej części działanie bezkosztowe, jako że, jak wskazują badani, większość z nich jest dofinansowana w ramach funduszy europejskich i bezpłatna. Większe organizacje prowadzą także szkolenia wewnętrzne dla swoich pracowników.

DZIAŁALNOŚĆ PRODUKCYJNO-USŁUGOWA (POMYSŁ, ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI, KLIENCI, CENA)

Działania odpłatne realizowane przez badane organizacje są zawsze silnie powiązane z ich działalnością statutową i stanowią jej dopełnienie. Czasami służą także do realizacji innych celów, takich jak rehabilitacja (podobnie jak się to dzieje w przypadku takich jednostek, jak warsztaty terapii zajęciowej czy też zakłady aktywności zawodowej, gdzie celem pracy jest nie tylko zarobek, lecz także aktywizacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych).

Badane organizacje oferują głównie usługi, rzadko – produkty. Jest to niewątpliwie związane ze słabym zapleczem technicznym i infrastrukturalnym organizacji – co badani wskazywali często jako jedną z najważniejszych barier w rozwijaniu swojej działalności ekonomicznej. Należy jednak zauważyć, że pod wieloma względami organizacje z działalnością gospodarczą/odpłatną są lepiej wyposażone od pozostałych kujawsko-pomorskich NGO. Przede wszystkim organizacje te posiadają w większości własną siedzibę, w której mogą realizować swoje zadania. Tylko dwie z przebadanych organizacji nie posiadały lokalu. Przeprowadzone w 2013 r. przez Ośrodek TŁOK badanie obejmujące także organizacje pozarządowe bez działalności gospodarczej/odpłatnej pokazało natomiast, że tylko 52,1% z nich dysponuje biurem, z którego mogą dowolnie korzystać. Choć trudno miarodajnie porównywać wyniki badania jakościowego z ilościowym, pozwala to sugerować, że sytuacja materialna NGO rozwijających działalność ekonomiczną, jest generalnie lepsza od sytuacji NGO, które takiej działalności nie prowadzą.

Jako jeden z głównych powodów podejmowania działalności gospodarczej lub odpłatnej bada-

ne organizacje wskazywały dywersyfikację dochodów. Zyski uzyskiwane z tego rodzaju działań stanowią istotny wkład w budżecie organizacji – choć muszą być uzupełniane o dochody czerpane z innych źródeł. Działalność gospodarcza lub odpłatna pozwala jednak na częściową niezależność od środków samorządowych oraz europejskich, a także na większą elastyczność działania organizacji:

Właśnie dlatego powołaliśmy tę działalność gospodarczą, żeby od tej strony częściowo być niezależnym... Czas pokaże, czy będzie trzeba jeszcze jakąś działalność może otworzyć, czy będzie taka potrzeba. Wydaje się, że jednak tak, bo te środki zewnętrzne... Spokojniej by się żyło, gdyby nie trzeba być uzależnionym od tych zewnętrznych środków, więc na pewno będziemy się starali tak prowadzić działalność, żeby działać na różnych polach, żeby być w stanie utrzymać się.

Aby skutecznie operować na otwartym rynku, organizacje powinny kosztorysować swoje produkty i usługi. W trakcie wywiadów większość organizacji wskazywała, że dokonuje takiej kalkulacji i ma stosowne cenniki swojej oferty. Zysk nie jest jednak dla nich podstawowym kryterium. Równie istotna jest społeczna wartość dodana. Biorą także pod uwagę siłę nabywczą potencjalnych odbiorców:

... my nie będziemy chcieli jakichś tam nie wiadomo jakich opłat pobierać, wiadomo, to jest środowisko wiejskie. Nam też nie chodzi o to, żeby od ludzi zarabiać, żeby wyręczać samorząd w tym, co ma tak naprawdę robić, że to jest jego zadanie. Przyjęliśmy taką minimalną stawkę, którą już nie dało się zejść taniej...

Problemem zasygnalizowanym przez niektóre organizacje jest niechęć klientów do płacenia za ich usługi. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w której organizacja zaczyna wymagać opłat za

działania, które wcześniej były bezpłatne (często dofinansowane z funduszy unijnych lub środków samorządowych). Istotnym czynnikiem jest także społeczne postrzeganie organizacji pozarządowej jako podmiotu, który nie powinien zarabiać. Jak wskazała jedna z organizacji:

Z tym, co się spotykam, że jak ktoś prowadzi stowarzyszenie i na przykład widać, że na tym gdzieś jakaś kasa się obraca, to negatywnie to wpływa. Bo ja wiem, że jak projekty pisaliśmy wcześniej i jak było społeczne, to i tak ludzie machnęli, a wy i tak swoje zarobicie i w ogóle. Jak to ludzie postrzegają, to dla ludzi to jest negatywnie [...] Że robiliśmy za darmo, to i tak oczywiście były komentarze, że i tak na pewno my swoje na tym zyskaliśmy. Także to, że organizacja zarabia, to jeszcze w dzisiejszej mentalności, to się ludziom niekoniecznie dobrze kojarzy.

Fakt częściowego pokrywania się działań płatnych i odpłatnych może być zatem dla organizacji problematyczny. Problem ten ma jednak mniejszy wydźwięk w przypadku organizacji dłużej funkcjonujących, z bardziej rozbudowanymi działaniami. Organizacje takie zbudowały zaufanie klientów do swoich działań i nie odczuwają tego typu trudności w tak dużym stopniu, jak organizacje młode.

Oferta organizacji jest raczej stała. Badane organizacje deklarują co prawda, że chcą ją rozwijać – jednak w różnym stopniu. Przykładem dwie organizacje zajmujące się turystyką lokalną. Pierwsza z nich jest na rynku od wielu lat, boryka się jednak ze starą infrastrukturą i stara się podejmować w tej kwestii działania naprawcze:

No właśnie w tym kierunku pani kierownik próbuje, to jest [...] unijny jakiś projekt czy coś takiego, wwiązać tutaj w życie, żeby właśnie podnieść standard tego. Ale to też nie jestem pewna, jak to faktycznie będzie wyglądać. Bo są jakieś wymogi, które nie wiem, czy oni naprawdę spełniają.

Rozwój oferty jest także istotną kwestią dla młodszej organizacji, w przypadku której stanowi on ważny czynnik służący do przyciągnięcia nowych klientów:

[...] w turystyce to są coraz to nowe pomysły, więc na pewno nie można robić przez dłuższy czas tego samego, sama sytuacja, myślę, że wymaga tego, żeby poszukiwać jakichś nowych rozwiązań, jakichś fajnych tematów i rzeczy, bo inaczej nikt do nas nie przyjedzie, jak będziemy stać w miejscu, w związku z czym, chociażby to, zdecydowanym motorem do działań i takim bodźcem jest, są nasze wyjazdy coroczne, jakieś zagraniczne i to jest skarbnica w ogóle wiedzy, tak że to nas jakoś też bardzo, bardzo jakoś zawsze napędza i ukierunkowuje w którą stronę pójść, plus to, że mamy na widoku nasze inwestycje, na które naprawdę musimy mieć dosyć dużo środków.

Rozwój oferty jest również nieodłącznie związany z rozpoznawaniem potrzeb rynkowych oraz opinii klientów. Żadna z organizacji nie robi tego w sposób zorganizowany i skoncentrowany na swojej działalności odpłatnej. Dwoma podstawowymi sposobami „wsłuchiwanie” się w potrzeby i opinie klientów stosowanymi przez organizacje jest ewaluacja oraz pozyskiwanie informacji bezpośrednio od klientów. Ewaluacja ma miejsce przy okazji usług oferowanych (przeważnie bezpłatnie) w ramach realizowanych przez organizacje projektów. Należy jednak zaznaczyć, że nie ma ścisłych wytycznych odnośnie prowadzenia tego typu ewaluacji, a, co za tym idzie, dane różnią się jakościowo zależnie od organizacji.

Drugą metodą popularną we wszystkich badanych organizacjach jest pytanie klientów wprost o satysfakcję z produktu lub usługi. Jednak, jak zauważają sami badani, nie jest to metoda do

końca miarodajna – klienci PES to często osoby powiązane na różne sposoby z organizacją i nie chcą urazić oferentów. Zbyt daleko posunięte „indywidualizowanie” produktu/usługi także może być problematyczne, co pokazuje przykład organizacji, która zajmuje się produkcją różnego rodzaju elementów wystroju wnętrza:

Bardzo mocno dostosowujemy się do rynku, czyli jeżeli schodzą nam tacki korkowe, to robimy ich więcej. Też staramy się słuchać klientów oczywiście, co klient, to inne zdanie [...] Odeszliśmy od robienia rzeczy dla indywidualnych klientów. Mieliśmy takie sytuacje, że ktoś sobie zamawiał tackę i chciał ją różową, ale róże mają różne odcienie i my chyba z pięć razy przemalowaliśmy tą tackę i ciągle kolor był nie taki. No kosztownie wyszło to bardzo drogo, a w rezultacie klient i tak tego nie wzięł. Więc teraz robimy, jest to wstawiane na galerii do sprzedaży, jeżeli ktoś przychodzi i wow, spodoba się i trafia to, i wpada w oko, to po prostu klient to kupuje.

Jak wskazują same organizacje, ich klientami są głównie osoby indywidualne, w mniejszym stopniu grupy zorganizowane, instytucje czy też firmy. Wyjątkiem jest tutaj organizacja, która wyspecjalizowała się w organizacji szkoleń dla przedsiębiorstw. Jednak w tym przypadku dwa czynniki istotnie wpłynęły na poprawę jej konkurencyjności – szkolenia, które oferuje, są wymagane prawnie, a ona sama ma bardzo dobrą renomę.

Niski udział klientów instytucjonalnych w działaniach PES to tendencja niepokojąca – odnotowywana także w innych badaniach prowadzonych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego. Z doświadczeń Ośrodka Tłok zgromadzonych podczas 4 letniego prowadzenia OWES-u wynika, że powodzenie PES zależy w dużej mierze od współpracy z lokalnym samorządem i podległy-

mi mu instytucjami, zlecającymi PES różnorodne zadania publiczne, należące do kompetencji jednostek samorządu terytorialnego w zakresie polityki społecznej i edukacyjnej oraz te o charakterze porządkowym, ochrony i konserwacji zieleni miejskiej, cateringu dla szkół, urzędów itp. Tymczasem z „Badania sektora ES w regionie kujawsko-pomorskim” (przeprowadzonym w 2011 r. przez PBS DGA i Pryzmat na zlecenie ROPS) wynika, że potencjalni zleceniodawcy PES – zwłaszcza prywatni przedsiębiorcy i urzędnicy – nie wiedzą, jak ważne są inicjatywy tego sektora i w jaki sposób mogą się one przyczynić np. do reintegracji osób wykluczonych. Jedynie co dziesiąta (11%) instytucja typu PUP, PCPR, OPS zleca wykonanie usług podmiotom ekonomii społecznej. Niska świadomość istnienia PES i ich oferty dotyczy również prywatnych przedsiębiorców. Jak wykazało badanie „Odpowiedzialność biznesu”, przeprowadzone przez Ośrodek Tłok w 2008 r. (jest to jedyne jak dotychczas badanie na temat angażowania się lokalnych firm w działania społecznie odpowiedzialne w woj. kujawsko-pomorskim) na próbie 50 firm w regionie, 48% lokalnych przedsiębiorców współpracuje z III sektorem, współpraca ta ogranicza się jednak w zasadzie do rozdawnictwa środków, nie przyjmując poważniejszych i bardziej zorganizowanych form. Zainteresowanie tematyką CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu) ze strony przedsiębiorców jest nikłe, a świadomość w tej sferze – mała. Tylko w 20% procent badanych firm jest zatrudniona osoba zajmująca się CSR. Jednocześnie przedstawiciele lokalnego biznesu deklarują, że każda firma może angażować się w działania społecznie odpowiedzialne (78%) oraz że w biznesie jest miejsce na etykę (94%).

PROMOCJA

Zagadnienia takie jak promocja, marketing oraz public relations (PR) są niezwykle ważne w prowadzeniu działalności zarówno odpłatnej, jak i non-profit. Pozwalają one nawiązać komunikację z obecnymi oraz potencjalnymi klientami organizacji. W przypadku organizacji pozarządowych, będących zarazem podmiotami ekonomii społecznej, komunikacja ta jest o tyle specyficzna, że podmioty te niejednokrotnie promują całość swoich działań, nie wyodrębniając działalności odpłatnej. Pozytywnym aspektem takiej strategii jest budowanie wielowymiarowego i spójnego wizerunku organizacji. Niebezpieczeństwo tego typu podejścia to brak możliwości zaistnienia odpłatnej oferty organizacji w świadomości konsumentów. Efektem jest opisane już wcześniej zjawisko niechętnego płacenia za usługi i/lub produkty, które – w przekonaniu potencjalnych klientów PES, w przypadku organizacji pozarządowej „powinny być darmowe”. Sam termin „ekonomia społeczna” – niechętnie używany nawet przez podmioty ES – nie ma szans wejść do szerszej świadomości, nadal jest raczej pojęciem specjalistycznym, używanym i rozumianym przez nieliczne grono. Jak ujęła to jedna z badanych:

Myślę, że mało kto wie, co to oznacza i w ogóle jak bym powiedziała, że jesteśmy podmiotem ekonomii społecznej, to by wiele osób było zdziwionych albo powiedziało, o co chodzi? Albo byłoby to sformułowanie, które pierwszy raz słyszeli.

Żadna z badanych organizacji nie lekceważy zagadnień związanych z promocją oraz marketingiem, wszystkie zaś podejmują różnego rodzaju działania w tym zakresie, aczkolwiek z różną intensywnością. Stopień, w jakim dana organizacja zajmuje się nimi, jest uzależniony od skali jej działania i posiadanych środków.

NGO stosują różnorodne metody nagłaśniania swojej oferty. Najbardziej popularne i używane przez każdą z badanych organizacji to marketing szeptany i internetowy. Ta pierwsza jest szczególnie ceniona przez badanych – dumnych, że ich produkty i usługi są polecane dalej przez zadowolonych klientów. W opinii respondentów metoda ta jest dosyć skuteczna, a także pozwala budować zaufanie do organizacji. Jej walorem jest również to, że zdecydowanie trudniej ją zignorować niż „klasyczną reklamę”. Negatywny aspekt reklamy szeptanej to jej „powolność” – efekty jej działania są odczuwalne po upływie dłuższego czasu, co w przypadku małej liczby klientów w organizacji potrafi być istotnym problemem.

Kanałem często stosowanym przez organizacje w nagłaśnianiu swojej działalności jest Internet. Podstawowym narzędziem w tym przypadku jest własna strona www. Bardzo popularne są także media społecznościowe, szczególnie Facebook. Organizacje ogłaszają się także na portalach powiązanych tematycznie z ich działalnością oraz wspierających PES.

Zakres i poziom korzystania z narzędzi internetowych jest jednak zróżnicowany, część organizacji ma kłopoty z poruszaniem się w nowych technologiach:

ta strona była raczej bardziej nieaktualna. [...] informacje sprzed iluś tam, jakiegoś tam czasu. I zajmował się tym jakiś pan, który, no niestety, raczej pobierał tylko za to pieniądze, a nie wprowadzał żadnych zmian i aktualnych rzeczy. I w końcu wiem, że zostało to zablokowane i przeszliśmy na Facebooka. No a teraz to już w sumie się nie opłaca. Wiem, że dopiero, jeśli by coś się tutaj zmieniło na wiosnę, to wtedy wiem, że już z nowym wizerunkiem, z nowymi, z tymi zmianami będzie po prostu zbudowana strona.

Obie metody – marketingu szeptanego i internetowego – łączy jedna cecha wspólna – nie wymagają one dużych nakładów finansowych. Jest to jeden z istotniejszych czynników wpływających na ich popularność wśród badanych organizacji, szczególnie biorąc pod uwagę proporcję kosztów do efektu. Są to jednak metody statyczne – klient musi sam znaleźć usługę, a nie na odwrót. Bardziej dynamiczne i zarazem droższe metody – reklamy w prasie radiu czy telewizji (zarówno lokalnych jak i ogólnopolskich), są stosowane przez badanych sporadycznie. Wykorzystują je większe organizacje, ze stosownymi budżetami. Często taka masowa reklama jest związana z nieodpłatną działalnością społeczną oraz dofinansowana ze środków zewnętrznych (samorządowych lub unijnych) w ramach promowania projektów danej organizacji.

Osoby zajmujące się szeroko pojętą promocją i marketingiem w badanych organizacjach, nie są oddelegowane wyłącznie do tego typu działalności. Przeważnie jest to jeden z wielu obszarów, jakimi zajmuje się pracownik. Często promocja i marketing to kolejny obowiązek ciążyący na prezesie danej organizacji.

NGO nie monitorują efektów i skuteczności swoich działań promocyjnych i marketingowych. W przypadku nowych klientów badani starają się czasami ich dopytać, skąd pozyskali informacje o działalności organizacji – monitoring ogranicza się do tego jednego działania.

KONTAKTY I RELACJE (WSPÓŁPRACA, RELACJE ZE SPOŁECZNOŚCIĄ LOKALNĄ, ROZPOZNAWALNOŚĆ I MARKA)

Dla podmiotów działających na wolnym rynku jedną z naturalnych form relacji jest konkurowanie z innymi podmiotami. Z wywiadów wyłania się jednak inny model funkcjonowania organizacji po-

zarządowych – w ich przypadku zasada konkurencyjności nie zawsze znajduje odniesienie.

Część organizacji znalazła specyficzną niszę rynkową, gdzie konkurencja jeszcze się nie pojawiła. Natomiast jeżeli organizacja działa na podobnym obszarze z podmiotem o zbliżonym profilu oferty, często dąży raczej do współpracy aniżeli konkurencji. Pokazuje to przykład jednej z organizacji współpracującej z komercyjną firmą:

[...] ma bardzo bogaty swój program, natomiast jest komercyjną działalnością, to jest firma, która, myślę ma fajny program i robi dobre rzeczy, ale ten czas jakby tam konkurowania i... każdy ma swoją działkę, oni bardziej są od dzieci, też rynek toruński jest takim rynkiem, gdzie nie ma za wiele wyboru, a więc też nie ma do końca z kim konkurować, a bardziej chyba współpracujemy w chwili obecnej, różne mieliśmy fazy, ale w chwili obecnej, na przykład nam udziela nieodpłatnie sal.

Jedna z organizacji uznała z kolei konkurencję za jedno z głównych zagrożeń swojej działalności:

Takim zagrożeniem to mówię, taki rozwój dużej ilości firm takich, wie Pani, szkolących. One rosną jak grzyby po deszczu i to, wie Pani, jest też taka konkurencja, której mówię, my nie chcemy konkurować tam, ale mimo woli to się rodzi, bo jednak oni chcą przejąć tych klientów prawda, beneficjentów naszych, to z różnych firm.

W przypadku relacji ze społecznościami lokalnymi badani jednoznacznie wskazywali na ich pozytywny charakter. Organizacje są silnie zakorzenione w lokalności, działają w i dla społeczności lokalnej, a ich członkowie są zazwyczaj przedstawicielami tej społeczności. Podobny charakter mają relacje z innymi organizacjami pozarządowymi. Są one przeważnie oparte na współpracy, pomocy oraz wzajemnej realizacji zadań. Jednocześnie należy podkreślić, że organizacje pozarządowe bardzo rzadko występują

w roli klienta innych organizacji – lub kierują do nich swoją ofertę.

Kontakty z instytucjami publicznymi, szczególnie samorządowymi, są oparte głównie na relacji grantowej, przekazywaniu środków. Okazjonalnie instytucje te występują jako klienci lub zlecają zadania publiczne badanym PES.

Najsłabsze relacje badani dzielą z sektorem prywatnym. Firmy są postrzegane jako ewentualna konkurencja lub sponsorzy działań – rzadko jako potencjalni klienci lub partnerzy.

SZANSE, ZAGROŻENIA ORAZ PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

Organizacje pozarządowe uczestniczące w badaniu planując przyszłość skupiają się na dalszym rozwoju. Dotyczy to zarówno młodszych, jak i starszych organizacji, które w swoich ścieżkach rozwojowych wskazują trochę inne cele. Nie wszystkie mają plany spisane w postaci strategii czy innych dokumentów planistycznych – jednak wszystkie mają świadomość kierunku, w którym chcą podążać. Organizacje z mniejszym stażem w działalności starają się skupić głównie na rozbudowie posiadanej infrastruktury – lub pozyskaniu nowej. Natomiast organizacje starsze, które posiadają już pewne zaplecze techniczne, kładą większy nacisk na poprawę jakości swoich produktów lub zwiększenie ich ilości. Przygotowania do realizacji planów są różne i zależne od indywidualnych cech każdej organizacji. Jednak żadna z badanych organizacji nie chce pozostać na takim etapie, na jakim znajduje się obecnie.

Szanse na dalszy rozwój badane organizacje wiążą z kilkoma czynnikami. Pierwszym z nich są zaangażowani w działania organizacji ludzie, którzy stanowią jeden z najistotniejszych elementów funkcjonowania każdej NGO. Kolejną kwestią, na którą wskazywali badani, jest

CIS-y, WTZ-ty, ZAZ-y

pojawienie się lub utrzymanie nisz rynkowych, w ramach których operują, a także fakt, że wiele działań, które realizują (jak np. wsparcie rodziny, osób niepełnosprawnych) zajmuje coraz więcej miejsca w debacie publicznej. W ich opinii fakt ten powinien znaleźć przełożenie na zainteresowanie ich działalnością. Za szansę uznają także dostępność środków zewnętrznych (unijnych i samorządowych).

Jako główne zagrożenie dla rozwoju badań wskazywali brak osób chętnych do zaangażowania się w działalność ich organizacji (opierających dużą część swojej działalności na nieodpłatnej pracy wielu zaangażowanych osób – ich utrata oznaczałaby duże straty). Inne dostrzegane zagrożenia to nierzetelni pracownicy, zubożenie społeczeństwa, a tym samym brak możliwości rozwijania oferty odpłatnej, konflikty, jakie mogą się rodzić wokół organizacji oraz problemy z biurokracją.

W przypadku zarówno szans, jak i zagrożeń dominowały czynniki ludzkie, zaraz za nimi znalazły się kwestie ekonomiczne. Do pewnego stopnia obrazuje to świadomość badanych oraz ich priorytety. Skupiają się oni na aspekcie ludzkim i rynkowym, postrzegając je zarówno jako rozwojową szansę, jak i potencjalne źródło niebezpieczeństw.

WPROWADZENIE

Do badania realizowanego techniką IDI wytypowano 6 podmiotów ekonomii społecznej, które na tle pozostałych podmiotów wyróżniają się dość silnym akcentem położonym na aspekt społeczny prowadzonej działalności. Grupę tych podmiotów stanowią dwa Centra Integracji Społecznej (CIS), dwa Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ) oraz dwa Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ) – wszyst-

kie z terenu województwa kujawsko-pomorskiego, zarówno z dużych, średnich jak i małych miast. Tylko jeden z wytypowanych podmiotów powstał przed 2000 rokiem, dokładnie w 1994 roku. Pozostałych pięć podmiotów zostało powołanych do istnienia pomiędzy 2000 a 2007 rokiem.

W celu zarysowania ogólnego kontekstu działalności prowadzonej przez te podmioty, należy wspomnieć o regulacjach, jakie rzutują na ramy ich funkcjonowania.

Centrum integracji społecznej realizuje reintegrację zawodową i społeczną przez następujące usługi:

- 1) kształcenie umiejętności pozwalających na pełnienie ról społecznych i osiągnięcie pozycji społecznych dostępnych osobom niepodlegającym wykluczeniu społecznemu;*
- 2) nabywanie umiejętności zawodowych oraz przyuczenie do zawodu, przekwalifikowaniem lub podwyższanie kwalifikacji zawodowych;*
- 3) naukę planowania życia i zaspokajania potrzeb własnym staraniem, zwłaszcza przez możliwość osiągnięcia własnych dochodów przez zatrudnienie lub działalność gospodarczą;*
- 4) uczenie umiejętności racjonalnego gospodarowania posiadanymi środkami pieniężnymi (Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, art. 3).*

Centrum może być tworzone przez jednostkę samorządu terytorialnego lub organizację pozarządową. Adresatami działalności centrum są osoby bezdomne, uzależnionych, chore psychicznie, długotrwale bezrobotne, zwolnieni więźniowie, uchodźcy, osoby niepełnosprawne – osoby które podlegają wykluczeniu społecznemu i ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych.

Warsztat terapii zajęciowej oznacza wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo placówkę stwarzającą osobom niepełnosprawnym niezdolnym do podjęcia pracy możliwość rehabilitacji społecznej i zawodowej w zakresie pozyskania lub przywracania umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia.

Realizacja przez warsztat celu, o którym mowa w ust. 1, odbywa się przy zastosowaniu technik terapii zajęciowej, zmierzających do rozwijania:

- 1) umiejętności wykonywania czynności życia codziennego oraz zaradności osobistej;*
- 2) psychofizycznych sprawności oraz podstawowych i specjalistycznych umiejętności zawodowych, umożliwiających uczestnictwo w szkoleniu zawodowym albo podjęcie pracy (Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, r. 3. art. 10a 1 i 2).*

Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ) to placówki, które tworzy się w celu zatrudniania osób niepełnosprawnych z orzeczeniem o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności. Pośrednim celem jest przygotowanie tych osób do życia w otwartym środowisku, na otwartym rynku pracy, a co za tym idzie – pomoc w realizacji niezależnego, samodzielnego i aktywnego zawodowego i społecznego życia. Zgodnie z ideą, działalność ZAZ-ów opiera się na wprowadzeniu osób niepełnosprawnych na rynek pracy, przy jednoczesnym stworzeniu dla nich specjalnych warunków (<http://www.zaz.kujawsko-pomorskie.pl>).

Tworzenie, działanie, finansowanie zakładów aktywności zawodowej szczegółowo określają przepisy zawarte w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2011 r. Nr 127, poz. 721 z późn. zm.) oraz w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 lipca 2012 r.

(Dz. U. poz. 850) w sprawie zakładów aktywności zawodowej.

Można uznać, że trzy typy PES opisane powyżej, lokują się na pewnym kontinuum – od działalności szeroko zakrojonej i adresowanej do szerszego grona odbiorców (CIS) do działalności wąsko zdefiniowanej (w konkretnej, wybranej branży) i adresowanej do węższego grona osób (ZAZ). Tym, co łączy wyodrębnione typy PES jest cel nadrzędny ich istnienia i funkcjonowania – przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu osób dotkniętych bądź zagrożonych tym wykluczeniem.

Dwa wytypowane do badania centra są prowadzone przez stowarzyszenia, jeden z warsztatów również prowadzi stowarzyszenie, drugi zaś fundacja. Natomiast zakłady są prowadzone z ramienia samorządów. Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone z osobami pełniącymi funkcje kierownicze w badanych placówkach. Analizy IDI przebiegały w pięciu obszarach: sposoby zarządzania, personel, działalność, relacje, szanse i zagrożenia badanych PES.

SPOSOBY ZARZĄDZANIA

Podmioty zarządzane są w dość złożony sposób. Z racji czynników społecznych, które stanowią kluczowe wyznaczniki podejmowanych decyzji, a także ze względu na ustawowo określone ramy funkcjonowania, zarządzanie obejmuje kilka równoległych płaszczyzn. Jest to zarówno organizacja zajęć terapeutycznych, organizacja pracy czy poszczególnych warsztatów wytwórczych lub grup zawodowych, jak i organizacja promocji działalności podmiotu. Osobą odpowiedzialną za koordynację wymienionych działań jest kierownik czy dyrektor danej placówki. W pięciu z sześciu badanych przypadków osoba zajmująca stanowisko zarządzające była

związana z daną placówką od samego początku jej istnienia.

Ja z tym zakładem jestem związany tak długo, jak zakład istnieje i jeszcze wcześniej. Czyli byłem pełnomocnikiem prezydenta do spraw tworzenia tego zakładu. I później został otworzony, zatwierdzono moją (...) kandydaturę na dyrektora i tak... od początku.

Osoby te wykazują się wyraźnymi cechami przywódczymi – pełniąc swoje funkcje, przedstawiają się jako rzeczywisci inspiratorzy, kreatorzy i liderzy. Ich kompetencje obejmują umiejętność zarządzania zespołem, rozeznawania potrzeb i możliwości specyficznej grupy osób wykluczonych, z którymi współpracują, jak również potrzeb i ograniczeń ze strony społeczności lokalnej. *Uczestnicy centrum, to często osoby o zaniżonych kwalifikacjach albo zaniżonych możliwościach, czyli grupy zawodowe muszą być dostosowane do poziomu uczestników (...) są to najczęściej zawody, w których najłatwiej jest uzyskać pracę, przynajmniej sezonową: w knajpie kelnerka, pomoc kuchenna, pomoc stolarza, pomoc murarza, opiekunka do osób starszych czy opiekunka do dzieci.*

Pobył w warsztacie nie jest pobytem na całe życie, ma charakter przejściowy i ta osoba winna wrócić z powrotem do środowiska (...). W którymś momencie rodzice odchodzą, osoba niepełnosprawna pozostaje sama, więc ona musi umieć obsłużyć się, musi sobie umieć przygotować posiłek, dokonać zakupu, iść do banku dokonać wpłaty czy wypłaty, powiedzieć należności czy zobowiązań, iść do urzędu, żeby załatwić podstawową sprawę.

Są to osoby, którym przyświeca idea, poczucie misji wykonywanej pracy. Na pytanie: *Co mogłoby skłonić Państwa do zawieszenia działalności?* – jedna z osób odpowiedziała: *Nie ma takiej*

możliwości!; inna stwierdziła: Co roku około 14% społeczeństwa rodzi się z niepełnosprawnością, więc skończy się cel, jeśli nie będą w społeczeństwie osoby niepełnosprawne, a że takiej opcji nie będzie więc nie ma sytuacji, w której nie byłoby celowe prowadzenie takiej placówki. Wiedzą, że efekty wysiłków całego zespołu nie zawsze są widoczne w krótkiej perspektywie czasu od realizacji jakiegoś zadania oraz że efekty te nie zawsze są wymierne w stosunku do poniesionych nakładów i zaangażowania. Gdyby na zewnątrz było świetnie to myślę, że my byśmy mieli bardzo dobrze, bo ten cel byśmy wypełniali w krótkim okresie (...), że dzisiaj przyjmujemy, a za 3 miesiące czy 4 miesiące ktoś jest gotowy, bo oczekuje ktoś na zewnątrz takiego pracownika, ale wiemy, jak jest na zewnątrz i osoba sprawna ma problem ze znalezieniem pracy, a gdzie tutaj osoba niepełnosprawna.

Liderzy posiadają na ogół wcześniejsze doświadczenia pracy w innych placówkach, organizacjach, urzędach bądź własnych firmach, które to doświadczenia przenoszą na grunt i realia swojej obecnej pracy. *Ja od 23 lat pracuję w oświacie. Pracowałem na warsztatach szkolnych i później w Centrum Kształcenia Praktycznego i tam przygotowywałem surowe osoby do wykonywania zawodu tokarza, ślusarza, mechanika i tak dalej, i mam te predyspozycje do tego, żeby osobie, która nie jest związana z danym zawodem, z danym stanowiskiem – nauczyć. Ja akurat sam prowadziłem działalność gospodarczą, gdybym powiedzmy wcześniej nie obracał się wokół takich instytucji, jak ZUS, KRUS czy inne urzędy skarbowe, trudno byłoby mi dzisiaj (...) pomagać (...) w organizacji tych zadań, czyli kontaktów z podmiotami trzecimi.*

Doceniają wkład kompetencji i kapitału ludzkiego zespołu, z którym współpracują. Generalnie liczą się ze zdaniem i sugestiami innych

pracowników. W podejmowaniu decyzji często korzystają z konsultacji, czy to z trenerami pracy, rehabilitantami, czy z innymi osobami bezpośrednio utrzymującymi kontakt z beneficjentami działań podmiotów. *Ja chętnie korzystam z sugestii młodych ludzi, bo po prostu oni wiedzą, co jest teraz najfajniejsze, fajniejsze, ważniejsze, łatwiejsze do zrealizowania. (...) Współpraca przede wszystkim. Nie uważanie, że ja tu jestem car i bóg, to nie jest metoda.*

PRACOWNICY

Wśród pracowników omawianych podmiotów można wyodrębnić dwie grupy. Pierwsza grupa to personel stanowiący kadrę administracyjno-specjalistyczną, a więc takie stanowiska jak dyrektor/kierownik, księgowy, kadrowy, psycholog, lekarz, trenerzy/opiekunowie grup zawodowych. Druga grupa to beneficjenci działań prowadzonych przez podmioty, którzy przyuczają się do wykonywania konkretnych czynności życiowych, ale również zawodowych. Być może warsztaty terapii zajęciowej w najmniejszym stopniu angażują swoich beneficjentów w wykonywanie konkretnych czynności zawodowych, niemniej jednak osoby te wypracowują pewne widoczne efekty swojego zaangażowania, czy to w wytwarzaniu rękodzieła, czy to w pracy w kuchni przy przygotowywaniu posiłków. W zakładach aktywności zawodowej akcent ten jest już o wiele bardziej wyraźny – osoby niepełnosprawne mają przydzielony zakres obowiązków w ramach wydzielonego stanowiska pracy.

Jeśli chodzi o kadrę administracyjno-specjalistyczną, są to osoby odpowiednio przygotowane do pełnienia swoich funkcji, zaznajomione ze specyfiką pracy w tego typu placówkach. Natomiast osoby niepełnosprawne czy też wykluczone z innych przyczyn stanowią zróżni-

cowaną grupę pod względem wieku, wykształcenia, wcześniejszych doświadczeń. *W grupie powyżej 50 roku życia, to są najczęściej osoby ze sporym doświadczeniem zawodowym i całkiem niektóry z fajną karierą zawodową zaburzoną przez alkohol, przez rozwody, przez różne sytuacje życiowe, które wypchnęły ich z rynku pracy. (...) Niestety wśród młodych osób są również osoby, które nie miały żadnego doświadczenia zawodowego, a są po ukończeniu szkoły na przykład 2, 3 lata, 4. Niektórzy mają gimnazjum, nie poszli dalej albo wycofali się z kształcenia zawodowego.*

Rozmówcy zwracali uwagę na kilka kwestii, między innymi na to, że proces przygotowania tej grupy do pełnienia określonych czynności życiowych i zawodowych bywa złożony i wymaga czasu. Istotny jest odpowiedni program rehabilitacyjny. Niemalą rolę odgrywa ciągła obserwacja i systematyczna rozmowa z konkretną osobą. *Pani, która ma wykształcenie, trafiła do kuchni jako pomoc kuchenna, (...) mówi, że się nie widzi w tym, ona by chciała sprzątać. Ja mówię, no ale dłaczego, no bo sprzątanie sprawia jej więcej satysfakcji, a tu czuje, że może coś zawalić (...). Ta rozmowa dużo dała, bo ona te swoje wątpliwości wyrzuciła i uzmysłowiła, (...) wiele sobie wyjaśniliśmy i instruktor już teraz wie, że do tej osoby może polecenie za poleceniem i będzie dobrze.*

Celem tego typu metod jest reintegracja społeczna i zawodowa beneficjentów – by nawet mimo niskich kwalifikacji, ograniczeń zdrowotnych bądź barier mentalnych (co na ogół wpisuje się w typowy profil beneficjenta), osoby te na nowo bądź zupełnie od podstaw nauczyły się ról zawodowych i społecznych. *Pozostawanie bez pracy robi takie spustoszenie w ich osobowości, że powrót wydaje im się zupełnie nierealny. A tutaj jednak, i to warto też powiedzieć, że wi-*

dać zmiany, jakie zachodzą w ludziach w czasie tych 12 miesięcy. Jak podnoszą głowę, jak prostują plecy, ramiona i ta wiara w siebie jak nabiera na wartości.

Niektórzy rozmówcy dostrzegają pozytywny wpływ, jaki beneficjenci wywierają wzajemnie na siebie. *Patrząc na zespół i tą pracę zespołową, to jest fajnie, bo pod jednym względem są tacy sami, mają orzeczenie o niepełnosprawności i pomagają sobie, ten jest dobry w tym, ten jest dobry w tym i tak się wyciągają.*

Rozmówcy akcentowali również szanse i potencjalne kierunki rozwoju, jakie ich zdaniem otrzymują beneficjenci poprzez uczestnictwo w działaniach podmiotu. *W projekcie są również certyfikowane umiejętności – prawo jazdy, obsługa wózka widłowego, koparko-ładowarki, czyli takie twarde już. I zaświadczenia, które uzyskują po tym treningu pracy (...) też świadczą o pewnych umiejętnościach i kwalifikacjach zdobytych. Oni w tym doksztakają się, w tym się sposobią, w tym nabywają, odczytują własne wartości, którymi powiedzmy, się w życiu kierują i to daje taką kanwę do wejścia w normalne funkcjonowanie w życiu publicznym.*

Z drugiej strony, rozmówcy nie pominęli w swoich obserwacjach i przemyśleniach słabych stron i potencjalnych zagrożeń, z jakimi beneficjenci mogą spotkać się na otwartym rynku pracy. *I właśnie mamy ileś tam osób przygotowanych na wejście na rynek pracy, ale rynek pracy ich nie chce.*

W normalnej działalności to wiem, że każdy jest sprawny, każdego zatrudnionego mam z kwalifikacjami, tutaj tego nie ma, tu trzeba praktycznie każdego dnia zwracać uwagę na to, że są to osoby, które mają problem zdrowotny, i to są naprawdę tak różne problemy przy tych chorobach i przydzielenie tej pracy, oczekiwanie wykonania, rezultatu tej pracy, to musi być brane pod uwagę, że to jest osoba niepełnosprawna (...), bo choroba

ma to do siebie, że pogoda ma wpływ na samopoczucie, pogoda ma wpływ na to, jak pracuje.

DZIAŁALNOŚĆ

Całokształt sytuacji beneficjentów, którzy w trakcie pobytu w danej placówce uczą się ról społecznych i zawodowych, rzutuje na specyfikę działalności podmiotów ekonomii społecznej. Nie jest to stricte działalność ekonomiczna. Podmioty nie kierują się wyłącznie zasadami gry rynkowej, mimo że swoje wytwory i usługi sprzedają na otwartym rynku dóbr i usług. Rehabilitacja społeczna i zawodowa beneficjentów PES odgrywa kluczową rolę i niejako dyktuje kierunek działań w sferze wytwórczej i zawodowej. Z drugiej strony forma PES również ma znaczenie. Zakłady Aktywności Zawodowej w większym stopniu ekonomizują swoją działalność. Natomiast Warsztaty Terapii Zajęciowej w najmniejszym stopniu uwzględniają czynnik ekonomiczny. W przypadku wyboru branży działalności obu badanych zakładów dokonano rozeznania potrzeb rynku. *Mamy teraz tu jakąś działalność usługowo-wytwórczą, (...) zanim ten zakład powstał, była analiza robiona, jaka branża powinna być, żeby to miało ręce i nogi, prawda? Bo nie można sztuki dla sztuki robić.*

Zawnioskowaliśmy, pomysł się spodobał, bo działalność hotelowa, tutaj (...) brakuje obiektów i potencjalnie osoby, które tu będą się rehabilitowały zawodowo, mogą znaleźć pracę, bo to jest teren turystyczny i taki, powiedzmy, zaczątek Mazur, stąd można dalej, czyli na ogół rodzi się możliwość zatrudniania tych osób po pobycie w Zakładzie Aktywności Zawodowej, i tak ładnie to się poukładało, że taką działalność uruchomiłiśmy. (...) To, co w cudzysłowie w tym biznesplanie czy wniosku zostało ujęte, to jest realizowane, wykorzystując obiekt i tworząc to miejsce.

CIS-y grupują zakwalifikowane osoby do wyodrębnionych grup zawodowych – stolarskich, porządkowych, kulinarnych itp. W WTZ-ach podobnie – są uwzględniane wyjściowe predyspozycje uczestników, natomiast mniejszą rolę odgrywa odpowiadanie na potrzeby rynku. Dlatego też CIS-y czy WTZ-y mają niekiedy trudności z rozwojem swoich usług czy wytwórczości, gdyż spotykają się z dużą konkurencją. *Ja uważam, że tak to powinno być zrobione, że z niektórych usług biznes powinien się wycofać. (...) Po prostu z takich rzeczy, jak utrzymanie porządku, jak odśnieżanie, jeżeli chodzi już nie z zastosowaniem tych wielkich pługów, jak drobne prace remontowe, jak dobre takie utrzymanie terenów zielonych, zakładanie terenów zielonych, upiększanie miasta, opieka nad osobami niepełnosprawnymi, chorymi czy starszymi, to powinno odejść z usług albo nie powinno być przedmiotem przetargu. Zawsze większy zwycięży i zawsze ten biedny pozostaje biedny. Myślę, że to jest sfera, w której osoby o zaniżonych możliwościach i jakimś niższym wykształceniu, słabszym przygotowaniu zawodowym, miałyby szansę zaistnienia.*

Rozeznanie potrzeb rynku oraz jego bieżącej koniunktury ma strategiczne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania PES. Rzuca ono również na kwestię przygotowywania beneficjentów do pracy w odpowiednich branżach – by mimo swoich wyjściowych ograniczeń, nabyli umiejętności, które umożliwią im znalezienie zatrudnienia na lokalnym rynku pracy. Nie jest to zadanie łatwe, ponieważ należy uwzględnić wiele czynników jednocześnie – konkurencję, oczekiwania klientów, predyspozycję uczestników/pracowników, inne cele wpisane w rację bytu PES. Niekiedy badani zwracali uwagę nawet na niefortunną nazwę podmiotu, która nie oddaje w pełni

charakteru jego działalności. *Ludziom w ogóle w nazwie „warsztat” kojarzy się zupełnie z czymś innym (...) z naprawą czegośkolwiek.*

Klientami PES są na ogół osoby indywidualne, fizyczne, organizacje pozarządowe, niekiedy samorządy, rzadko firmy prywatne. Warsztaty Terapii Zajęciowej i Centra Integracji Społecznej sprzedają swoje wytwory na okazjonalnych kiermaszach, np. bożonarodzeniowych czy wielkanocnych. Centra realizują niektóre usługi dla placówek samorządowych w ramach współpracy (nieodpłatnie), dzięki czemu zyskują wsparcie, np. poprzez użyczenie sali. Zakłady Aktywności Zawodowej realizują konkretne usługi w oparciu o ustalony cennik. Jednak, jak deklarowali rozmówcy, ceny te są często negocjowane w zależności od specjalnych oczekiwań klienta bądź też ilości jednostki zamawianego towaru/usługi.

Cena to główny czynnik, jakim badane PES konkurują na rynku dóbr i usług. W opinii przedstawicieli badanych podmiotów, jakość wykonywanych wyrobów/usług również jest satysfakcjonująca dla odbiorców. Atutem promocyjnym okazuje się być przede wszystkim dobrze wykonana usługa/produkt, a w dalszej kolejności ciekawy pomysł (nowatorstwo) oraz możliwość odpowiadania na specjalne potrzeby zamawiającego. Fakt wykonywania usługi/produktu przez osoby wykluczone jest niejako drugorzędny. Niekiedy nie ma żadnego znaczenia dla klientów, czasem jest elementem pozytywnego zaskoczenia. Niemniej jednak wydaje się, że świadomość społeczna co do wartości i racji bytu PES jest jeszcze mało rozpowszechniona, nawet wśród urzędników. *Wie pani, zawsze do tanga trzeba dwojga. Nie będzie podmiotów ekonomii społecznej, do tego momentu, w którym samorządy coś pojmą. Bo bez samorządu pani tego nie zrobi. (...)* Nie

może samorząd na dźwięk słowa „ekonomia społeczna” zachowywać się jak jeź.

Promocja działalności prowadzona jest przez badane podmioty w zróżnicowany sposób. Generalnie za najlepszą metodę promocji uznawane jest, o czym już była mowa, dobrze wykonana usługa/towar – coś, co zostanie mile zapamiętane przez klienta i potencjalnie skłania go do ponownego skorzystania z usług/towarów lub polecenia ich swoim znajomym. Inną dość powszechną metodą jest prowadzenie strony internetowej. Tylko jeden z sześciu omawianych podmiotów nie ma własnej strony www. Jednak za marketing formalnie nie jest odpowiedzialna konkretna osoba w żadnym z PES. Jak przyznają sami badani, ta sfera wymaga jeszcze usprawnienia. *Każdy to robi na swój własny sposób (...). To tak naprawdę jest nasz taki słaby punkt.*

WSPÓŁPRACA PES Z INNYMI PODMIOTAMI /INSTYTUCJAMI I WIZERUNEK W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ

Badane podmioty utrzymują regularne kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego – na ogół na szczeblu gminy/miasta, a niekiedy powiatu. Zdarza się również współpraca z Urzędem Marszałkowskim. *Czasami dostajemy jakąś propozycję, że jest organizowana wigilia dla bezdomnych, czy nie przygotowalibyśmy jakichś stroików, czy nie upieklibyśmy ciastek dla takiej wzajemnej współpracy.*

Jednak nie zawsze uzgadnianie wzajemnych relacji przebiega pomyślnie. Niektóre samorządy, jak wspomniano wyżej, nie odczytują właściwie potencjału i znaczenia istnienia PES.

Podmioty nawiązują również kontakty z organizacjami pozarządowymi. Korzystają z wymiany wzajemnych doświadczeń w różnych dziedzinach działalności. Wspólnie organizują niektóre wyda-

rzenia – np. zawody sportowe dla osób niepełnosprawnych. Natomiast współpraca z biznesem zdarza się sporadycznie – np. na zasadzie wykonania pojedynczej usługi przez firmę prywatną na rzecz PES.

Oceniając swój wizerunek w społeczności lokalnej, badani podkreślali, że na ogół są pozytywnie postrzegani, że ich działalność jest rozpoznawalna i kojarzona z nazwą. Przyznają jednak, że początki działalności były o wiele trudniejsze. Pokutowało stereotypowe myślenie na temat pracy osób niepełnosprawnych czy też osób z innych powodów dysfunkcyjnych. Z tego też powodu rekrutacja beneficjentów również musiała przejść pewną ewaluację w kwestii mentalności społecznej. Bieżąca działalność PES, ich sukcesy i osiągnięcia działają na korzyść tego wizerunku.

POTRZEBY I PLANY PES

Wszystkie badane podmioty zamierzają rozwijać swoją działalność. Rozmówcy są świadomi pewnych ograniczeń i zagrożeń, niemniej jednak widzą potrzebę realizacji działań swoich podmiotów. Niektórzy dostrzegają nowe kierunki rozwoju i szanse dla PES. *W naszym przypadku, no to nasza atrakcyjność będzie polegała na tym, że przy tej atmosferze, którą tworzymy, wytworzymy jeszcze takie zaplecze, które będzie, z którego będą korzystał ci nasi klienci.*

Dwa podmioty – jedno z centrów i jeden warsztat – widzą potrzebę i potencjał dla rozwoju swojej działalności w założeniu spółdzielni socjalnej. *Warsztat terapii służy przygotowaniu osób do wejście na chroniony rynek lub też od razu na otwarty rynek pracy. (...) A że rynek pracy nie przyjmie czy nie chce osoby niepełnosprawnej, dlatego tworzymy swój zamknięty rynek pracy w formie spółdzielni socjalnej.*

Jako że byłaby to szansa zatrudnienia naszych absolwentów, byłaby tańsza oferta usług na rzecz społeczności lokalnej.

Powodzenie swoich zamierzeń i planów, rozmówcy uzależniają od kwestii dotacji i dofinansowania działalności. Przyznają, że bez wsparcia finansowego tego typu podmioty nie mogłyby sprawnie funkcjonować, a nawet przetrwać. *Zagrożeniem jest największym to, że jeśli się nie znajdą środki finansowe adekwatne do rzeczywistych kosztów prowadzenia warsztatu, to warsztaty umrą śmiercią naturalną i ci ludzie wrócą z powrotem do domów.*

Spółdzielnie socjalne

Spółdzielnie socjalne są jedną z nowszych form ekonomii społecznej w naszym kraju. Ze wszystkich badanych podmiotów to właśnie one posiadają najwyższy stopień zakorzenienia rynkowego. W przeciwieństwie do innych podmiotów ekonomii społecznej (PES), nie mogłyby funkcjonować bez prowadzenia działalności gospodarczej. Podobnie jednak jak pozostałe PES również one kładą duży nacisk na aspekt społeczny swojego funkcjonowania.

SPOSOBY ZARZĄDZANIA (LIDER, DEMOKRATYCZNOŚĆ PODEJMOWANIA DECYZJI, ISTNIENIE STRATEGII)

Badane spółdzielnie mają umiarkowanie demokratyczny sposób zarządzania. Mimo iż jest on określony prawnie spółdzielnie dostosowują proces zarządzania do swoich warunków. W przypadku mniejszych badanych spółdzielni, które posiadają do 6 członków decyzje są często konsultowane. Sprzyja temu mniejsza liczba osób, co usprawnia komunikację. Często są to także osoby, które wspólnie zakładały spółdzielnie i pracują w niej razem od samego początku. Jak wspomnieli

sami badani – *Ważne jest dla nas to, żebyśmy miały pracę. Więc podejmując decyzje, staramy się robić wszystko dla dobra naszej firmy, dla tego, żeby mieć klientów, żeby zadbać o tych klientów, żeby mieć coraz więcej zleceń, żeby mieć coraz więcej współpracy z instytucjami takimi, no zewnętrznymi, tak? Niekoniecznie my tylko, jako spółdzielnia, ale współpracujemy z różnymi, innymi firmami ...*

W przypadku badanej dużej spółdzielni, liczącej do kilkudziesięciu członków, większa decyzyjność spoczywa na zarządzie. Jest to dla nich zdecydowanie bardziej optymalna sytuacja, jako że konsultowanie decyzji ze wszystkimi członkami byłoby dalece utrudnione. Jednak jeśli jest taka potrzeba konsultują się z poszczególnymi osobami, których dana kwestia dotyczy. Nawet w największej ze spółdzielni głównym organem decyzyjnym jest walne zgromadzenie, podejmuje ono jednak częściej decyzje strategiczne niż bieżące.

PERSONEL (KOMPETENCJE OSÓB W ZESPOLE, CHARAKTERYSTYKA PERSONELU, WOLONTARIAT, ROZWÓJ KADR)

Zespół stanowi istotną część każdej z badanych spółdzielni. Specyfiką tego rodzaju podmiotu jest to, że członkowie posiadają większą odpowiedzialność, aniżeli przedstawiciele innych podmiotów ekonomii społecznej. Personel badanych spółdzielni stanowią w dużej mierze osoby, które wspólnie ją tworzyły i są do niej silnie przywiązane. Pod względem demograficznym jest to bardzo zróżnicowana grupa, obejmująca szeroki zakres, zarówno pod względem wieku, wykształcenia jak i innych czynników. Cechą łączącą spółdzielców jest to, że są to osoby w różnym stopniu wykluczone społecznie. W większości długotrwale bezrobotne, a niejednokrotnie będące w różnym stopniu niepełnosprawne. Jak wynika z wywiadów są

to osoby bardzo zaangażowane w swoją pracę. Spółdzielnie starają się zapewnić swoim pracownikom możliwie jak najlepsze warunki, stąd w większości są oni zatrudnieni na podstawie umów o pracę.

Jednak badani wskazali też na pewien mankament. Osoby będące członkami i pracujące w spółdzielni mają tendencję do traktowania jej jak „zwykłego” miejsca pracy. Często nie zdają sobie sprawy, jak dalece ich praca jest powiązana z funkcjonowaniem spółdzielni i nie chcą brać na siebie tej odpowiedzialności. Jest to zdecydowanie bardziej widoczne w przypadku większej spółdzielni.

Wszystkie badane spółdzielnie mają stabilny rytm pracy. Są otwarte w określonych godzinach. Jednak czas ten jest dostosowany do wymagań potencjalnego klienta. Część prac wykonywanych przez spółdzielnie ma charakter sezonowy i intensywność ich działań jest zależna od ilości zleceń (jak ma to miejsce np. przy konserwacji zieleni, czy odśnieżaniu). Także w przypadku usług opiekuńczych, czas pracy opiera się na ustalonym wcześniej grafiku. Jest to praca zorganizowana, gdzie każdy ma swoje stanowisko oraz zakres odpowiedzialności.

Spółdzielcy bardzo chętnie korzystają z oferowanych na rynku szkoleń oraz innych form doszkalania. Często korzystają z oferty Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, ale także szkoleń zawodowych stricte dostosowanych do ich potrzeb a dostępnych na rynku. Istotne jest także to, że wśród zarządów spółdzielni panuje bardzo pozytywne podejście wobec doszkalania oraz rozwoju kompetencji pracowników. Jak wskazała jedna z badanych realizująca w ramach swojej działalności opiekę nad osobami starszymi i chorymi – *Cały czas podnosimy kwalifikacje, cały czas jakby tę na-*

szą wiedzę poszerzamy w różne sposoby, biorąc udział w szkoleniach, w zjazdach związanych z tą naszą działalnością, z metodami leczenia niektórych chorób. Praktycznie my musimy być na bieżąco, to ma być kompleksowa opieka, więc jeżeli kompleksowa, to ja rozumiem, że od wszystkiego, nawet od przystosowania mieszkania dla takiej chorej osoby. To też jest ważne. To, ja uważam, że to musimy (...) wiedzieć, jakich środków możemy używać, (...), gdzie możemy skorzystać z usług przychodni, gdzie są lekarze geriatrici, tak że to jest bardzo ważne. (...) To jest nasza praca i robimy coś naprawdę od podstaw aż do końca. Chcemy jakby tą starość..., zapewnić taką godną starość, żeby trochę radości i tego ciepła dać tym ludziom, no praktycznie w tych ostatnich ich dniach, tak? A tak jest i z tego się musimy wywiązać dobrze.

DZIAŁALNOŚĆ PRODUKCYJNO-USŁUGOWA (POMYSŁ, ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI, KLIENCI, CENA)

Zakres działania badanych spółdzielni jest dosyć szeroki. Jedna z nich ma sprecyzowany profil, który realizuje, pozostałe dwie prowadzą kilka działań jednocześnie. Pomysł na działalność każdej ze spółdzielni był związany bezpośrednio z osobami, które ją zakładały i często skupiał się na wykorzystaniu ich umiejętności oraz realizacji pasji. Jednak jak wynika z wywiadów pomysły te (szczególnie w przypadku spółdzielni prowadzących kilka działań) nie zawsze okazały się trafne, co zmuszało spółdzielnie do modyfikacji swojego profilu.

Spółdzielnie uczestniczące w badaniu posiadają cenniki swoich usług i posługują się nimi. Jednak często dopuszczają możliwość negocjowania swoich cen zależnie od indywidualnej sytuacji klienta. Takie podejście jest powszechne dla badanych, starają się oni nie zatracić spo-

łecznego charakteru swojej pracy, na co wskazuje zarówno ich postępowanie wobec własnych członków, jak i klientów. Takie podejście traktują także jako element ich przewagi konkurencyjnej, na co wskazała jedna z badanych osób – *Atut, że potrafimy jakby chwycić za serce już na dzień dobry te osoby. Jeżeli chodzi później jeszcze o cenę, negocjacje i ustalenia, (...). Bo konkurencja ma swój konkretny cennik, oni nie idą na jakieś tam ustępstwa i nie do końca wywiązują się z tych swoich obowiązków.* Ważnym czynnikiem dla badanych jest jakość ich wyrobów i usług. Są dumni z poziomu, jaki udało im się osiągnąć. Często oferują produkty unikalne i wyróżniające się, co stanowi dla nich istotną przewagę rynkową – *A my robimy to w sposób wyjątkowy i szczególnie. Bo robimy tego mało, ale wkładamy w to serce, to są naturalne wypieki, wszystko jest zdrowe i nie leży tygodniami w lodówkach, więc chyba w ten sposób możemy konkurować z innymi firmami i chwalimy się tym, że jesteśmy spółdzielnią, że stworzyliśmy sobie wspólną już myśl markę.*

Badane podmioty skupiają się bardziej na klientach indywidualnych, którzy stanowią większość odbiorców ich usług. Rzadziej dostarczają swoje usługi podmiotom zorganizowanym, najczęściej są to jednostki samorządu terytorialnego, rzadziej organizacje pozarządowe (tutaj szczególnie rodzajem usług dla nich realizowanych są wizyty studyjne) oraz przedsiębiorstwa.

Badane spółdzielnie posiadają ponadroczne doświadczenie w swojej działalności i z wywiadów wynika, że osiągnęły one stadium względnej stabilizacji. Pozyskały pewną liczbę stałych klientów i powoli zdobywają nowych. Rozwojowi uległa także ich oferta, spółdzielnie jeśli miały świadomość, że jakieś działanie jest nierentowne, to rezygnowały z niego. Natomiast starały się wspierać działania opłacalne.

PROMOCJA

Podobnie jak w przypadku innych podmiotów ekonomii społecznej, tak i w przypadku spółdzielni socjalnych najbardziej popularną formą promowania się jest marketing szeptany. Spółdzielnie przykładają dużą wagę do zadowolenia swoich klientów, co skutkuje wzrostem ich liczby. Jednak podobnie jak w przypadku innych PES przyrost ten jest bardzo powolny. Co w przypadku organizacji opierających swoje funkcjonowanie głównie na wypracowanym zysku można postrzegać jako zagrożenie.

Również podobnie do pozostałych PES tak i w przypadku spółdzielni Internet jest popularnym narzędziem promocyjnym. Jednak są one także bardziej skłonne do korzystania z bardziej „tradycyjnych” form promocji, takich jak radio czy ulotki. Jednak jak zauważyła jedna z osób badanych nie zawsze przynosi to zamierzony efekt – *Powiem Pani szczerze, ulotki, które mamy, one jakby nie zadziały. One tak praktycznie zostały w kartonikach, nieużyte praktycznie nawet w połowie, nierozdane. Ciekawym sposobem promowania się stosowanym przez jedną ze spółdzielni zajmującej się między innymi gastronomią jest uczestnictwo w różnego rodzaju imprezach masowych na terenie swojego miasta. Pozwala to nie tylko na sprzedaż swoich produktów, ale przede wszystkim na pokazanie siebie jako „normalnego” podmiotu gospodarczego wśród potencjalnych klientów.*

Problematycznym zagadnieniem, z jakim spotkały się badane spółdzielnie jest sama nazwa „spółdzielnia socjalna”. Jest to termin nadal mocno nierozpoznawalny i tym bardziej niekojarzony z podmiotem, który mógłby prowadzić działalność gospodarczą. Jak wskazał jeden z badanych – *Jeżeli chodzi o społeczność lokalną, społeczność lokalna w ogóle nie wie, co to jest spółdzielnia socjalna. Prawie w ogóle, naprawdę. (...) niestety taki*

pokutuje pogląd, momentami nas się troszeczkę postrzega, jak jakąś instytucję pomocową. A jedna z osób badanych zasugerowała nawet zmianę tej nazwy – Zmienić nazwę, żeby ona nie była kojarzona ze spółdzielnią mieszkaniową, tak? Tak jest bardzo często albo z opieką społeczną. Aha, bo jak do was przyjdę, to wy macie ulgę, bo to z urzędu miasta pójdą pieniądze, bo to opieka społeczna, wy macie z opieki społecznej. Tym samym istotna jest praca nad zmianą postrzegania społecznego tych podmiotów, tak aby były one kojarzone z działalnością gospodarczą a nie pomocą społeczną.

KONTAKTY I RELACJE

Badani z doświadczonej spółdzielni starają się budować dobre relacje ze swoim otoczeniem instytucjonalnym w szczególności z instytucjami pomocowymi. Widzą oni w niej szanse na swój stabilny rozwój, zlecenia i szanse na budowanie swojego wizerunku. ... systematyczne, spotykamy się nawet. Spotykamy się nie tylko na drodze służbowej, ale organizujemy tu różne spotkania dla tych osób, żeby je uświadamiać na bieżąco, co my robimy, na jakim etapie jesteśmy,... żeby one były na bieżąco informowane i wiedziały o tym, co się u nas dzieje. ...muszą wiedzieć te osoby, jeżeli nas polecają dalej, co my robimy, gdzie jesteśmy, czy się zmienił jakiś personel, czy możemy wykonać jakąś, naprawdę konkretną usługę. ... To jest bardzo ważne.

... organów administracji publicznej, typu Urząd Pracy i Ośrodek Pomocy Społecznej, tam nasza współpraca rozwija się pozytywnie, my jesteśmy pozytywnie postrzegani i naprawdę akurat mamy to szczęście, że w naszych tych instytucjach typu Urząd Pracy i Ośrodek Pomocy Społecznej forma spółdzielczości jest naprawdę bardzo mile widziana, a szczególnie my, już długi czas współpracujemy, ..., więc starają się

nas wspierać, chociażby dobrym słowem, jak nie mogą finansami. Więc tutaj, no myślę, że też dobrze postrzegani jesteśmy. Młodsze podmioty również starają się budować dobre relacje z partnerami instytucjonalnymi upatrując w nich stałych klientów i źródło stabilnego zysku ... naszym urzędem myślę, że mamy stały kontakt. Myślę, że też kontakt też mamy tutaj ze szkołami okolicznymi... myślę, że już też zdążyli się przekonać, że jeżeli jest jakaś duża impreza, to coraz częściej są zainteresowani.

Nowo powstałe podmioty utrzymują kontakt między sobą, w szczególności dotyczy to spółdzielni powstałych przy danym OWES, wspierają się nawzajem i wymieniają informacjami. ... *mam z kilkoma spółdzielniami kontakt, natomiast to też są takie spółdzielnie, które zaczynają... docieram do jakichś informacji i im przekazuję gdzie można na przykład jakieś pieniądze ściągnąć.*

Ważnym partnerem dla spółdzielców socjalnych są media. Zdają sobie oni sprawę z istotnej roli jaką w promocji ich podmiotów odgrywają media i starają się utrzymywać z nimi stały kontakt. ...*zawsze są i mamy tam zawsze ... relacje na stronach internetowych, na portalach internetowych, zawsze gdzieś nas tam widać i nas słyszać.*

SZANSE, ZAGROŻENIA ORAZ PLANY

Część z badanych spółdzielni widzi przed sobą duże szanse na rozwój związane z zapotrzebowaniem na ich usługi oraz wypracowaną marką. *Ogromny rozwój, bo potrzeby, jeśli chodzi o tą działalność, są ogromne i my wiemy o tym. No szansa jest jakaś na przyszłość, bo mówię, bardzo dużo już wypracowaliśmy (...) renomę i markę też sobie wypracowaliśmy.*

Z drugiej strony spółdzielcy są świadomi, że nie działają w próżni i obawiają się z jednej strony konkurencji, z drugiej braku stałych klientów.

Żeby nas ta konkurencja nie wykosiła właściwie. A z drugiej strony zagrożeniem, będziemy w dużym zagrożeniu jak nie nawiążemy współpracy instytucjonalnej i z różnymi innymi tutaj wokół nas. Przedstawiciele spółdzielni widzą szanse na rozwiązanie tych problemów w zmianach prawa i zmianach w postawach społecznych. ... czy też stosowaniu klauzul społecznych, realizacji usług użyteczności społecznej w ramach konkursów zleconych przez administrację, tu są szanse, tak naprawdę... szanse, no przede wszystkim widzę w zwiększeniu świadomości społecznej, na temat pewnych rzeczy, chociażby zatrudniania osób niepełnosprawnych. Czy też szkolenia dla pracowników, czy dla pracodawców, jak zatrudniać? Jak współpracować z osobami niepełnosprawnymi? Myślę, to jest taki potencjał niewykorzystany jeszcze do końca.

ANALIZA TREŚCI MATERIAŁÓW PROMOCYJNYCH I STRON WWW WYBRANYCH PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Ekonomia społeczna to coś więcej niż biznes, nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa społeczne nie powinny utrzymywać standardów pozwalających na zdobywanie klientów dla swoich produktów i usług. Do standardów tych należą między innymi działania promocyjne i marketingowe. To one umożliwiają poinformowanie potencjalnych odbiorców o aktualnej ofercie, pozyskanie klientów czy utrzymanie dotychczasowych, a w efekcie – uzyskanie zysku, który następnie może zostać przeznaczony na realizowane przez dany podmiot ES cele społeczne. W dwuczłonowej nazwie „ekonomia społeczna” nie bez kozery to „ekonomia” jest wyrazem nadrzędnym, określanym, a „społeczna” to określający go przymiotnik. Przedsiębiorczość społeczna, polegająca na rozwiązywaniu problemów społecznych przy użyciu instrumentów ekonomicznych, nie jest możliwa, jeśli instrumenty te nie działają efektywnie – a zdobycie i utrzymanie pozycji na rynku jest w dużej mierze uzależnione od odpowiednio zaplanowanych działań z zakresu marketingu i promocji. Dobra marka – wykreowana dzięki tym działaniom – jest podstawą sukcesu biznesowego.

Czy – i w jaki sposób – promują się podmioty ekonomii społecznej (PES)? Aby odpowiedzieć na to pytanie, w ramach badania „Strefa Ekonomii Społecznej” przeprowadzona została analiza treści materiałów promocyjnych oraz stron www i profilów w mediach społecznościowych dwudziestu podmiotów ekonomii społecznej z województwa kujawsko-pomorskiego. Celem badania typu *desk research* było sprawdzenie, w jakiej mierze podmioty ekonomii społecznej stosują nowoczesne narzędzia marketingowe służące zwiększaniu sprzedaży produktów i usług. W ramach badania sprawdzano między innymi:

- Czy PES ma swoją stronę www? Jak często jest ona aktualizowana? Czy PES wykorzystuje media społecznościowe i inne narzędzia marketingu internetowego w celach promocyjnych?
- Czy PES dysponuje logo, wzorem wyglądu oraz przekazu materiałów reklamowych? Czy dba o spójną komunikację wizualną? Czy buduje spójny, skierowany do określonej grupy docelowej przekaz marketingowy?
- Czy PES stosuje strategie pozyskiwania klientów takie jak sezonowe obniżki cen, promocje, karty stałego klienta?
- Czy w materiałach promocyjnych, na stronach internetowych PES stosowany jest język korzyści – umożliwiający efektywną sprzedaż?
- Czy kreowane w ramach analizowanych nośników komunikaty pełnią funkcję: **informacyjną** (uświadamiają klientom istnienie danego produktu na rynku oraz powiadamiają ich o jego cechach użytkowych i zastosowaniach), **aktywizującą sprzedaż** (podkreślają atuty produktu przy jednoczesnym odwoływaniu się do racjonalnych i emocjonalnych przesłanek podejmowania decyzji zakupu), **konkurencyjną** (przekonują potencjalnych klientów, że produkt

firmy jest lepszy od wyrobów i usług konkurencyjnych)?

Badaczy interesowało także, w jaki sposób w materiałach promocyjnych i w Internecie kreowany jest wizerunek danego podmiotu ekonomii społecznej. Na który z dwóch aspektów działalności PES – społeczny lub rynkowy – kładziony jest nacisk? A może oba są eksponowane w tym samym stopniu? Piotr Kotlarek w artykule „Marketing szansą przedsiębiorstw społecznych” wskazuje na jeden z podstawowych dylematów pojawiających się przy promocji podmiotów ekonomii społecznej:

Sposób kreowania wizerunku przedsiębiorstw społecznych nie jest łatwy z uwagi na ich dwubiegunowość – z jednej strony funkcje społeczne, z drugiej biznesowe. Ta dwubiegunowość może być jednak szansą, jeśli się oba elementy odpowiednio zrównoważy. W przypadku funkcji społecznych jest to oczywiście podkreślanie faktu pomocy osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, próba ich aktywnego powrotu do społeczeństwa. Z pewnością może to być czynnik przekonujący kontrahentów, że współpraca z tymi podmiotami to pomoc innym. Skupienie się wyłącznie na funkcjach społecznych może jednak pogłębiać stereotyp, że przedsiębiorstwa społeczne to przede wszystkim podmioty zatrudniające osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, nie myślące przy tym o jakości wykonywanych produktów i usług. Dlatego również duży nacisk należy położyć na podkreślanie profesjonalizmu własnych usług, promocję działalności. Pozwoli to na przyciągnięcie klienta, który dostrzeże obie zalety¹⁵.

Znalezienie równowagi w promowaniu społecznej lub/i biznesowej działalności szczególnie

15 P. Kotlarek, *Marketing szansą przedsiębiorstw społecznych*, <http://wiadomosci.ngo.pl/x/793474> [dostęp 06.11.2013].

trudno przychodzi organizacjom pozarządowym rozwijającym działalność gospodarczą lub odpłatną działalność pożytku publicznego – pełniącą funkcję dodatkową, pomocniczą w stosunku do działalności statutowej. W ramach analizy treści materiałów promocyjnych i stron internetowych starano się wykryć różne strategie (lub ich brak) kreowania wizerunku w tym zakresie, stosowane przez podmioty ekonomii społecznej.

Analizie poddano 20 podmiotów ekonomii społecznej z terenu województwa kujawsko-pomorskiego. Podmioty wytypowano w oparciu o dobór celowy warstwowy – według wielkości miejscowości, w której znajduje się siedziba danego podmiotu, oraz formy prawnej. Taki dobór miał dać możliwość przyjrzenia się analizowanym zagadnieniom z perspektywy różnych podmiotów. Ostatecznie próbę stanowiło:

- 8 podmiotów z miast powyżej 100 tys. mieszkańców,
- 7 podmiotów z mniejszych miast – od 10 do 100 tys. mieszkańców,
- 5 podmiotów ze wsi.

Pod względem formy prawnej w próbie znalazło się 10 stowarzyszeń i 3 fundacje (z działalnością gospodarczą lub odpłatną działalnością pożytku publicznego), 3 zakłady aktywności zawodowej, 4 spółdzielnie socjalne. Badacze wykluczyli z obszaru analiz warsztaty terapii zajęciowej oraz centra integracji zawodowej ze względu na mniejszy nacisk na czynnik ekonomiczny w przypadku działalności tych podmiotów. Odpłatna działalność produkcyjno-usługowa, kreowana w oparciu o potrzeby rynku, nie stanowi w przypadku tych podmiotów wyraźnego obszaru, który można by zasadnie analizować techniką *desk research*.

W próbie znalazły się w większości podmioty, które powstały po 2000 roku. Tylko 3 podmioty

mają dłuższą historię działalności, jednak początki żadnego z nich nie sięgają dalej niż do lat 50-tych XX wieku. Jedna fundacja prowadzi działania w oparciu o współpracę międzynarodową, 4 podmioty prowadzą działalność na obszarze całego kraju, natomiast pozostałe podmioty działają lokalnie. Generalnie podmioty prowadzą działalność usługową, w trzech przypadkach jest to działalność wytwórczo-usługowa. Niektóre podmioty specjalizują się tylko w jednej wybranej branży, jednak większość prowadzi wielotorowe działania w różnych, niezależnych dziedzinach. Wachlarz oferowanych usług jest dość szeroki. Podmioty zajmują się świadczeniem usług w zakresie opieki, sprzętania, cateringu, pielęgnacji zieleni, księgowości, poligrafii, fotografii, filmowania, prowadzenia różnego rodzaju kursów i szkoleń, a także animowania czasu wolnego różnych grup wiekowych.

Kanały internetowe są w tej chwili jednymi z najszybciej rozwijających się kanałów sprzedaży i komunikacji na rynku. Tymon Smektała w *Public relations w Internecie* wskazuje, że *Internet jest obecnie najtańszą, najszybszą i docierającą do potencjalnie największej liczby użytkowników platformą komunikacji przedsiębiorstwa z poszczególnymi grupami w jego otoczeniu. (...) W związku z tym nowoczesne organizacje – czy to komercyjne, czy niekomercyjne – nie mogą pozwolić sobie na lekceważenie Internetu, a zażalenie własnej obecności w sieci już jest lub wkrótce się stanie jednym z podstawowych warunków skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej*¹⁶.

W ramach analizy danych zastanych zbadano czy i w jaki sposób podmioty ekonomii społecz-

**Obecność
podmiotów
ekonomii
społecznej
w Internecie**

16 T. Smektała, *Public relations w Internecie*, Wrocław 2006, s. 34.

nej wykorzystują narzędzia marketingu internetowego.

Na 20 przebadanych podmiotów, 16 posiada własną stronę internetową, a jeden podmiot jest w trakcie tworzenia takiej strony. Obecność pozostałych trzech w przestrzeni internetowej ogranicza się do opisów działalności na stronach rozwijanych przez podmioty wspierające ekonomię społeczną (np. ekonomiaspoleczna.pl, odpowiedzialnezakupy.pl, www.zaz.kujawsko-pomorskie.pl), na stronach gmin, na obszarze których dany podmiot prowadzi działalność lub/i danych kontaktowych w bazie organizacji pozarządowych na stronie www.ngo.pl.

Aby strona spełniała swoje promocyjne zadania, powinna być zoptymalizowana dla wyszukiwarek internetowych. Optymalizacja taka, zwana także pozycjonowaniem, pozwala osiągać przez dany serwis internetowy jak najwyższą pozycję w wynikach wyszukiwarek dla wybranych słów i fraz kluczowych. Z badań przeprowadzonych przez firmę Compete w 2012 roku wynika¹⁷, że na pierwszą piątkę linków wyświetlonych w wynikach wyszukiwania Google przypada aż 87% wszystkich kliknięć, a pierwsza pozycja konsumuje ponad 53% całości wejść. Aby skutecznie przyciągnąć klienta, link do strony przedsiębiorstwa powinien wyświetlić się zatem na pierwszej stronie wyników wyszukiwania – najlepiej w pierwszej piątce linków.

Jak w tym kontekście przedstawia się pozycja stron internetowych podmiotów ekonomii społecznej? W ramach badania sprawdzono, czy link do strony danego podmiotu – po wpisaniu w wyszukiwarkę Google nazwy usługi oferowanej przez PES oraz obszaru działania (typu

17 Zob. *Ekonomia społeczna. Podręcznik Doradcy Biznesowego*, Warszawa 2013, s. 131.

catering Bydgoszcz) – wyświetla się na trzech pierwszych stronach wyników wyszukiwania. W przypadku ośmiu podmiotów (50%) link nie wyświetlił się na żadnej z pierwszych trzech stron. Linki do stron pięciu podmiotów wyświetliły się na drugiej stronie wyników wyszukiwania Google (na którą – w świetle przytoczonych wyników badań Compete – wchodzi znikoma część internautów – większość przestaje na pierwszej stronie). Link do strony jednego podmiotu usytuował się na trzeciej stronie wyników wyszukiwania. Tylko dwie strony internetowe (12%) okazały się dobrze wypozycjonowane – po wpisaniu do Google oferowanej przez podmioty usługi i miejscowości, linki do stron PES wyświetliły się na pierwszej stronie.

Korzystne dla podmiotów ekonomii społecznej okazało się w tym kontekście korzystanie z pomocy instytucji wspierających ekonomię społeczną i rozwijanych przez nie stron promujących ofertę PES. W przypadku trzech podmiotów linki do ich stron nie wyświetliły się co prawda na pierwszej stronie wyników wyszukiwania Google, usytuowały się jednak na niej linki do opisu usług tych PES na stronach odpowiedzialnezakupy.pl i ekonomiaspoleczna.pl (Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej).

Narzędziami marketingu internetowego, które mogą się przyczynić do pozyskiwania klientów przez PES, są oferowane przez Google bezpłatne usługi Google+ Lokalnie i Google Grants – AdWords dla organizacji non-profit.

Google+ Lokalnie to usługa przydatna dla firm działających na rynku lokalnym. Zważywszy na fakt, że 15 z 20 badanych podmiotów ekonomii społecznej koncentruje się na działalności w takim właśnie zakresie, wydaje się, że oferowane przez Google narzędzie jest dla tych podmiotów wyjątkowo atrakcyjną propozycją.

Cytując opis zamieszczony na stronie Google, narzędzie to *pomaga znaleźć najlepsze miejsce na kolację czy przeczytać opinie o gabinecie dentystycznym pochodzące bezpośrednio od Twoich znajomych. Jest zintegrowane z wyszukiwarką, mapami i usługami mobilnymi, a także dostępne jako nowa zakładka w Google+*¹⁸. Po wpisaniu w wyszukiwarkę np. catering Bydgoszcz, Google zwraca klientowi adres, podstawowe dane oraz lokalizację na mapie tego rodzaju firm w danej miejscowości. Przedsiębiorca, który założy konto w Google+, może tu zamieszczać dodatkowe informacje o szczegółach oferty, godzinach otwarcia, zdjęcia, filmy video itp. – dostępne następnie dla potencjalnych klientów poprzez mapę z charakterystycznymi czerwonymi znacznikami, usytuowaną u góry strony z wynikami wyszukiwania.

W ramach *desk research* sprawdzono, czy podmioty ekonomii społecznej są obecne na mapach Google+ Lokalnie. Na dwadzieścia podmiotów tylko dwa wyświetlają się użytkownikom Internetu w ramach tej usługi, przy czym tylko jeden z podmiotów zadbał, by informacje adresowe i lokalizacyjne wzbogacić o zdjęcia itp. W przypadku drugiego podmiotu informacje ograniczają się do adresu i numeru telefonu.

Kolejna usługa Google – „Google Grants – AdWords dla organizacji non profit” – jest skierowana do organizacji pozarządowych ze statusem organizacji pożytku publicznego (OPP). Program umożliwia organizacjom pozarządowym bezpłatne korzystanie z AdWords – systemu reklamowego Google pozwalającego na wyświetlanie linków sponsorowanych w wynikach wyszukiwania wyszukiwarki Google. Reklamy tekstowe kierowane na słowa kluczowe – oznaczone jako

18 <http://googlepolska.blogspot.com/2012/05/google-lokalnie-sprawdzone-lokalne.html>

linki sponsorowane – pojawiają się obok wyników wyszukiwania Google lub nad nimi. Kliknięcie reklamy przenosi użytkownika do witryny organizacji. Warunkiem jest eksponowanie społecznego wymiaru działalności organizacji – dopuszczalna jest np. reklama o treści „Unikalne prezenty na wielki cel”, ale „Kup prezenty online” – już nie. Z badanych podmiotów status OPP – i prawo do korzystania z programu Google Grants – posiadają cztery organizacje – żadna z nich nie wykorzystuje jednak możliwości bezpłatnej promocji udostępnionej przez Google.

Na taką a nie inną pozycję strony internetowej w wynikach wyszukiwania ma wpływ wiele czynników. Należy do nich między innymi ilość i jakość treści na stronie, częstotliwość i jakość aktualizacji serwisu, domena itp. W ramach badania przeanalizowano strony internetowe podmiotów ekonomii społecznej między innymi pod kątem ich treści, struktury, łatwości poruszania się po stronie i wyszukiwania na niej informacji, wizualnej atrakcyjności. Szczególną uwagę zwracano na proporcję treści informacyjnych (informacje o formie podmiotu, aspekcie społecznym działalności) do treści marketingowych (informacje o ofercie).

Z 16 podmiotów posiadających strony internetowe, 14 podmiotów posiada własną domenę. W dwóch przypadkach adres internetowy podmiotu stanowi subdomenę – przynależy do domeny wyższego poziomu. Przyjrano się również brzmieniu domen, sprawdzając, czy jest krótka i łatwa do zapamiętania oraz czy nawiązuje do prowadzonej przez podmiot komercyjnej działalności usługowej lub/i wytwórczej. 9 domen było względnie krótkich – ich brzmienie ograniczało się do nazwy podmiotu lub kluczowej usługi ofe-

**Własna
przestrzeń PES
w Internecie
aspekt:
techniczny,
wizualny,
informacyjny
i promocyjny**

rowanej przez podmiot. W siedmiu przypadkach nazwę domeny komplikowały dodatki w rodzaju nazwy miejscowości, w której podmiot działa czy nazwy firmy oferującej hosting.

Nazwy czterech domen nawiązywały bezpośrednio do usługi oferowanej przez dany podmiot, dziewięć domen takiego nawiązania nie zawierało. 3 podmioty – jedna fundacja i dwa stowarzyszenia – rozwiązały dylemat „co eksponować – społeczny czy rynkowy aspekt działalności” – tworząc osobną stronę dla swojej działalności usługowej/wytwórczej, funkcjonującą równolegle do strony poświęconej stricte organizacji. W dalszych analizach pod uwagę brano „oferowane” strony tych trzech NGO.

Strona internetowa w maksymalny sposób dostosowana do prowadzenia działań PR-owych i marketingowych powinna spełniać kilka podstawowych kryteriów¹⁹ – pod ich kątem analizowano strony podmiotów ekonomii społecznej. Do kryteriów tych należy:

1. Szybkość wczytywania – przyjmuje się, że strona nie powinna wczytywać się dłużej niż 3–5 sekund. Dłuższy okres wczytywania z dużym prawdopodobieństwem zniechęci internautę i sprawi, że opuści on stronę nie zapoznawszy się z jej zawartością.

Z 16 przeanalizowanych stron 13 wczytało się w czasie do 5 sekund, w trzech przypadkach wczytanie strony zajęło więcej czasu.

2. Regularnie aktualizowany dział aktualności – utrzymujący zainteresowanie użytkowników Internetu i sprawiający, że wracają oni na stronę i odwiedzają ją regularnie. Obecność newslettera. Przestrzeń służącą do zamieszczania aktualnych informacji – pod taką albo inną na-

19 Zob. m.in. T. Smektała, *Public relations w Internecie*, dz. cyt.; D. Meerman Scott, *Nowe zasady marketingu i PR*, Warszawa 2009.

zwą – zawiera 13 analizowanych stron, 3 strony takiego działu nie posiadają. Regularnie – kilka razy w miesiącu – aktualizowanych jest dziesięć stron. W przypadku dwóch stron najnowsza „aktualność” ma więcej niż rok. 4 strony są aktualizowane rzadko – co parę miesięcy. Możliwość zapisania się do newslettera jest oferowana tylko na jednej stronie.

3. Interaktywne narzędzia umożliwiające dwustronną komunikację z Internautami (ankiety, formularze, księga gości, fora, listy dyskusyjne, chat, dział konsultacji, sklep internetowy itp.)

Strony podmiotów ekonomii społecznej cechuje niski stopień interaktywności. Tylko jedna strona umożliwia internautom pozostawienie wpisu w księdze gości. Drugie z interaktywnych narzędzi, którego występowanie odnotowano, to możliwość skomentowania wpisów, udostępniana przez jedną ze spółdzielni.

Na dwóch stronach pojawia się zakładka „sklep internetowy”. W obu przypadkach jest jednak nieaktywna i nie można za jej pośrednictwem złożyć zamówienia

4. Szczegółowe i wyczerpujące dane kontaktowe – telefony, w tym numer telefonu stacjonarnego – zwiększający wiarygodność przedsiębiorstwa, fizyczny adres, adres e-mail z własną domeną – budujący profesjonalny wizerunek firmy, wskazówki dojazdu, dział przedstawiający skrótowo pracowników

Na wszystkich przebadanych stronach podmioty ekonomii społecznej udostępniają swoje dane kontaktowe – w przeważającej większości ograniczające się do adresu fizycznego, numeru telefonu i adresu e-mail. Tylko trzy podmioty na swoich stronach podają numer faksu. Pięć podmiotów (31%) udostępnia numer telefonu stacjonarnego. Numer taki może służyć jako narzędzie

wzmacniające wiarygodność przedsiębiorstwa – w przeciwieństwie do komórki jego uzyskanie wiąże się bowiem z podpisaniem umowy z operatorem, przedstawieniem mu dokumentów założycielskich, umowy najmu lokalu biurowego itp. Podobną, uwiarygodniającą funkcję pełni adres e-mail z własną domeną – adresem takim dysponuje 50% przebadanych podmiotów. Pozostałe korzystają z poczty na portalach typu wp.pl, onet.pl czy op.pl.

Tylko trzy podmioty podają na swoich stronach telefony do koordynatorów odpowiadających za różne aspekty działalności przedsiębiorstwa – co ułatwia potencjalnemu klientowi szybkie dotarcie do właściwej osoby. Strony czterech podmiotów zawierają dział przybliżający sylwetki pracowników (zdjęcia, zainteresowania itp.) – element zwiększający zaufanie internautów do podmiotu.

5. Odpowiedni sposób prezentacji treści

a) Czytelność – teksty rozdzielone odpowiednio dobranymi akapitami i przerwami, użycie kontrastowych kolorów tła i tekstu, różnicowanie wielkości czcionki do podkreślenia struktury tekstu, odpowiednio dobrany, czytelny krój czcionki (np. typowe do zastosowań internetowych Verdana, Helvetica, Georgia)

Większość podmiotów przestrzega podstawowych zasad umożliwiających czytelne zaprezentowanie treści. Pojedyncze uchybienia w tym zakresie dotyczą: zbyt małej wielkości czcionki; dobrania zbyt mało kontrastowych kolorów tła i tekstu; zastosowania Comic Sans – kroju czcionki postrzeganego jako mało profesjonalny (czcionka ta została zaprojektowana do naśladowania pisma komiksowego, ma charakter celowo niedbały i przeznaczona jest do używania w nieformalnych dokumentach).

b) Łatwość nawigacji – jasna, przejrzysta, nieskomplikowana struktura, przejście z dowolnej

podstrony na inną wymaga nie więcej niż trzy kliknięcia myszką, każda podstrona zawiera łącze umożliwiające natychmiastowe przejście na stronę startową serwisu, wszystkie zakładki są aktywne i wypełnione treścią

Wszystkie przeanalizowane strony PES zawierają łącze umożliwiające powrót do strony głównej serwisu, a ich struktura pozwala na przechodzenie z danej podstrony na inną za pomocą nie więcej niż trzech kliknięć myszki. Dość częste są jednak błędy zaburzające spójność i logikę struktury strony, a przez to utrudniające nawigację w serwisie i wyszukiwanie w nim informacji. Błędy takie zawiera osiem z szesnastu przebadanych stron (50%). Do najczęstszych błędów należą:

- zbyt duża ilość zakładek,
- powtarzanie się zakładek o tej samej lub podobnej nazwie i zawartości,
- niewłaściwe lub mało czytelne nazwy zakładek;
- zawartość zakładek niekompatybilna z nazwą,
- zbyt mała ilość zakładek – skutkująca tym, że niektóre treści – z braku innego miejsca – są umieszczane na podstronach o innym przeznaczeniu.

Dość często występującym na stronach badanych PES elementem utrudniającym nawigację są również zakładki puste lub nieaktywne. Obecność takich zakładek odnotowano na stronach pięciu podmiotów (31%).

6. Odpowiednia jakość i organizacja treści – motywująca do działania potencjalnego odbiorcę usług/produktów

a) Wyodrębniony dział z ofertą produktów/usług; osobne podzakładki dla poszczególnych rodzajów produktów/usług

Podmioty ekonomii społecznej – zwłaszcza organizacje pozarządowe – prowadzą często wiele równoległych działań o różnym charakterze. By potencjalny klient mógł bez problemu odna-

leżć na ich stronie oferowane przez dany podmiot produkty/usługi, powinny one znaleźć się w osobnej zakładce „Oferta” lub – jeśli strona w całości poświęcona jest działalności usługowo-wytwórczej – w zakładkach opisujących poszczególne rodzaje usług. Takie rozwiązania zastosowało na swoich stronach 14 z 16 badanych podmiotów. W dwóch przypadkach usługi oferowane przez podmiot zostały opisane w zakładce „O nas”, utrudniając intuicyjną i sprawną nawigację na stronie – potencjalny odbiorca na tak zatytułowanej podstronie spodziewa się raczej znaleźć ogólne informacje na temat działalności podmiotu.

W dwóch kolejnych przypadkach, chociaż na stronach podmiotów znajduje się dział z wyodrębnioną ofertą, nie spełnia on swojej roli. Na stronie jednej ze spółdzielni podstrona „Oferta” jest pusta, a na stronie jednej z fundacji identycznie zatytułowana podstrona zawiera wyłącznie informacje o realizowanym aktualnie przez podmiot projekcie non-profit – mimo że fundacja prowadzi również działalność komercyjną i promuje ją przy wykorzystaniu innych nośników – Facebooka i broszury.

Sama organizacja zakładki „Oferta” na stronach podmiotów ekonomii społecznej pozostawia wiele do życzenia. Często stosowanym rozwiązaniem jest wrzucanie informacji o poszczególnych rodzajach usług „do jednego worka” – na podstronie „ofertowej” brak strukturyzacji ułatwiającej potencjalnemu klientowi szybkie dotarcie do informacji nt. danej usługi. Poszczególne rodzaje usług opisywane są jedna pod drugą – a jako oddzielający je od siebie wyróżnić służą wyłącznie punktory, numery itp. Potencjalny klient musi w ten sposób mozolnie „wyławiać” interesujące go informacje spośród innych, w tym momencie dla niego nieprzydatnych danych. Strategię „jednego worka” stosuje na swych stronach 50% badanych podmiotów.

b) Kompleksowe informacje na temat oferty: cennik, parametry, grupy docelowe, szczegółowy opis, zdjęcia

Z badania przeprowadzonego w lutym 2012 roku przez portal firmy.net wśród internautów, którzy kiedykolwiek wystawili opinię przedsiębiorstwom zarejestrowanym w tym serwisie, wynika, że tym, co najbardziej irytuje użytkowników sieci, jest niepodawanie cen produktów i usług przez firmy. Ponadto internauci, szukając informacji o produktach i usługach oczekują, że będą one rzetelne, kompletne, logicznie uporządkowane i aktualne. To po stronie klienta leży ryzyko nietrafionego wyboru, przedsiębiorstwo powinno więc zadbać o „unaocznienie” na stronie swojej oferty za pomocą zdjęć, szczegółowych parametrów, filmików prezentujących sposoby korzystania z produktu czy usługi – by przełamać wątpliwości klienta i pomóc mu w podjęciu decyzji o zakupie²⁰. Jak w tym kontekście przedstawiają się strony kujawsko-pomorskich PES? 9 z 16 analizowanych stron internetowych (65%) zawiera informacje na temat cen oferowanych produktów i usług, przy czym w dwóch przypadkach informacje te są niepełne – pojawiają się tylko przy wybranych rodzajach usług. 50% badanych podmiotów zamieszcza na swych stronach informacje ograniczające się do hasłowego wymienienia rodzajów usług/produktów – bez podania szczegółowych parametrów i opisu oferty.

c) Obecność języka korzyści, haseł reklamowych

Aby przekonać klientów za pośrednictwem strony internetowej do skorzystania z oferty przedsiębiorstwa – czy to „zwykłego”, czy społecznego – oprócz uwiarygodnienia produktu lub usługi poprzez podanie ceny, parametrów,

²⁰ Zob. *Ekonomia społeczna. Podręcznik Doradcy Biznesowego*, Warszawa 2013, s. 130.

zamieszczenie zdjęć itp. – potrzeba dodatkowego elementu stanowiącego wyróżnik przedsiębiorstwa. Według specjalistów od marketingu kluczowe jest uzupełnienie oferty sprzedażowej o język korzyści, odwołujący się do potrzeb potencjalnego nabywcy, hasła reklamowe – przyciągające uwagę i pozwalające odróżnić produkt/usługę od innych podobnych ofert, odwołujące się do emocji. Jak ze stosowaniem tego typu narzędzi marketingowych radzą sobie podmioty ekonomii społecznej?

Analiza stron internetowych PES pod tym kątem dała następujące wyniki: 62% PES wprowadza w opisie swojej oferty elementy marketingowej zachęty: slogany reklamowe, obietnicę korzyści („wysoka jakość”, „konkurencyjna cena”, „miła obsługa” itp.), w większości przypadków ograniczających się jednak do obiegowych haseł i w związku z tym nie stanowiących efektywnego wyróżnika podmiotu na rynku. Dwa podmioty ekonomii społecznej na swoich stronach internetowych zamieszczają treści ukształtowane w ten sposób, że można uznać je za element konsekwentnie realizowanej, spójnej strategii kreowania marki – skierowanej do konkretnej grupy docelowej, opartej o dobrze zdefiniowany wyróżnik.

d) Obecność referencji i opinii klientów na temat oferty

Z cytowanego powyżej badania portalu firmy. net wynika, że internauci chętnie widzieliby na stronach firm pozostawione komentarze od osób, które skorzystały już z usług danego przedsiębiorstwa. Stanowią one dla nich wartościową informację na temat jakości usług oraz wzmacniają wiarygodność firmy. Podobną funkcję mogą pełnić referencje wystawione przez zadowolonych klientów.

Analiza stron internetowych PES wykazała, że jest to marketingowo-promocyjny element niewykorzystywany przez badane podmioty. Tylko jed-

no stowarzyszenie na swojej stronie internetowej udostępnia pozytywne opinie osób korzystających z jego usług (przy czym opinie te mają charakter wpisów w „Księdze gości”, a nie referencji czy komentarzy umieszczanych w odrębnej, przeznaczony na ten cel zakładce).

e) Informacje o promocjach, ofertach specjalnych

Strona internetowa to dobre miejsce do informowania potencjalnych klientów o promocjach i ofertach specjalnych. Informacje tego typu znaleziono na stronach 3 badanych podmiotów – także i w tym przypadku wykorzystywanie tego narzędzia marketingowego przez PES należy określić zatem jako znikome.

Coraz częściej wykorzystywanym w marketingu narzędziem są media społecznościowe – atrakcyjne dla marketingowców ze względu na możliwość tworzenia więzi konsumenta z marką poprzez podtrzymywanie bezpośredniej interakcji w czasie rzeczywistym, wykorzystywanie naturalnych relacji towarzyskich do wzmacniania wizerunku firmy, organizowanie konkursów, dodawanie aplikacji wizerunkowych itp.

Ekonomia Społeczna. Podręcznik Doradcy Biznesowego wskazuje na następujące korzyści, jakie z obecności na portalach społecznościowych mogą wynieść podmioty ekonomii społecznej:

- *możliwość budowania lojalności i więzi z klientami, np. poprzez różnego rodzaju oferty specjalne czy też publikowanie informacji i ciekawostek na temat firmy niedostępnych nigdzie indziej;*
- *nieinwazyjność (komunikacja i zgoda klienta zamiast natrętnej reklamy);*
- *wzmacnianie wiarygodności i zaufania (systematyczne działanie w portalach społecznościowych)*

Wykorzystywanie mediów społecznościowych

wych i pokazywanie się z dobrej strony buduje przejrzystość organizacji i wzmacnia zaufanie);

- dostęp do informacji zwrotnej od klientów;
- dostęp do szerokiej publiczności;
- minimalizacja kosztów (możliwość darmowej reklamy, ale za to wymagającej czasu i pomysłu)²¹.

Aby profil podmiotu ekonomii społecznej w portalu społecznościowym pełnił swoją promocyjną funkcję, powinien spełniać pewne kryteria, takie jak: regularna aktualizacja, odpowiednio formułowane posty (krótkie, dynamiczne, zachęcające do interakcji, angażujące użytkowników), duża ilość zdjęć, materiałów multimedialnych. Najpopularniejszym medium społecznościowym jest obecnie Facebook – i to właśnie obecność oraz funkcjonowanie PES na tym portalu zostało poddane analizie w ramach *desk research* – pod kątem wyżej wymienionych kryteriów.

Z dwudziestu wytypowanych do próby podmiotów, profil na Facebooku posiada 12 PES. Dziewięć z nich (75%) można określić jako *fanpage* prowadzone ze znajomością facebookowego nośnika i wykorzystujące jego możliwości:

- są aktualizowane kilka razy w tygodniu;
- zawierają atrakcyjne zdjęcia i materiały multimedialne;
- posty są formułowane tak, by zachęcać do interakcji (są krótkie, dynamiczne, często w formie pytania skierowanego do użytkowników);
- komentarze, pytania użytkowników nie są pozostawiane bez odpowiedzi przez administratorów profilu.

Bardziej wyrafinowane narzędzia internetowego marketingu nie są już jednak stosowane przez podmioty ekonomii społecznej zbyt często: tylko 33% przebadanych PES posiadających profil na Facebooku, regularnie organizuje na swoim *fanpa-*

21 *Ekonomia społeczna. Podręcznik Doradcy Biznesowego*, Warszawa 2013, s. 134.

gu konkursy, w których nagrody stanowią produkt/usługi PES. 25% PES wykorzystuje Facebooka do informowania potencjalnych klientów o promocjach.

Liczba osób „lubiących” profil danego podmiotu (dane z 16 i 17 października 2013) kształtuje się różnie – w zależności od skali i charakteru działalności podmiotu, wielkości miejscowości, w której PES ma siedzibę, atrakcyjności zamieszczanych treści itp. Profile 3 podmiotów posiadają ponad tysiąc „lajków” (dwa podmioty z miast liczących ponad 1 tys. mieszkańców, jeden podmiot z 14-tysięcznego miasteczka – za to kierujący swoje usługi ściśle do internautów). Trzy podmioty „lubi” mniej niż 100 osób. Sześć podmiotów posiada kilkuset fanów.

Za skuteczne narzędzie promocji w Internecie marketingowcy uważają blog – uzupełniający stronę internetową i profil na Facebooku. *Blog sprawdza się jako sposób pokazania, że pracownicy firmy społecznej znają się na tym, co robią, czyli do wykreowania ekspertów (...); może to być też sposób na radzenie sobie ze złymi skojarzeniami ze „spółdzielczością socjalną”, które najczęściej są bardzo dalekie np. od „grupy specjalistów”²²* – wskazuje cytowany już *Podręcznik Doradcy Biznesowego*. Inne korzyści wynikające z prowadzenia bloga przez przedsiębiorstwo społeczne to m.in. wzmocnienie pozycji strony przedsiębiorstwa w wyszukiwarkach internetowych, stworzenie platformy do udostępniania treści wartościowych dla klientów, związanych pośrednio z „branżą” danego podmiotu (np. PES zajmujący się cateringiem może prowadzić bloga kulinarnego itp.).

Blogi jako narzędzie promocyjne wykorzystują tylko dwa podmioty na dwadzieścia przebadanych (10%).

22 Tamże, s. 133.

Logo podmiotów ekonomii społecznej

Logo to graficzny znak spełniający rolę zarówno informacyjną, jak i marketingową. We współczesnej obrazkowej kulturze symbolika kształtów i kolorów jest podstawą komunikacji marketingowej. Logo reprezentujące markę – dzięki zastosowaniu obrazów i barw – znacznie łatwiej zapada w pamięć konsumenta, aniżeli innego rodzaju informacje. W skróty, syntetyczny sposób komunikuje – przy pomocy koloru, takiego a nie innego fontu, wzornictwa – charakter danego podmiotu. Odpowiednio zaprojektowane, podkreśla i w skondensowany sposób podsumowuje wizerunek organizacji, pomaga klientom w rozpoznawaniu oferty, stanowi znak gwarancyjny, wywołuje odpowiednie skojarzenia u odbiorcy oraz motywuje go do pożądanego reakcji. By spełniać te funkcje, symbol marki powinien być czytelny i łatwy do zapamiętania oraz nie budzić negatywnych skojarzeń.

W ramach *desk research* dokonano analizy logo podmiotów ekonomii społecznej. Zwracano uwagę na kwestie: czy logo eksponuje społeczny wymiar działalności podmiotu, czy wywołuje skojarzenia z rodzajem usług oferowanych przez dany podmiot, czy jest czytelne i atrakcyjne wizualnie, skutecznie przyczyniając się w ten sposób do budowy pozytywnego i profesjonalnego wizerunku podmiotu.

Z dwudziestu podmiotów dobranych do próby, logo posiada siedemnaście PES (85%). Swojego logo nie posiadają dwa ZAZ-y oraz jedno stowarzyszenie. 35% podmiotów posiadających logo nie eksponuje w nim społecznego wymiaru swojej działalności, na pierwszy plan wysuwając elementy niosące ze sobą informacje, na podstawie których można określić specyfikację oferowanych przez dany podmiot usług. Na takie rozwiązanie zdecydowały się dwie spół-

dzielnie oraz cztery stowarzyszenia (przy czym trzy z nich rozwijają w swoich miejscowościach tzw. wioski tematyczne).

65% podmiotów posiada logo eksponujące społeczny charakter prowadzonej działalności – czy to pod postacią informacji na temat formy prawnej danego podmiotu ekonomii społecznej (spółdzielnia, stowarzyszenie, fundacja, ZAZ) zawartej w logotypie (czyli graficznie przedstawionej nazwie firmy), czy to zawartości tzw. sygnetu, w którym umieszczane są takie symbole graficzne, jak człowiek na wózku, ludzkie sylwetki na tle serca, sylwetki trzymające się za ręce itp. W przypadku organizacji pozarządowych – oferujących usługi odpłatne jako uzupełnienie swojej działalności statutowej – jest to rozwiązanie naturalne i zrozumiałe (pozo- stawiając na boku powielanie mało oryginalnych motywów sylwetek ludzkich itp., które przez swoją stereotypowość nie przyczyniają się do budowania indywidualności marki). W przypadku spółdzielni socjalnych można jednak zadać sobie pytanie, czy eksponowanie w logotypie formy prawnej jest potrzebne i wskazane. Nazwa „spółdzielnia socjalna” niesie bowiem ze sobą niepożądane skojarzenia, co może utrudniać podmiotowi skuteczne konkurowanie na rynku.

Kwestie estetyki są z natury rzeczy subiektywne – stąd trudność w ocenie atrakcyjnej wizualności takiego a nie innego logo. Trzeba jednak wskazać, że 50% analizowanych symboli bazuje na najbardziej oczywistych, obiegowych skojarzeniach (takich jak wspomniane sylwetki ludzkie) – jako takie nie zapadają w pamięć i nie stanowią efektywnego elementu systemu identyfikacji wizualnej PES, skutecznie wyróżniającego dany podmiot na rynku.

Analiza treści ulotek i folderów podmiotów ekonomii społecznej

Materiały poligraficzne to najpopularniejsze i najtańsze narzędzie promocyjno-reklamowe. W formie ulotek lub nieco bardziej rozbudowanych folderów/broszur wykorzystuje je do promowania swojej działalności 95% podmiotów ekonomii społecznej, które znalazły się w próbie badawczej *desk research*. Tylko jeden podmiot nie korzysta z tego rodzaju nośników treści reklamowych, ograniczając się do wydruku/produkcji dyplomów i medalów stanowiących nagrody w organizowanych przez podmiot zawodach sportowych (materiały te – nie będące nośnikiem treści reklamowych – zostały wykluczone z analizy).

Inne wykorzystywane przez podmioty ekonomii społecznej materiały promocyjne to: reklama zewnętrzna (banery, szyldy, plakaty, banery na samochód); standy typu roll-up; ologowana odzież noszona przez pracowników podmiotu; gadżety z logiem (długopisy, maskotki, parasole itp.), reklamy radiowe i płatne ogłoszenia w prasie lokalnej; artykuły prasowe i reportaże telewizyjne dotyczące działalności podmiotu, zrealizowane przez dziennikarzy, którzy podjęli temat dzięki PR-owym zabiegom PES (rozsyłanie informacji prasowych itp.).

W ramach *desk research* analizie poddane zostały materiały poligraficzne – ulotki i foldery. Pozostałe materiały z racji swoich gabarytów lub/i rozproszonego charakteru były niedostępne dla badaczy posługujących się metodą „zza biurka”. Analizie poddano zawartość, opracowanie graficzne oraz język materiałów.

Opracowanie graficzne materiałów promocyjnych

Jednym z istotnych narzędzi służących kreowaniu wizerunku marki na rynku jest identyfikacja wizualna. Składają się na nią m.in. analizowane już logo oraz strona internetowa, a także kolorystyka i dobór fontów (ujednolicone dla różnych typów materiałów promocyjnych, wzorów dokumentów,

korespondencji, loga), szablony materiałów poligraficznych itp. Wszystkie te elementy powinny stanowić spójną całość, tworzyć pewien wizualny system, który umożliwi uzyskania czytelnej i spójnej identyfikacji rynkowej oraz wyróżnienie przedsiębiorstwa spośród konkurencyjnych marek.

Czy kujawsko-pomorskie podmioty ekonomii społecznej próbują kreować spójną identyfikację wizualną? Aby odpowiedzieć na to pytanie, podano analizie logo, stronę internetową oraz ulotki/foldery danego PES – pod kątem ich spójności graficznej. O próbach tworzenia koherentnej identyfikacji wizualnej można mówić w przypadku ośmiu podmiotów – a więc mniej niż połowy badanych PES.

95% podmiotów w swoich ulotkach zamieszcza zdjęcia ilustrujące oferowane przez siebie usługi/produkty. Jakość zdjęć jest jednak różna – w około 30% przypadków zdjęcia są amatorskie, w niedużym formacie, mało czytelne – a przez to nie pełnią skutecznie funkcji promocyjno-reklamowej.

Różna jest również jakość typografii stosowanej w ulotkach/folderach PES. W blisko połowie analizowanych materiałów stwierdzono różnego rodzaju usterki w tym zakresie, takie jak:

- zbyt mała czcionka lub/i interlinia – utrudniająca czytanie;
- źle dobrany, mało profesjonalny krój czcionki (np. Comic Sans, który pojawił się na ulotkach aż trzech PES);
- brak wyraźnej hierarchizacji poszczególnych elementów ulotki (np. przy pomocy punktów, nagłówków, różnych fontów, kolorów i wielkości czcionki itp.) – przez co tekst się „zlewa” i jest mało czytelny.

Język materiałów promocyjnych

63% podmiotów wprowadza w swoich materiałach elementy języka marketingu: obietnicę korzyści, hasła reklamowe, tzw. action call, czyli wezwanie do działania – sformułowania w rodzaju „sprawdź nas”, „wejdź na stronę” itp. 37% PES nie wykorzystuje w swoich materiałach perswazyjnej funkcji języka.

47% podmiotów sprofilowało odbiorcę swoich usług i przygotowało materiały promocyjne skierowane do określonej grupy docelowej – co uwzględniono w stosowanym w materiałach języku. 53% podmiotów – z których 70% stanowią organizacje pozarządowe – nie kieruje komunikatów do wyraźnie określonej grupy.

W przypadku 37% PES można mówić o materiałach promocyjnych przeładowanych informacjami typu data wpisu do KRS, data remontu siedziby podmiotu itp. – do grupy podmiotów szczególnie chętnie podających tego typu dane zaliczają się organizacje pozarządowe i ZAZ-y. Te dwa typy podmiotów często stosują również w swoich materiałach formalny, mało komunikatywny język. Z dziewiętnastu PES dysponujących materiałami poligraficznymi, urzędniczy język, w tym sformułowania przejęte z wniosków projektowych, odnotowano w materiałach pięciu podmiotów – dwóch ZAZ-ów i trzech stowarzyszeń.

Zawartość materiałów promocyjnych

Tylko dwa podmioty (10,5%) – fundacja i spółdzielnia – podają w swoich materiałach poligraficznych ceny oferowanych produktów/usług. W ulotkach/folderach 16% PES pojawiają się informacje na temat promocji, ofert specjalnych (obniżka ceny dla osób, które zapiszą się na zajęcia w takim a nie innym terminie, dowóz produktów gratis na określonym obszarze, rabaty dla członków stowarzyszenia). 63% PES ilustruje informacje o ofercie zdjęciami produktów/

usług, a także podaje szczegóły oferty, nie ograniczając się do hasłowego wymienienia zakresu działalności.

Jedna fundacja oraz jedno stowarzyszenie (10% PES) nie dysponuje materiałami reklamującymi swoją ofertę odpłatną – posiadają wyłącznie ulotki nt. misji organizacji i realizowanych projektów non-profit. 68% przeanalizowanych ulotek i folderów jest w całości poświęconych działalności usługowej danego podmiotu ekonomii społecznej – treści marketingowe wysuwają się w nich na pierwszy plan (tu m.in. wszystkie spółdzielnie socjalne). Pięć podmiotów (cztery organizacje pozarządowe i jeden ZAZ) równolegle posługuje się dwoma typami materiałów – ulotkami poświęconymi ofercie odpłatnej oraz ulotkami opisującymi społeczny wymiar działalności. 5 podmiotów (dwa ZAZ-y, dwa stowarzyszenia i jedna fundacja) próbuje w obrębie jednej ulotki/folderu łączyć informacje na temat społecznego i ekonomicznego wymiaru działalności, opisując zarówno swoją misję, formę prawną, jak i oferowane usługi.

Podobnie jak w przypadku stron internetowych, proporcje te pokazują dylemat PES: czy – i w jakim zakresie – rozdzielać dwa porządki swojego funkcjonowania – społeczny i ekonomiczny. Podmioty ekonomii społecznej mają trudności z takim zaprezentowaniem społecznego wymiaru swojej działalności, by informacje te stanowiły komplementarne dopełnienie działalności rynkowej – i na odwrót. Tymczasem wydaje się, że działalność społeczna – umiejętnie pokazana – może stanowić atut PES na rynku. Podmioty ekonomii społecznej niejako z góry dysponują wyróżnikiem na tle komercyjnych przedsiębiorstw – oferują nabywcy „czyste sumienie” – możliwość poczucia się etycznym i odpowiedzialnym obywatelem, który poprzez

swoje działania przyczynia się do pozytywnej zmiany społecznej. Warunkiem skutecznego działania takiego „wyróżnika” musi być jednak odpowiednie „wyważenie” – oraz atrakcyjne zaprezentowanie – aspektu społecznego. Nie może to być element dominujący – powinien stanowić dopełnienie oferty korzystnej dla klienta przede wszystkim ze względu na wysoką jakość produktu/usługi oraz konkurencyjną cenę.

Podsumowanie

Analiza materiałów promocyjnych i stron internetowych podmiotów ekonomii społecznej pokazuje duże deficyty PES w zakresie marketingu i promocji. Podmiotom brakuje często wiedzy, umiejętności i doświadczenia w tych dziedzinach. PES nie stać przy tym na zatrudnienie specjalisty od marketingu, nie inwestują także w działania reklamowe, ograniczając się do tych, które nie generują kosztów. Marketing/promocja znajduje się zazwyczaj na końcu listy wydatków PES – daleko za wynagrodzeniami dla pracowników czy bardziej „twardymi” inwestycjami – w sprzęt, infrastrukturę itp. Nawet jednak, gdy przydatne narzędzia marketingowo-promocyjne są dostępne bezpłatnie (typu Google+ Lokalnie czy Google Grants – AdWords), podmioty ekonomii społecznej nie zdają sobie sprawy z ich istnienia i nie wykorzystują do promowania swojej oferty. Z kolei wykorzystywane narzędzia (strony www, materiały poligraficzne) często mało skutecznie promują ofertę PES – z uwagi na błędy w strukturze, niewykorzystywanie przez PES marketingowego języka korzyści, nieokreśloną grupę docelową itp.

Wiele podmiotów ekonomii społecznej nie posiada opisanej, dopracowanej oferty, w tym wycenionych usług. Opis oferty PES ogranicza się często do wymienienia usług/produkt-

tów, które dany PES świadczy (catering, usługi opiekuńcze, rękodzieło itd.), bez wskazania ceny i szczegółowej specyfikacji. Skutkuje to brakiem wiarygodności u klientów, którzy – decydując się na zakup usługi czy produktu – wolą wybrać te rzetelnie zaprezentowane, opisane i wycenione. Wskutek braku wiedzy PES nt. sprzedaży oraz promocji produktów i usług, nie są one w stanie skutecznie konkurować z innymi podmiotami działającymi na wolnym rynku.

W bardziej profesjonalnym podejściu PES do spraw marketingu mógłby pomóc kontakt z osobami z doświadczeniem biznesowym, które wspierałyby podmioty ekonomii społecznej w założeniu i skutecznym prowadzeniu działalności gospodarczej. Przeprowadzone przez Ośrodek TŁOK w 2013 r. badanie kujawsko-pomorskich organizacji pozarządowych pokazuje jednak niepokojącą tendencję: oczekiwania organizacji pozarządowych wobec przedstawicieli sektora przedsiębiorstw dotyczą głównie finansowego wsparcia swojej działalności (63%). Mniej organizacji oczekuje od biznesu gotowości do długoterminowego zaangażowania (19%) oraz partnerskiego podejścia, zaufania, poważnego traktowania (18,5%). Co siódma organizacja oczekuje doradztwa/pomocy w zakresie pozyskiwania funduszy na działalność organizacji (14%). W jeszcze mniejszym stopniu organizacje oczekują od firm wspólnego tworzenia produktów lub usług dla grup społecznych, osób, z którymi pracują (8%) czy doradztwa/pomocy w zakresie umiejętności zarządzania organizacją (ludźmi, projektami, finansami itp.) (7%). Najmniej organizacji oczekuje takich działań jak pomoc merytoryczna dotycząca tematyki, którą zajmuje się organizacja (3%) oraz doradztwo/pomoc w zakresie rozwijania działalności gospodarczej (dochodowej) organizacji (3%).

EFEKTYWNOŚĆ, INNOWACYJNOŚĆ, ZAKORZENIENIE

Opracowanie niniejsze kończy pytanie Roberta Patona – profesora przedsiębiorczości społecznej na *Open University Business School* w Aston. Zasadniczą kwestią w pomiarze efektywności działań pozostaje dla niego odpowiedź na tak postawione pytanie: *Jak dobrzy jesteśmy w czynieniu dobra?*²³. Pytanie to zdaje się dobrze oddaje istotę zainteresowania skutecznością działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa społeczne: mają one nie tylko dobrze działać, a o tym wspominamy najczęściej w dyskusjach prowadzonych w gronie praktyków i teoretyków, ale mają również działać na rzecz dobra... Można odnieść wrażenie, że ta druga kwestia, zdaje się umykać w toku rozmów dotyczących bieżących kosztów działalności czy możliwości przetrwania podmiotów ekonomii społecznej na rynku produktów i usług. Choć, jak wynika z prowadzonych w ramach projektu badań fokusowych ta druga perspektywa jest bliska przedsiębiorcom społecznym.

Temat efektywności jako takiej, a w szczególności, skuteczność w organizacjach typu non-profit, jest ważnym problemem badawczym, ale i praktycznym, stąd w ostatecznej fazie badań odwołano się do niej wprost w trakcie 3 zrealizowanych spotkań fokusowych z różnymi aktorami: liderkami i liderami organizacji pozarządowych, spółdzielni socjalnych, ZAZ-ów i organizacji wspierających sektor ekonomii społecznej w wo-

23 R. Paton, *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage, Londyn 2003.

jewództwie kujawsko-pomorskim. Kierunek i dynamika dyskusji dotyczącej efektywności działań wskazuje na istotny wymiar społecznego konstruowania efektywności²⁴. Oznacza to, że jest ona postrzegana odmiennie i negocjowana przez różne typy podmiotów, grupy interesów, a także indywidualnych aktorów. Ostatecznie więc działania są traktowane jako skuteczne, jeśli za takie uznają je aktorzy. Paton zwraca uwagę na dodatkową trudność: struktura organizacyjna przedsiębiorstw społecznych sprawia, że trudno o stworzenie względnie jednolitego konstruktu społecznego, ponieważ interesariusze ulokowani w różnych miejscach systemu ES, na różnych poziomach hierarchii mają także odmienne interesy i potrzeby, zwłaszcza gdy mowa o pomiarze skuteczności.

Myśląc o efektywności działań podmiotów sektora ekonomii społecznej należy spojrzeć na nie jako agentów zmiany: podmioty, które przyczyniają się realnie do zmiany, nie tej instytucjonalnej, ale przede wszystkim społecznej w skali lokalnej.

Choć samo pojęcie „przedsiębiorstwa społecznego” jest nowe, to przedsiębiorstwa społeczne w Polsce mają swoją długą tradycję. Niewątpliwie przedsiębiorstwa społeczne przyciągają rosnące zainteresowanie ze względu na swoją hybrydową formę organizacyjną oraz na dynamikę rozwoju tego sektora, do którego nadal trudno dopasować tradycyjne podziały na sektory: prywatny, publiczny i pozarządowy. Badania dowodzą, że przedsiębiorstwa społeczne są nie tylko ciekawym pomysłem instytucjonalnym,

Przedsiębiorstwa społeczne jako agenci zmiany

24 R. D. Herman, D. O. Renz, (1997), *Multiple constituents and the socialconstruction of nonprofit effectiveness*. "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 26 (2), s. 185-206.

ale przede wszystkim faktycznie działającymi organizacjami przyczyniającymi się – z mniejszym lub większym trudem – do realnych zmian w lokalnych kontekstach. Decydenci na poziomie lokalnym coraz wyraźniej interesują się efektami tych działań dostrzegając potencjał rozwoju PES. Przedsiębiorstwa społeczne bowiem mogą dysponować potencjałem niezbędnym do zapewnienia skutecznych rozwiązań, ale przede wszystkim zakorzenionych lokalnie, zarówno w sferze społecznej i gospodarczej²⁵.

Efektywność gospodarcza i społeczna

Możemy zdefiniować przedsiębiorstwo społeczne jako organizację, która dla wypełnienia celu społecznego angażuje się w sprzedaż produktów bądź usług. Mówiąc inaczej, realizuje swoją misję za pomocą narzędzi rynkowych. Przedsiębiorstwo społeczne wyłania się z sektora non-profit traktując *biznes jako narzędzie rozwoju społecznego*²⁶. Ich działalność, przynajmniej w sytuacji idealnej, powinna odzwierciedlać równowagę między celami o charakterze finansowym oraz społecznym. Dla części przedsiębiorców społecznych efektywność gospodarcza nadal stanowi poważne wyzwanie²⁷:

Kasa, kasa, kasa... to, jak nasze stowarzyszenie działa, pokazuje to, że nasza efektywność finansowa jest bliska zeru. Nie wiem, co mam powiedzieć. Ciężko mi jest w ogóle zdefiniować tę efektywność finansową bardzo. Chyba jesteśmy teraz w takim momencie, że się wszystko rozmywa i już nie wiem. No więc pozostanę przy społecznym, nad finansowym musimy jeszcze popracować...

25 A. Noya, *The Changing Boundaries of Social Enterprise*. Organisation for Economic Cooperation and Development, Paryż, 2009, s. 14.

26 R. Dart, 2004, *The legitimacy of social enterprise*, "Nonprofit Management & Leadership", 14(4): 411–424, s. 421.

27 *Ibidem*, s. 413.

Przedsiębiorstwa społeczne różnią się od tradycyjnych organizacji non-profit, przede wszystkim rodzajem działalności oraz podejściem do kwestii społecznych. Normy, którymi winny kierować się przedsiębiorstwa z sektora ES obejmują m.in. generowanie przychodów, rozpoznanie rynku komercyjnego, potrzeb klienta, skupiając się na efektywności i skuteczności działań, podobnie jak w modelu *new public management*.

Myślenie w kategoriach efektywności w działaniach podmiotów ES oznacza nieustanne balansowanie między efektywnością społeczną i gospodarczą. Poszukiwanie „złotego środka” pozostaje zasadniczą misją, przynajmniej w opinii przedstawicieli instytucji wspierających rozwój sektora ES w regionie:

To jest ten złoty środek, tak, ekonomia z ludzką twarzą, to w ogóle wyzwanie dla Polski, bo to racja, żeby ekonomizować, tak, ale z drugiej strony nie zatracać no właśnie tego drugiego filaru, tak filaru społecznego. No, ale to jest odwoływanie się do wartości solidarności myślę rzeczywiście, żeby wszyscy właśnie rozumieli, żebyśmy rozumieli, że niepełnosprawni, tak, no nie będzie nigdy tak efektywnym pracownikiem jak jest w biznesie...

W wypowiedziach samych przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych pojawiają się jednak ważne elementy efektywności ekonomiczno-finansowej: myślenie w kategoriach rachunku zysków i strat, prognozy rentowności czy wątek ekonomicznej i społecznej wartości dodanej:

Musimy przetrwać, jakoś przeżyć, zapłacić za naszą administrację, za nasze lokale i tak dalej i musimy zarobić na to na przykład w ramach działalności gospodarczej czy działalności odpłatnej, żeby to wyszło. Staramy się zarobić więcej, czyli już wejść w tę działalność gospo-

darczą, żeby móc wydać na jakiś projekt. To są rzeczy, na które nie dostaniemy dofinansowania.

Myślę, że ja nie będę jakoś oryginalna jak powiem, że czynnik efektywności społecznej jest tu kluczem i jest najważniejszy, chociażby z uwagi na misję i cele naszej organizacji, to że powstałiśmy nie tylko po to, żeby zarabiać pieniądze. Ale z drugiej strony ta efektywność finansowa, ekonomiczna jest ważna, bo bez niej nie moglibyśmy realizować tych działań społecznych. Tak że myślę, że one się muszą jakoś uzupełniać, trudno mi tu wskazać te procentowe rozbieżności.

Występuje też charakterystyczny element porównania kosztów własnych do przychodów, także w porównaniu z innymi uczestnikami rynku (for-profit, publiczne, non-profit):

Mamy pewne działania, projekty, które są skierowane ku odbiorcom. I mamy pewną efektywność finansową. Nas na przykład (...) nie cierpią Powiatowe Urzędy Pracy. My mamy zwykle z nimi problemy, bo my jesteśmy w stanie zrealizować projekt (...) za prawie 2 razy mniejszą kasę niż oni to realizują (...). I do nas ludzie przychodzą chętniej i częściej znajdują pracę później, tak. To jest ta efektywność także finansowa, czyli mamy jakiś cel, realizujemy go, robimy jakieś dobre działanie, ale robimy to taniej niż na przykład administracja publiczna, czyli to jest ta jedna rzecz.

Wśród przedstawicieli PES dominuje jednak myślenie o efektywności w wymiarze społecznym. Rozmówcy rozumieją ją najczęściej w kategoriach uzyskiwanych rezultatów: liczby usług, trwałości działań:

Także staramy się monitorować też własną pracę w danych projektach czy działaniach patrząc na efektywność podejmowanych działań promocyjnych czy też koordynacji.

Co ciekawe, wśród przedstawicieli instytucji wspierających także trudno o jednoznaczną ocenę efektywności. Jeden z przedstawicieli organizacji wspierających zdecydowanie podkreśla rolę poprawnych i ekonomicznie efektywnych biznesplanów, które – w jego opinii – są gwarantem obu rodzajów efektywności: tej gospodarczej i tej społecznej:

trzeba być bezwzględny w ocenie biznesplanów. Niechby nawet, mówimy teraz o dofinansowaniu działalności spółdzielni akurat, tak, że niechby nawet cel i jak najbardziej słuszny się okazał, pomysł, przedsięwzięcie słuszne z ludzkiego punktu widzenia, tak, a z dużym ryzykiem finansowym, to niestety my musimy być strażnikiem kasy, tak? Bo w pierwszej kolejności, bo ja myślę, że to jest publiczny pieniądz, który trzeba, którego trzeba pilnować.

Przedstawiciele innych instytucji wspierających PES nie są już tak jednoznaczni w swoich ocenach podkreślając prymat efektywności społecznej:

Dla mnie też jest najważniejszy (aspekt społeczny – autorzy), (...) przede wszystkim żeby ci ludzie mieli pracę. Oczywiście no nie może to być działalność, która od razu nie będzie funkcjonowała, ten biznesplan jest tutaj tą podstawą, ale najwyższą wartością dla mnie w tym projekcie jest danie ludziom pracy, jest nią praca.

Czy kierowanie się stricte czynnikiem ekonomicznym nie zabije samej idei ekonomii społecznej? Bo, hipotetycznie zakładając, mogą się pojawić dwa pomysły. Jeden ekonomicznie bardzo dobry, drugi ekonomicznie super. W tym bardzo dobrym mamy członków, liczba członków wyłączonych społecznie jest zdecydowanie większa i przez to są, wypadają trochę słabiej, tak?

Przedsiębiorstwa społeczne jako agenci zmiany

Działania podmiotów ekonomii społecznej niekoniecznie są związane z przedsiębiorczością. Ridley-Duff i Bull zauważają, że termin „przedsiębiorstwo społeczne” jest używane przez coraz większą liczbę działaczy, organizacji przedsiębiorców i urzędników państwowych, jako pojęcie obejmujące jakąkolwiek formę organizacji, która prowadzi działalność gospodarczą na cel społeczny²⁸. Musimy więc rozróżnić: organizacje non-profit, przedsiębiorstwa społeczne od przedsiębiorczości społecznej. Tak jest właśnie w przypadku analizowanych w badaniu podmiotów – mimo, że ich przedstawiciele i przedstawicielki formalnie reprezentują różnorodne podmioty z sektora przedsiębiorstw społecznych, to jednak „przedsiębiorczość” jest problemem dla samych liderów i liderek. Jasno deklarują przywiązanie do realizacji misji społecznej, a bycie przedsiębiorcą traktują raczej w kategoriach konieczności:

Ja jestem na razie takim przedsiębiorcą, ale to, czego mi brakuje cały czas, to brakuje mi społecznego aspektu, tak? Ja zajmuję się (aspektem-autorzy) typowo zawodowym i nie jestem w stanie patrzeć na społeczny, bo nie mam takiej możliwości.

Postawa liderów jest tutaj charakterystyczna – ich naturalnym zapleczem pozostaje działalność non for profit, jak zaznacza jedna z liderek:

Co ja myślę o tym, żeby organizacja funkcjonowała na takich zasadach co normalne firmy? Czyli: wchodzę na rynek, jestem „sierotą”, to mi się nie udaje, trudno, upadam. My tego bardzo mocno doświadczyliśmy. To znaczy nie mówię, że byliśmy „sierotami”, ale ja nie chcę się skupiać na robieniu kasy, tylko przede wszystkim na tym (celu – autorzy) społecznym. A jest mi

28 R. Ridley-Duff i M. Bull, *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*, Sage, London, s. 1.

ciężko zaangażować się na tyle, żeby obie opcje realizować w pełni. I w tym momencie wypadam z obiegu, bo nie jestem w stanie zarobić na sobie.

Wszystkie przedsiębiorstwa społeczne są innowacyjne i przedsiębiorcze – a więc zajmują się działalnością typowo związaną z ryzykiem. Ten nacisk na innowacyjność na poziomie działań wyznacza różnicę między przedsiębiorstwem społecznym a pojęciem przedsiębiorczości społecznej²⁹.

Drucker zauważa, że innowacyjność leży w sercu przedsiębiorczości, niezależnie od kontekstu (podmiotów publicznych, prywatnych lub trzeciego sektora)³⁰. Pytani o innowacyjność własnych działań przedsiębiorcy społeczni podkreślają jej wagę odwołując się jednak do innowacyjnego potencjału organizacji pozarządowych, a więc lepszego rozpoznania potrzeb:

Wydaje mi się, że dla nas szansą na bycie innowacyjnym jest to, że są dla nas ważne potrzeby. W sensie, że nie przeliczamy, ile mogą napaść się z danego projektu i co się dobrze sprzeda, tylko przede wszystkim najpierw szukam, co jest potrzebne, przez to że jesteśmy w kontakcie z rodzicami i oni zgłaszają jakieś swoje potrzeby, to jesteśmy blisko (...).

Większość przedsiębiorców społecznych dostrzega jednak istotne bariery, które stoją na drodze innowacyjności. Bariery te nie są niestety zaskakujące. Liderzy PES odwołują się do trudności administracyjnych i braku pieniędzy:

To nie jest tak, że my jesteśmy, nie jesteśmy jako organizacje czy podmioty ekonomii społecznej innowacyjni, bo jesteśmy, tylko mamy trochę taką blokadę administracyjną.

29 S.A. Zahra, E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, J.M. Shulman, 2009, *A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges*. "Journal of Business Venturing", 24 (5), s. 519–532.

30 P.F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Londyn, 1985.

Moim zdaniem, jak zwykle kasa, tak. Bo jeśli mamy po prostu środki na to, żeby te produkty były innowacyjne, no to jest, to będą, tak, to się wiąże z pewnymi inwestycjami. A że nie mamy zwykle kasy na inwestycje, to...

Obawa przed ryzykiem

Dominuje więc trend polegający na usunięciu elementu niepewności z każdego nowego produktu lub usługi, nawet kosztem potencjalnych innowacji społecznych. Jak podkreślają badacze to podejście charakterystyczne dla organizacji non for profit, których funkcjonowanie zależy w znacznym stopniu od wiarygodności, stąd tendencja do samoograniczania jest najbardziej racjonalną strategią. Innowacyjność oznacza zgodę na porażkę, a ta nie jest najlepiej widziana przez sektor ES³¹:

Nie ograniczamy się, ale staramy się robić to, co nas finansowo nie pogrąży, czyli na przykład robimy działania w Internecie, bo łatwo coś zmienić. A więc staramy się nie ryzykować za bardzo, jeśli chodzi o nasze działania finansowe. Chociaż działalność gospodarcza zawsze wiąże się z ryzykiem.

Zastosowanie pojęcia innowacji społecznej zakłada, że sektor ES (aktorzy indywidualni oraz instytucjonalni) skupiają się na rozwijaniu możliwie efektywnych rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów społecznych. W rzeczywistości jednak mamy do czynienia z innowacyjnością o charakterze instytucjonalnym – nową formą prawną (albo powstaje podmiot nowej ekonomii społecznej – spółdzielnia socjalna), bądź nową dla organizacji formą funkcjonowania (działalnością gospodarczą czy odpłatną).

31 G. Mulgan, S. Tucker, R. Ali, i in., *Social Innovation: What It Is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford, 2007, s. 156.

Nie przekłada się jednak ona na innowacyjność podejmowanych działań. Stabilizacja czynników instytucjonalnych (formy współpracy, zlecenie zadań publicznych) wspiera status quo i utrwała metody funkcjonowania, za którymi idą względnie pewne formy wsparcia finansowego. Jak za uważa przedstawiciel instytucji wspierającej ES w województwie:

Jeśli wspieramy spółdzielnie socjalne i one się trzymają, to w biznesplanie mamy w tych spółdzielniach zapisane pod numerem jeden „dotacja unijna”, tak? To się zweryfikuje z czasem, to, czy my potrafimy komuś doradzić jak ma się utrzymać bez dotacji unijnej (...). Jak nagle się okaże, że PES-y już nie będą party na to, że same mają prowadzić działalność gospodarczą.

Badani liderzy podmiotów wspierających i realizujących ekonomię społeczną wyraźnie odwołują się do konieczności stosowania klauzul społecznych jako narzędzia pozwalającego na utrzymanie i rozwój działalności sektora ES w województwie:

klauzule powinny być uściślone. Z jednej strony dobrze, że w ogóle są, ale z drugiej strony one nie są jeszcze instrumentem dość skutecznym.

Bardzo liczę na to, że klauzule społeczne zadziałają, ale też jest ogromny sprzeciw. Wyobraźcie sobie, że na przykład siedzi 5 dyrektorów wydziałów (w urzędzie – autorzy) i się zastanawiają, ty to, co może u ciebie to zrobimy, ale co, wrzucimy jakąś jedną klauzulę?, no to weź, chociaż raz, musimy mieć jakiś wskaźnik... Więc to wszystko jest trochę fikcją.

Badania dotyczące procesu innowacji społecznych podkreślają znaczenie sieci powiązań zarówno w budowaniu samooceny innowatorów społecznych, dostępu do środków finansowych

**Lokalne
zakorzenie**

oraz innych form wsparcia. Stwierdzono między innym, że innowatorzy społeczni wymykają się tradycyjnym podziałom i przekraczają granice, a ich działanie nie pasuje do jednej kategorii³².

Hybrydowy charakter przedsiębiorstw społecznych stanowi więc istotny potencjał, ale z drugiej strony poważną przeszkodę rozwojową: konieczne jest tworzenie wzajemnych powiązań po to, by innowatorzy społeczni mogli wspierać się wzajemnie, tworząc sieci ożywiające innowacje społeczne i pobudzające przedsiębiorców do działania. W toku dyskusji na temat efektywności działań PES pojawiały się często wątki wizyt studyjnych, zwłaszcza zagranicznych, jako efektywnych narzędzi w rozwoju ES w regionie. Wizyty te, zdaniem przedsiębiorców, są ważne nie tylko ze względu na nawiązanie kontaktów, ale stanowią jednocześnie „podróż do przyszłości” – pozwalają zaobserwować inną rzeczywistość społeczno-gospodarczą, w której przyjdzie dopiero funkcjonować lokalnym PES.

Interesującym zagadnieniem pozostaje jednak rola lokalnego zakorzenienia przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Ważne jest to, jak przedsiębiorcy społeczni postrzegają lokalny kontekst funkcjonowania, w zależności od skali i zakresu ich działalności, branży, a przede wszystkim swojej misji. Te elementy mogą wykazywać różne poziomy zakorzenienia, czy przywiązanie do konkretnego miejsca działania i wskazywać na rolę lokalnych sieci w funkcjonowaniu PES. Zasoby fizyczne i społeczne, zlokalizowane w konkretnym miejscu, mogą odgrywać zasadnicze znaczenie dla sukcesu PES (wątki wsi tematycznych) lub pełnić rolę jedynie instrumentalną, albo celową. Stopień zakorzenienia organizacji

32 F. Lettice and M. Parekh, 2010, *The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice*, "International Journal of Technology Management", 51(1), s. 139–158.

ma istotny wpływ nie tylko na powodzenie pojedynczych podmiotów, ale i całego sektora PES. Jak podkreśla liderka spółdzielni:

My jesteśmy spółdzielnią socjalną powołaną przez miasto i starostwo. I dla mnie to jest taki wielki dylemat, tylko dlatego, tak? A tak to myślę, że nie, myślę, że to właśnie dobrze na rynku lokalnym te przedsiębiorstwa tutaj reklamować i robić to typowo dla ludności lokalnej tutaj. No przecież musimy się jakoś promować, bo teraz dość często jest taka praktyka, właśnie między innymi bardzo dobrze widać ją na etapie przetargów, gdzie, no konkuruję z przedsiębiorstwem z Poznania, tak? No takie duperele brzydko mówiąc, sprzątanie pozimowe chodników na przykład, czyli typowe zamiatanie z piachu, tak? Przyjeżdża mi firma z Gdańska. No i jej się to opłaca? No lokalnie musimy się tu wspierać i stymulować...

Spółdzielcy bardzo świadomie nawiązują do doświadczeń włoskiej ekonomii społecznej podkreślając rolę sieciowania w budowie lokalnego rynku usług i produktów:

Ja myślę, że takie wspieranie nawet lokalne, to jest taki chyba fajny efekt, tak że to gdzieś zostaje tutaj, tak, dla nas, tak, dla wszystkich, tak? Wszyscy jakby z tego korzystają, tak? I nie idą te pieniądze gdzieś tam na zewnątrz, tak?

To bardzo dobrze widać we Włoszech na etapie ekonomii, znaczy ekonomii, spółdzielni socjalnych, tak? Tam generalnie wszystkie rodziny, tak jak klan się robi, rodziny powołały spółdzielnie socjalne, na jakimś tam terytorium egzystują robiąc różne działalności usługowe i produkcyjne, to rewelacyjnie się sprawdza.

Jak widać, przedstawiciele PES mają świadomość roli strategicznych powiązań przedsiębiorstwa i miejsca. To kontekst lokalny (fizyczny, społeczny i kulturowy), kapitał społeczny, zakorzenienie w konkretnych realiach geograficznych

i kulturowych są przez nich postrzegane jako podstawowe źródło tworzenia własnych przedsiębiorstw.

Wnioski

Podsumowując należy zaznaczyć, że innowacyjne przedsięwzięcia ES napotykają wiele poważnych przeszkód podczas próby twórczego rozwiązywania problemów społecznych. Po pierwsze, zarówno instytucje samorządowe, jak i organizacje pozarządowe są naturalnie niechętnie nastawione do ryzyka. Nowością pozostaje sama innowacja instytucjonalna, która rodzi różne problemy w odczytywaniu efektywności społecznej i gospodarczej tych podmiotów. Dotyczy to nie tylko otoczenia, ale i samych przedsiębiorców. Relacje między przedsiębiorcami, partnerami, samorządami i instytucjami wspierającymi przyczyniają się do budowy niezbędnych sieci powiązań, ale trudno, na tym etapie działania sektora ES, mówić o doskonaleniu innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych. PES nie są gotowe do podejmowania pełni ryzyka ekonomicznego, ani nawiązywać dochodowych relacji z sektorem publicznym (klauzule społeczne). Ustanowione struktury finansowania, niewyraźnie nakreślone, a często sztuczne podziały (nie korespondujące do końca z hybrydowym charakterem PES) sprawiają, że jest mało prawdopodobne, by udało się osiągnąć prawdziwe rozwiązania systemowe. Co więcej, przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych, choć identyfikują istotne sieci społeczne, zdają się mieć do nich ograniczony dostęp, co nie przybliży ich do sukcesu.

PODSUMOWANIE

Z badania wyłania się proteuszowy obraz podmiotów ekonomii społecznej – funkcjonujące na pograniczu sfery rynkowej i społecznej, w różnych formach prawnych – wymykają się jednolitym opisom. Pełnią ważną rolę w lokalnych społecznościach: pomagają wejść na rynek pracy osobom długotrwale bezrobotnym, prowadzą działalność gospodarczą nastawioną nie tylko na zys ekonomiczny, lecz również społeczny, przyczyniają się do rozwiązywania społecznych problemów, przejmują od samorządu część zadań związanych z realizacją usług publicznych. Z drugiej strony badanie pokazało duże deficyty PES w zakresie marketingu, promocji, współpracy w obrębie sektora ekonomii społecznej – między poszczególnymi podmiotami. Duża część z nich jest uzależniona w swojej działalności od środków zewnętrznych. To, czy w przyszłości będą się rozwijać i funkcjonować efektywnie, uzależnione jest w dużej mierze od wsparcia partnerów i środowiska.

REKOMENDACJE

- zindywidualizowanie wsparcia doradczego – szkolenia skierowane do większej liczby podmiotów często nie odpowiadają rzeczywistym potrzebom danego PES,
- organizacja wizyt studyjnych i staży dla członków PES w innych przedsiębiorstwach społecznych – w celu wymiany doświadczeń, przekazywania dobrych praktyk i zapoznania się z praktyczną stroną funkcjonowania PES,
- wspieranie PES przez administrację publiczną

- poprzez zakup produktów i usług od przedsiębiorstw społecznych,
- tworzenie platform wymiany doświadczeń i współpracy pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej,
 - zaangażowanie w działalność OWES-ów osób-praktyków z biznesu, posiadających doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, marketingu, sprzedaży i doradzających PES w tych kwestiach,
 - w trakcie szkoleń organizowanych przez OWES-y położenie nacisku na praktykę zarządzania PES; organizowanie przez OWES-y szkoleń z zakresu marketingu i PR-u, koncentrujących się na praktycznych kwestiach dotyczących funkcjonowania PES na wolnym rynku produktów/usług (jak wyceniać produkty/usługi, jak kształtować ofertę, by odpowiadała na potrzeby rynku, jakimi kanałami docierać do nowych klientów, jak prezentować ofertę na stronie internetowej itp.),
 - rozwijanie przez zewnętrzne podmioty (OWES-y, samorządy) internetowych platform baz produktów/usług PES oraz intensywna promocja działań z zakresu ES prowadzona przez specjalistów z zakresu PR – skierowana zwłaszcza do firm i administracji publicznej,
 - młode podmioty ekonomii społecznej mają duże problemy z dostępem do infrastruktury oraz zaplecza technicznego – zapewnienie im takiego wsparcia m.in. w postaci inkubatorów ekonomii społecznej wspomogłoby ich rozwój.

SPIS TABEL I WYKRESÓW

TABELE

Tabela 1. Część środków przeznaczanych na inwestycje	25
Tabela 2. Środki zewnętrzne w budżecie	36
Tabela 3. Opinie	42

WYKRESY

Wykres 1. Rodzaj instytucji (N=100)	17
Wykres 2. Miejsce pochodzenia organizacji (N=100)	18
Wykres 3. Obszar prowadzenia działalności (N=100)	19
Wykres 4. Główne obszary działalności (N=100)	19
Wykres 5. Powody podjęcia działalności (N=100)	21
Wykres 6. Zestawienie majątku PES i organizacji pozarządowych z terenu województwa kujawsko-pomorskiego (N1=100) (N2=140)	22
Wykres 7. Przychody i koszty z działalności (N=100)	23
Wykres 8. Zysk organizacji (N=66)	24
Wykres 9. Podejmowanie decyzji (N=100)	26
Wykres 10. Prowadzenie księgowości (N=100)	27
Wykres 11. Czynniki brane pod uwagę przy prowadzeniu działalności gospodarczej (N=76)	28
Wykres 12. Ocena jakości własnych produktów/usług	29
Wykres 13. Słabe i mocne strony produktów/usług	30
Wykres 14. Porównanie cen PES	31
Wykres 15. Klienci organizacji	32
Wykres 16. Pozyskiwanie nowych klientów	34
Wykres 17. Formy promocji	35
Wykres 18. Wykorzystywanie środków zewnętrznych	37
Wykres 19. Kontakty organizacji	38
Wykres 20. Korzystanie z OWES	41
Wykres 21. Potrzeby PES	43

BIBLIOGRAFIA

- Budzych –Tabor, U. (red.), *Ekonomia społeczna*. Podręcznik Doradcy Biznesowego, Warszawa 2013.
- Co to jest ekonomia społeczna? <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225>.
- Dart, R., 2004, The legitimacy of social enterprise, "Nonprofit Management & Leadership", 14 (4), s. 411–424.
- Drucker, P.F. *Innovation and Entrepreneurship*, Londyn 1985.
- Hausner J., *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju [w:] tenże (red.) Ekonomia społeczna a rozwój*, Kraków 2008.
- Herman, R.D. i D. O. Renz, 1997, Multiple constituencies and the social construction of nonprofit effectiveness, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 26 (2), s. 185–206.
- Kotlarek, P., *Marketing szansą przedsiębiorstw społecznych*, <http://wiadomosci.ngo.pl/x/793474>.
- Lettice F. i M. Parekh, 2010, The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice, "International Journal of Technology Management", 51(1), s. 139–158.
- Meerman, S. D., *Nowe zasady marketingu i PR*, Warszawa 2009.
- Mulgan, G., S. Tucker, R. Ali, i in., *Social Innovation: What It Is, Why It Matters, How It Can Be Accelerated*. Oxford 2007.
- Noya, A. *The Changing Boundaries of Social Enterprise*. Organisation for Economic Cooperation and Development, Paryż 2009.
- Paton, R., *Managing and Measuring Social Enterprises*, Londyn 2003.
- Ridley–Duff, R. i M. Bull, *Understanding Social Enterprise: Theory and Practice*, Londyn 2011.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 lipca 2012 r. (Dz. U. poz. 850) w sprawie zakładów aktywności zawodowej.
- Smektała, T., *Public relations w Internecie*, Wrocław 2006.
- Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 2011 r. Nr 127, poz. 721 z późn. zm.).
- Wajszczak P., 15 najbardziej pouczających błędów przedsiębiorstw społecznych, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/938296.html>.
- Zahra, S.A., E. Gedajlovic, D.O. Neubaum, J.M. Shulman, 2009, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. "Journal of Business Venturing", 24 (5), s. 519–532.

O AUTORACH

JACEK GĄDECKI

Socjolog i antropolog społeczny, doktor nauk humanistycznych, adiunkt w Katedrze Socjologii i Antropologii Społecznej Akademii Górniczo-Hutniczej AGH w Krakowie, współzałożyciel Ośrodka Tłok, zainteresowania naukowe: socjologia i antropologia miasta, architektury, ekonomia społeczna, badania ewaluacyjne.

MATEUSZ KUCZ

Magister filozofii i licencjat socjologii, asystent w Zakładzie Filozofii Moralności i Etyki Globalnej, Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej, współzałożyciel i wieloletni współpracownik Ośrodka Tłok, zainteresowania naukowe: etyka społeczna w szczególności przemiany percepcji wartości w systemach społecznych i gospodarczych.

JOANNA KAMIŃSKA

Magister filologii polskiej i socjologii, doktorantka w Instytucie Socjologii UMK w Toruniu, pracowniczka Ośrodka Tłok, zainteresowania naukowe: socjologia czasu, problematyka orientacji temporalnych oraz różne formy myślenia o przyszłości – od utopii, przez prognozy naukowe, po literaturę science fiction.

ANNA MOKWIŃSKA

Magister socjologii, pracowniczka Ośrodka Tłok, zainteresowania naukowe: socjologia młodzieży i edukacji.

TŁOK

7 kwietnia 2005 zarejestrowaliśmy Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK. Wspólnymi siłami tłoczmy ciekawe pomysły i idee, sprawiamy, że w organizacjach pozarządowych staje się tłoczno.

Jesteśmy organizacją wspierającą, służącą rozwojowi i budowie sektora organizacji pozarządowych oraz współpracy międzysektorowej, której celem jest wzmocnienie kapitału społecznego w regionie.

Szkolimy, doradzamy, informujemy i integrujemy sektor organizacji pozarządowych oraz jesteśmy rzecznikiem jego interesów. Działamy opierając się na wartościach odpowiedzialności, pomocniczości, jawności, wspólnotowości i wiary w możliwości społeczności lokalnych.

NASZE CELE TO M.IN.:

- wpieranie, integracja oraz promocja organizacji pozarządowych oraz podmiotów ekonomii społecznej; wspieranie szeroko pojętej aktywności obywatelskiej; promocja idei wolontariatu,
- prowadzenie i wspieranie działań aktywizujących osoby i grupy marginalizowane, m.in. w formie spółdzielni socjalnych
- animowanie współpracy między sektorami: pozarządowym, biznesu oraz samorządowym,
- działanie na rzecz budowy dobrego wizerunku sektora organizacji pozarządowych, doskonalenia jakości jego prac oraz świadczonych usług.

ZAPRASZAMY DO KORZYSTANIA Z NASZYCH USŁUG.

MAMY W SWOJEJ OFERCIE:

- szkolenia (pisanie projektów, księgowość, zarządzanie, promocja i marketing),
- doradztwo (prawne, księgowo),
- wizyty studyjne,
- badania, analizy,
- ewaluację.



TŁOK jest Ośrodkiem Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLIT w województwie kujawsko-pomorskim



STOWARZYSZENIE
KUJAWSKO-POMORSKI
OŚRODEK
WSPARCIA
INICJATYW
POZARZĄDOWYCH

TŁOK

Plac św. Katarzyny 9
87-100 Toruń
tel./fax 56 655 50 22
e-mail: biuro@tlok.pl
www.tlok.pl
www.odpowiedzialnezakupy.pl

więcej niż bizn(ES)

Czy działalność społeczna i gospodarcza to dwa równoległe nurty, które nie mają ze sobą wiele wspólnego – nie licząc okazjonalnego włączania się biznesu w charytatywne projekty? Rozwijający się sektor ekonomii społecznej udowadnia, że cele społeczne i ekonomiczne mogą iść w parze, stymulując zrównoważony rozwój i przyczyniając się do dywersyfikacji gospodarki. Ośrodek Tłok w ramach projektu „Strefa Ekonomii Społecznej” przeprowadził badanie kujawsko-pomorskich podmiotów ekonomii społecznej – ze szczególnym uwzględnieniem ich działalności rynkowej.