

Zrób biznES

– przewodnik dla przedsiębiorców społecznych
po współpracy z biznesem

Informator powstał we współpracy z PwC Polska Sp. z o.o.

Autorzy:

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

– Beata Juraszek-Kopacz

Pansa.org

– Joanna Szymańska

– Jakub Zgierski

PwC Polska Sp. z o.o.

– Małgorzata Marek

– Elżbieta Żórawska

FISE➤

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych

00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 6 lok. 2/5

T: +48 22 537 02 00-02, F: +48 22 537 02 03

<http://www.fise.org.pl>; www.bezrobocie.org.pl; www.ekonomiaspoleczna.pl

Redakcja i korekta: Danuta Kownacka, Ewa Rościszewska

Projekt graficzny i skład: Agencja 

Druk: Agencja 

ISBN 978-83-61979-41-8

Warszawa, grudzień 2012 r.

Wszystkie prawa zastrzeżone.

Przedruk i reprodukcja w jakiegokolwiek postaci całości lub części informatora bez pisemnej zgody Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych są zabronione.

Druk na papierze ekologicznym

SPIS TREŚCI

1. Ta niewiarygodna ekonomia społeczna	5
<i>Joanna Szymańska, Jakub Zgierski Pansa.org</i>	
2. Po co robię to, co robię? – czyli wizja i misja przedsiębiorstwa społecznego	5
<i>Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska PwC Polska Sp. z o.o.</i>	
3. Poznaj swoje przedsiębiorstwo – analiza SWOT	8
<i>Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska PwC Polska Sp. z o.o.</i>	
4. Marka – wizerunek, ale i tożsamość	11
<i>Joanna Szymańska, Jakub Zgierski Pansa.org</i>	
4.1. Marka, czyli konkretne korzyści	12
4.2. Marka, czyli silny głos	13
4.3. Marka ekonomii społecznej	14
4.4. Prekursorzy marki	14
4.5. Nazwa ma znaczenie	15
4.6. Logo – znak marki	16
4.7. Bądź tam, gdzie klient	17
4.8. Gdzie zaczyna się marka?	18
5. Komu sprzedawać ekonomię społeczną?	18
<i>Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska PwC Polska Sp. z o.o.</i>	
5.1. Jaki jest Twój idealny klient?	18
5.2. Ty jako sprzedawca	19
5.3. Menadżer do spraw sprzedaży w przedsiębiorstwie społecznym	20
5.4. Nawiązanie kontaktu z klientem	21
5.5. Umówienie się na spotkanie	22
5.6. Budowanie i przygotowanie oferty	23
6. Obsługa klienta	26
<i>Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska PwC Polska Sp. z o.o.</i>	
6.1. Budowanie relacji	26
6.2. Networking	26
6.3. Podsumowanie, czyli diabeł tkwi w szczegółach	28
7. Współpraca przedsiębiorstw społecznych z biznesem	28
<i>Beata Juraszek-Kopacz Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego</i>	
7.1. Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu?	28
7.2. Krótka historia CSR	29
7.3. Stan obecny współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi w Polsce	30
7.4. Wzajemne korzyści	31
7.5. Zrozumienie motywacji partnera i kreatywność to klucz do sukcesu	33
7.6. Podsumowanie	37

1. Ta niewiarygodna ekonomia społeczna

Joanna Szymańska, Jakub Zgierski | Pansa.org

Rozwój przedsiębiorczości społecznej w Polsce nabiera tempa. Powstają nowe rewelacyjne inicjatywy, o których jeszcze kilka lat temu nikt nawet nie marzył. Hostel Emma, Szklany Świat, Być Razem czy Grupa Cohabitat to gwiazdy tego sektora, coraz umiejętniej łączące realizację celów społecznych z przemyślaną działalnością gospodarczą. Szkoda tylko, że takich przykładów nie ma zbyt wiele.

Nadal niewielki procent przedsiębiorstw społecznych wykorzystuje własny potencjał. Tylko niektóre działają na miarę swoich możliwości i oczekiwają otoczenia, w tym przede wszystkim klientów. Sytuacja powoli się zmienia, jednak trzeba stwierdzić, że podmioty ekonomii społecznej wciąż nie budzą zaufania i nie są brane pod uwagę jako poważny partner biznesowy. Nawet jeśli ktoś docenia ich wysiłek, rzadko chce mieć z nimi do czynienia na co dzień. A bez tego przecież nie ma mowy o prawdziwej współpracy, szczególnie na linii ekonomia społeczna – biznes.

Jak to zmienić? Czym jest ów istotny element, który zapewnia sukces tylko nielicznym przedsiębiorstwom społecznym? Czego brakuje pozostałym? Może autentyczności? Zakorzenie w społeczności lokalnej? Motywacji? Pewnie wszystkich tych rzeczy po trochu. Jednak przede wszystkim: wiarygodności, wyrazistego charakteru i przekonania do tego, co robią.

2. Po co robię to, co robię? – czyli wizja i misja przedsiębiorstwa społecznego

Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska | PwC Polska Sp. z o.o.

Podmioty ekonomii społecznej powstają, aby realizować określone cele społeczne. Jednak pytanie „Po co robię to, co robię?” u wielu przedsiębiorców społecznych może wywołać mieszane odczucia, a wręcz mogą je oni uznać za pytanie nie na miejscu. Przecież odpowiedź jest oczywista: po to, aby pomagać innym, przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu, świadczyć deficytowe usługi dla grup wykluczonych, przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju społeczności lokalnej itp. W praktyce, szczególnie w zderzeniu ze światem biznesu, okazuje się, że taka odpowiedź nie wystarczy. Przedsiębiorstwo społeczne, tak jak każda licząca się organizacja czy firma, w odpowiedzi na powyższe pytanie powinno się odnieść do konkretnych przekonań, rezultatów, które chce osiągnąć, oraz sposobu, w jaki chce to zrobić. Innymi słowy: musisz zdefiniować wizję i misję swojego przedsiębiorstwa.

Wizja przedsiębiorstwa to wyobrażenie tego, jak ma ono wyglądać i funkcjonować w przyszłości. Najprościej można powiedzieć, że to marzenie, do którego realizacji będą dążyć wszyscy w przedsiębiorstwie, zdobywając i wykorzystując posiadane zasoby.

Misję przedsiębiorstwa można zdefiniować precyzyjnie. To drogowskaz, który wyznacza konkretny kierunek rozwoju i stawia konkretne wyzwania. Określa specyficzną rolę firmy w działaniu na rzecz otoczenia. Wyraża podstawową ideę przedsiębiorstwa i jego cel strategiczny. Misja tworzy osobowość firmy, określa jej filozofię działania. Jest to ogólna obietnica dana interesariuszom: pracownikom, klientom, dostawcom itd. Misja to także element budowania wspólnoty i motywacji. Powinna odpowiadać na pytania:

- › Po co istnieje przedsiębiorstwo?
- › Do czego dąży?
- › Czyje potrzeby zaspokaja?
- › Jakie potrzeby zaspokaja?
- › Jak przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane?

Misja – kilka zasad

- › Misja powinna być wyrażona precyzyjnie i krótko, najlepiej w jednym zdaniu. Ważne jest, aby była sformułowana w sposób pozytywny: powinna wskazywać, co przedsiębiorstwo robi, jakie działania podejmuje, a nie to, czego unika.
- › W misji określ, co tak naprawdę Twoja firma robi dla ludzi, Twojej społeczności czy kraju; jakie wartości realizuje i dostarcza.
- › Misja może być realizowana tylko wtedy, gdy wszyscy w przedsiębiorstwie, a przede wszystkim Ty sam będziesz się z nią identyfikować i zgodnie z nią postępować.
- › Misję można zmienić czy przeformułować, jeżeli wraz z całym zespołem dojdiesz do wniosku, że to jest potrzebne i korzystne (ponieważ np. zmieniły się warunki, w których przedsiębiorstwo funkcjonuje).
- › Komunikowanie wizji i misji stanowi także narzędzie marketingu i budowania relacji. Naucz się ciekawie opowiadać historię misji swojego przedsiębiorstwa.

Przykłady misji

PKN Orlen: Odkrywając i przetwarzając zasoby naturalne, napędzamy przyszłość.

Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce: Inspirujemy. Pomagamy działać.

Philips: Dążymy do poprawy jakości życia ludzi poprzez wprowadzanie w odpowiednim czasie znaczących innowacji technicznych.

Unilever: Pomagamy ludziom czuć się i wyglądać dobrze oraz lepiej korzystać z życia poprzez marki i usługi, które są dobre dla nich i dla innych.

Fundacja SYNAPSIS: Misją Fundacji SYNAPSIS jest niesienie profesjonalnej pomocy dzieciom i dorosłym osobom z autyzmem i ich rodzinom oraz wypracowywanie systemowych rozwiązań, które poprawią jakość ich życia.

Żywiec Zdrój: Chcemy zawsze zaspokajać pragnienia, dostarczając zdrowe napoje, których sercem jest woda źródłana. Jako lider budujemy odpowiedzialną, cieszącą się zaufaniem firmę.

Misja powinna oddawać to, czym przedsiębiorstwo tak naprawdę się zajmuje. Jeśli precyzyjnie ją określisz, stanie się ona dla Ciebie swoistym kompasem.

Może Ci w tym pomóc analiza tzw. modelu góry lodowej. Schemat ten pokazuje różne poziomy funkcjonowania firmy. Jeśli odpowiesz na pytania związane z poszczególnymi poziomami, będziesz w stanie lepiej sformułować i przekazać innym swoje motywacje, utwierdzisz się w tym, co robisz, poznasz własne przekonania i dowiesz się, jaki masz potencjał do działania. To ćwiczenie warto także wykonać wraz z całym zespołem.

Model góry lodowej według Norman Benett Academy¹



Środowisko – to otoczenie, w którym funkcjonujesz i na które reagujesz: ludzie, rzeczy materialne, czynniki środowiskowe. Opisując ten poziom, odpowiadasz na pytania: „Gdzie?”, „Kiedy?”, „Z kim współpracuję?”.

Zachowania – to poziom behawioralny, obejmujący działania, które wykonujesz zarówno jako jednostka (konkretne czynności i zachowania), jak i w ramach przedsiębiorstwa (procedury). Na tym poziomie odpowiadasz na pytanie: „Co robię?”.

Umiejętności – ten poziom dotyczy strategii, jakimi posługujesz się w życiu, sposobów wykonywania zadań, mechanizmów podejmowania decyzji itd. Na tym poziomie odpowiadasz m.in. na pytanie: „Co potrafię robić?”.

Przekonania – to poziom, na którym odpowiadasz na pytania: „Jak myślę o sobie, ludziach i świecie?”, „Co jest możliwe?”, „Co jest trudne?”.

Wartości – to poziom opisujący wszystkie idee, które są dla Ciebie ważne i które uważasz za prawdziwe (zarówno te wspomagające, jak i ograniczające). Przekonania/wartości decydują o kierunkach Twojej motywacji. Tym razem odpowiadasz na pytanie: „Dlaczego to robię?”.

Tożsamość – to poziom dotyczący Twoich przekonań na własny temat, rozumienia samego siebie i swoich działań. Opisując ten poziom, odpowiadasz na pytanie: „Kim jestem?”.

Misja – to poziom, na którym odpowiadasz na pytania: „Jaki jest globalny cel?”, „Dokąd zmierzam?”.

Wizja/duchowość – to poziom najgłębszy, dotyczący duchowego wymiaru naszego życia. Opisując ten poziom, odpowiadasz na pytania: „Jaki ma sens to, co robię?”.

Efektom wykonania tego ćwiczenia będą m.in. sformułowanie misji przedsiębiorstwa, większe zaangażowanie zespołu, jak również spójność w komunikacji.

¹ Więcej o modelu w: M. Bennewicz, „Coaching, czyli restauracja osobowości”, Warszawa 2008, Wydawnictwo G+J, s. 44, 47–49.

„Opowiem ci historię” – czyli storytelling

Ludzie nie wierzą w to, co im mówisz. Rzadko wierzą w to, co pokazujesz. Często wierzą w to, co słyszą od przyjaciół. Zawsze wierzą w to, co opowiadają sami. Co więc robią dobrzy liderzy? Dają ludziom opowieści! – Seth Godin².

Czym jest storytelling (opowiadanie historii)? Jest to umiejętność używania słów, metafor, analogii w celu zobrazowania innym ludziom idei lub pomysłu w taki sposób, który pobudza ich wyobraźnię i emocje. Ciekawe i inspirujące historie zapadają słuchaczom w pamięć na dłużej. Angażują ludzi emocjonalnie i pozwalają im lepiej rozumieć motywacje i działania innych osób. Są łatwiej przyswajalne niż tabele danych czy suche fakty. Dlatego firmy często posługują się narzędziem storytellingu do komunikacji ze swoimi klientami czy partnerami biznesowymi. Często na stronach internetowych znajdziemy zakładkę „nasza historia”, gdzie firmy opowiadają, jak powstały i dlaczego. Jednak sztuką jest umiejętnie opowiadanie historii. Ich źródłem najczęściej stają się tzw. mit założycielski (czyli historia o tym, jak powstała firma), historia lidera (najczęściej założyciela firmy) czy historia danego produktu.

To, że Ty wierzysz w swoje działania i znasz swoje motywacje, jest istotne i potrzebne, ale ważne jest, żebyś potrafił je ciekawie przekazać innym i tym samym zarazić ich swoją ideą.

3. Poznaj swoje przedsiębiorstwo – analiza SWOT

Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska | PwC Polska Sp. z o.o.

Tworzeniu wizji i misji firmy powinno towarzyszyć dokładne poznanie przedsiębiorstwa: nie tylko jego możliwości i mocnych stron, lecz także ograniczeń. Ta wiedza pozwoli Ci uniknąć składania obietnic bez pokrycia obecnym i przyszłym klientom (pamiętaj, że niedotrzymanie zobowiązań skutecznie zniechęci do Ciebie klientów i zminimalizuje szanse na przyciągnięcie kolejnych).

Chociaż może Ci się wydawać, że jak nikt inny znasz swoje przedsiębiorstwo, to warto jednak wykonać pewne ćwiczenie, oparte np. na analizie SWOT. Jest to narzędzie, które pozwoli zbadać wewnętrzne i zewnętrzne środowisko Twojej firmy. Analiza ta opiera się ono na czterech kategoriach czynników:

Strengths (mocne strony)

Weaknesses (słabe strony)

Opportunities (szanse)

Threats (zagrożenia)

Czynniki wewnętrzne to mocne strony (wszystko, co daje Ci przewagę, wyróżnia Cię na rynku) oraz słabe strony (to, co stawia Cię w mniej korzystnym świetle wobec konkurencji). Ważną kwestią podczas przeprowadzania analizy SWOT jest obiektywne, ale też i krytyczne spojrzenie na przedsiębiorstwo – spróbuj się postawić w roli swoich dotychczasowych

² Seth Godin – amerykański przedsiębiorca, autor wielu książek z zakresu marketingu, popularny mówca.

klientów oraz partnerów i zastanowić się, jakie mocne strony widzą w Twojej firmie. Jeśli jest ona mała lub opiera się na wyrazistym liderze, warto też skoncentrować się na osobistych cechach tego lidera i innych pracowników.

Przeprowadzając analizę SWOT, warto przemyśleć następujące zagadnienia:

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> › korzyści z przedsięwzięcia › możliwości › przewaga konkurencyjna › USP (ang. <i>unique selling points</i>), czyli unikatowe cechy, ważne dla konsumenta, których nie ma konkurencja › posiadane zasoby, aktywa, ludzie › doświadczenie, wiedza, posiadane informacje › rezerwy finansowe, przewidywane zyski › marketing: dostępność, dystrybucja › aspekty innowacyjne › lokalizacja i położenie geograficzne › cena, wartość, jakość › kwalifikacje, certyfikacje › procesy, systemy, w tym informatyczne, komunikacja › aspekty kulturowe, postawa, postępowanie › stan kadry kierowniczej, możliwe awanse i zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> › wady przedsięwzięcia › brak możliwości rozwoju › brak siły konkurencyjnej › słaba reputacja › aspekty finansowe › własne wrażliwe punkty › nieterminowa realizacja zamówień › przepływy pieniężne, brak środków finansowych na nowe przedsięwzięcie › nietrwałość łańcucha dostaw › zakłócenia podstawowej działalności › wiarygodność danych, mała przewidywalność planu › aspekty etyczne, brak zaangażowania, słabe przywództwo › procesy i systemy, itp. › stan kadry kierowniczej, możliwe awanse i zmiany
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> › wydarzenia na rynku › słabe strony konkurentów › tendencje w branży lub stylach życia › rozwój i nowe technologie › wpływy globalne › nowe rynki: horyzontalne, wertykalne › rynki dla produktów niszowych › aspekty geograficzne, eksport, import › nowe unikatowe cechy pojawiających się produktów › taktyka: korzystne albo nieprzewidywalne zmiany na rynku, główne kontrakty itp. › rozwój przedsiębiorstwa i produktu › rynek badań, dostępność informacji 	<ul style="list-style-type: none"> › wpływ polityki › zmiany w prawie › wpływ środowiska naturalnego › rozwój systemów komputerowych › zamiary konkurencji › możliwa współpraca, przedstawicielstwa, dystrybucja › wielkość rynku, pojemność, podaż › aspekty związane z sezonowością, pogodą, wpływem mody › rosnące wymagania rynku › nowe technologie, usługi, pomysły › istotne umowy i partnerzy › czynniki hamujące rozwój › bariery wejścia na rynek › czynniki zewnętrzne nie do pokonania › utrata kluczowych pracowników › brak stałego wsparcia finansowego › stan gospodarek: krajowej, zagranicznych

Źródło: <http://www.up.warszawa.pl/druki/jed020512/swot020512.pdf>

Twoje mocne strony są wartością dla klientów, którą warto komunikować i podkreślać. Nie możesz jednak zapominać o słabych stronach swojego przedsiębiorstwa; ich ukrywanie lub bagatelizowanie nie sprawi, że one znikną. Najważniejsze, abyś Ty sam zdawał sobie sprawę z tych ograniczeń (na tym etapie przeprowadzasz analizę na własny użytek, nie musisz pokazywać jej wyników klientom).

W analizie SWOT bada się również czynniki zewnętrzne, czyli szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Są to m.in. tendencje rynkowe lub zmiany w prawie. Czynniki zewnętrzne na ogół są definiowane jako kwestie, na które nie ma się bezpośredniego wpływu. Niektórzy interpretują je także jako zjawiska przyszłe, które dopiero mogą pomóc lub zagrozić danej działalności.

Analiza SWOT to bardzo rozpowszechniony model analizy, możliwy do zastosowania w przypadku całego przedsiębiorstwa, danego projektu lub produktu. Jej wynik odzwierciedla sytuację firmy w danym miejscu (momencie rozwoju), ale przede wszystkim w czasie. Tak więc nie jest on dany raz na zawsze: wymaga rewizji i aktualizacji co pewien czas. Analiza SWOT to dość uniwersalne narzędzie, pozwalające na badanie różnych aspektów działalności. Może być nakierowane na analizę oceny konkurencyjności, dochodowości, procesu sprzedaży czy strategii rozwoju.

Analiza SWOT nie jest celem samym w sobie – to tylko narzędzie wspomagające uporządkowanie informacji na temat przedsiębiorstwa. Dlatego warto przed jej przeprowadzeniem odpowiedzieć sobie, w jakim celu ją stosujesz, w jakim aspekcie (obszarze) ją prowadzisz oraz jak chcesz wykorzystać jej wyniki. Analiza SWOT może stanowić dobry punkt wyjścia, który pomoże wskazać fundamenty Twojego przedsiębiorstwa, nakreślić kierunki jego rozwoju, ustalić obszary, które powinieneś wzmocnić (mocne strony), oraz takie, które należy minimalizować lub neutralizować (słabe strony). A przede wszystkim może stanowić impuls do bardziej dynamicznego rozwoju oraz poszukiwania nowych klientów.

Analiza SWOT to także narzędzie umożliwiające ocenę dostępnych zasobów, które mogą się przyczynić do rozwoju Twojego przedsiębiorstwa, oraz określenie deficytów, które mogą ten rozwój hamować. Warto przy tym pamiętać, że zasoby mogą być zarówno materialne, jak i niematerialne; przy czym te ostatnie sukcesywnie zyskują coraz większe znaczenie. Już pod koniec lat 90. ubiegłego wieku czynniki niematerialne zaczęły znacznie przeważać nad czynnikami materialnymi, to znaczy określały większą część wartości firmy niż to, co wyznaczały czynniki materialne (czyli wszystko to, co da się zaksięgować). Zasoby niematerialne to obecnie jeden z fundamentów, na których firmy budują swoją przewagę konkurencyjną.

Przedsiębiorstwa społeczne często zapominają, że są... przedsiębiorstwami i muszą się dostosować do warunków rynkowych, a tym samym budować swoją wartość i przewagę konkurencyjną.

Wartość przedsiębiorstwa społecznego wpływa na postrzeganie go jako partnera, jest argumentem skłaniającym biznes tradycyjny do podjęcia współpracy. Pytania dotyczące elementów budujących wartość przedsiębiorstwa mogą pojawić się w formularzach ofertowych, a Twoje odpowiedzi mogą się okazać kluczowym kryterium złożenia zamówienia przez potencjalnego klienta.

Wartość przedsiębiorstwa to cena, jaką rynek jest gotów zapłacić za nie w danej chwili, lub innymi słowy: suma wartości materialnych i niematerialnych. Wartość materialna to majątek posiadany przez przedsiębiorstwo, czyli aktywa pomniejszone o zobowiązania. Wśród czynników niematerialnych można wymienić: pozycję przedsiębiorstwa na rynku, kontakty środowiskowe, relacje z interesariuszami, umiejętność zarządzania firmą, odpowiedzialność społeczną, uczciwość, wiarygodność, zaufanie, wizerunek, reputację, markę, umiejętność zarządzania relacjami z klientami, jakość produktów itp.³

Każda firma na rynku musi być konkurencyjna, aby przetrwać. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej to podejmowanie działań prowadzących do sytuacji, kiedy dane przedsiębiorstwo staje się liderem lub jednym z liderów branży. Umożliwia mu to dalszy rozwój, rozszerzenie oferty, pozyskanie nowych rynków, zwiększenie zatrudnienia.

4. Marka – wizerunek, ale i tożsamość

Joanna Szymańska, Jakub Zgierski | Pansa.org

Przykłady hostelu Emma czy Fundacji Być Razem pokazują, że przedsiębiorstwa społeczne potrafią budować przewagę konkurencyjną, a istotnym elementem zarządzania i budowania ich wartości jest **świadome zarządzanie marką**. Do tego właśnie chcemy Cię przekonać poniżej. Powiemy, co warto wziąć pod uwagę i co zrobić, aby skutecznie zarządzać marką. Przede wszystkim jednak postaramy się Cię przekonać, że budowanie marki nie jest czymś zupełnie oderwanym od Twojej codziennej działalności. Jest to po prostu inna perspektywa patrzenia na to, co i tak robisz.

Co to jest marka?

Marka to to, co myślą o Tobie ludzie; to, co przychodzi im do głowy, gdy słyszą nazwę Twojego przedsiębiorstwa lub widzą jego logo. Marka to skojarzenia i emocje, które w nich wywołujesz (znudzenie, wrogość, zawiść czy może zainteresowanie, zaufanie, radość). Marka to to, jak Cię postrzegają inni, jakie według nich reprezentujesz wartości i jakie przypisują Ci cechy (czy jesteś według nich „tani” czy „drogi”, „prestiżowy” czy „przystępny”, „młody” czy „stary”). Nad marką nie masz pełnej kontroli, bo jest ona subiektywnym wrażeniem, powstającym w świadomości klientów. Możesz jednak próbować te wrażenia kształtować poprzez decydowanie o tym, co o sobie mówisz i w jakim kontekście się pojawiaasz, czyli poprzez zarządzanie komunikacją.

Większość podmiotów ekonomii społecznej traktuje budowanie marki jako jedno z wielu zadań do wykonania i to takie, które zawsze schodzi na dalszy plan. Pomocy specjalisty od komunikacji szukają zazwyczaj dopiero w momencie, gdy mają jakiś problem: nie mogą sprzedać swojej usługi, samorząd nie chce z nimi współpracować, a biznes nie chce ich sponsorować. Zwykle oczekują wtedy doraźnych rozwiązań, takich jak stworzenie ciekawego materiału promocyjnego, strony internetowej, oferty czy pomocy w organizacji jakiegoś wydarzenia. Tymczasem takie działania to tylko lepsze lub gorsze „opakowanie”, a najpierw trzeba zadbać o to, co się w tym „opakowaniu” znajduje.

³ Więcej na ten temat w: W. Walczak, „Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa”, artykuł na stronie: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/36/id/775#spis3>.

Praca nad marką przedsiębiorstwa to przede wszystkim praca nad samym przedsiębiorstwem. Jeśli Twój zespół wie, po co pracuje, czuje odpowiedzialność za los firmy i na co dzień każdy pracownik jest jej ambasadorem w swoim środowisku, to pierwszy krok w tworzeniu dobrego wizerunku masz za sobą. Twój wizerunek jest bowiem lustrzanym odbiciem Twojej tożsamości, czyli tego, jak widzisz rolę swojego przedsiębiorstwa i na ile każdy z pracowników czuje się jego częścią.

Przyjrzyjmy się temu na negatywnym przykładzie. Jeśli spółdzielnia socjalna składa się z nisko zmotywowanych, roszczeniowych i niedoświadczonych ludzi, to nawet najwybitniejszy specjalista do spraw komunikacji nie będzie w stanie jej pomóc. Na jej markę będzie wpływało to, w jaki sposób członkowie spółdzielni odpowiadają na e-maile, jak wykonują swoje obowiązki, w jaki sposób formułują myśli, to, jak wyglądają, i to, czy potrafią słuchać. Tego nie da się na dłuższą metę kontrolować.

Przedsiębiorstwa społeczne mają coś, co może być ich niezwykłym kapitałem, co może je wyróżniać. To autentyczność i wiarygodność oddolnej inicjatywy, godnej poparcia, bo służącej otoczeniu. Niestety duch prawdziwej oddolnej przedsiębiorczości, spółdzielczości, misji społecznej nie jest wcale tak powszechnie spotykany w sektorze ekonomii społecznej. Coraz częściej natomiast przenika go duch roszczeniowości, „grantozny” i – w gruncie rzeczy – biurokracji. Dzięki Unii Europejskiej nowe inicjatywy w tym sektorze mają fundusze na start, a tworzący je ludzie zyskują możliwość podnoszenia kompetencji. Jednak żadne pieniądze i żadne doradztwo nie zastąpią tożsamości, motywacji do bycia motorem zmian, poczucia misji, zrozumienia, po co i dla kogo działasz, jaki chcesz być i jakie wyznajesz wartości. Wszystkie te hasła były odmieniane w trzecim sektorze przez wszystkie przypadki i przez lata trochę straciły swoją siłę. Tymczasem bez nich nie ma sensownego marketingu i sensownej promocji. Tożsamość organizacji, specyficzne dla niej wartości i przekonania to fundament silnej marki.

4.1. Marka, czyli konkretne korzyści

Mamy nadzieję, że nikt już nie myśli, że sukces w sektorze ekonomii społecznej można osiągnąć, nie zważając na oczekiwania rynku, jakość oferty i wyniki sprzedaży. To są kluczowe elementy, o które musi zadbać każdy przedsiębiorca społeczny, aby zdobyć pozycję na rynku. Są jednak jeszcze inne czynniki sukcesu: zakorzenienie w lokalnej społeczności, wiarygodność w oczach samorządu, umiejętność pozyskiwania partnerów biznesowych i angażowania mediów. Podsumowując, każde przedsiębiorstwo społeczne jest tak silne, jak silni są jego klienci i lokalni sojusznicy. A tych można pozyskać, tylko dbając o swoją wiarygodność, prowadząc dialog z otoczeniem i stopniowo budując własną markę.

Zła marka to stracone szanse, niezrealizowane zamówienia, brak sojuszników i niezmotywowany zespół. Z kolei dobra marka to lojalni odbiorcy, klienci odporni na działania konkurencji, biznes chętny do współpracy i społeczność lokalna stojąca za Tobą murem. Jak to zatem możliwe, że tak niewiele uwagi poświęca się skutecznej komunikacji – nie tylko na dużych konferencjach branżowych i w strategiach rozwoju sektora, lecz przede wszystkim na poziomie pojedynczych przedsiębiorstw społecznych? Naszym zdaniem wynika to z faktu, że wciąż niewielu działaczy w sektorze ekonomii społecznej naprawdę rozumie, na czym polega opłacalność inwestycji w markę i komunikację.

Marka to inwestycja

Aby zbudować markę usługi czy produktu, musisz w nią zainwestować. Zrobienie dobrego zdjęcia, zaprojektowanie nowego opakowania, wymyślenie nazwy, opowiedzenie historii, działania promocyjne – to wszystko może zwiększyć koszty, na przykład o 20%. Czy warto?

Otóż w marketingu przyjmuje się, że ta 20-procentowa inwestycja może zbudować, przełożyć się aż na 80% tego, co klient postrzega jako swoją korzyść (20% kosztów daje 80% efektów). Innymi słowy: jeśli nie zainwestujesz w markę, to oszczędzisz jedną piątą kosztów, ale Twój produkt będzie tylko w 20% tym, czym mógłby być w oczach klienta.

Na dzisiejszym rynku bardzo rzadko będziesz w stanie konkurować ceną. Marka może być Twoją jedyną przewagą. Zainwestuj w nią, choćby przez wzgląd na te 80% kosztów, które i tak ponosisz na samą produkcję produktu lub usługi. Szkoda by było, żeby ta inwestycja poszła na marne.

4.2. Marka, czyli silny głos

Jednak aby zbudować markę, trzeba czegoś więcej niż tylko fundamentów. Potrzebna Ci będzie umiejętność przedstawienia tego, co dla Ciebie najważniejsze, w sposób zrozumiały i przekonujący dla interesariuszy, czyli wszystkich osób i organizacji, które biorą udział w Twoich działaniach lub mają jakiś interes w Twoim sukcesie albo porażce. Twoje przedsiębiorstwo musi mieć silny głos.

Budowanie marki to po pierwsze: dobre zrozumienie tego, co jest wyjątkowe w Twojej firmie, a po drugie: umiejętność zaprezentowania tego w konkretnych i spójnych komunikatach oraz przekucie w działania. Zachowanie konsekwencji nie jest proste – przedsiębiorstwo to przecież zespół wielu ludzi, realizujących wiele działań na różnych, czasami dość odległych polach. Budowania marki nie można więc zostawić przypadkowi. Dlatego właśnie tak potrzebne jest zarządzanie komunikacją.

Zarządzanie komunikacją to proces, świadomy wysiłek, który podejmujesz, aby kształtować swoją markę. Nie warto zawężać tego pojęcia tylko do działań promocyjnych. Jest to bowiem kształtowanie wszystkich elementów mających wpływ na Twój wizerunek: od tego, w jakich kategoriach myślisz o swojej działalności, jakie stawiasz sobie cele i z kim współpracujesz, przez to, jak wnikliwie słuchasz otoczenia i jak dobrze rozumiesz swoich interesariuszy, po to, jak przekonująco i w jakich okolicznościach o sobie mówisz.

O zarządzaniu komunikacją warto myśleć tak jak o zarządzaniu finansami, zarządzaniu zespołem czy zarządzaniu czasem. Jest to po prostu kolejny obszar funkcjonowania przedsiębiorstwa, który wymaga analizy, planowania, konsekwentnej realizacji zadań i obiektywnej oceny efektów. Każda firma powinna zarządzać tym, co, komu, jak, gdzie i kiedy komunikuje. To zarządzanie powinno mieć bardzo konkretny wymiar na co dzień. Musisz na bieżąco kształtować wszystkie elementy, które wpływają na Twój wizerunek. Jak wyglądają Twoje materiały promocyjne? Jak wygląda Twoje biuro? Tekst na stronie internetowej piszesz w pierwszej czy trzeciej osobie? Co słyszy w słuchawce osoba, która dzwoni do Twojego biura? Jaki charakter mają organizowane przez Ciebie wydarzenia? – Nie pozostawiaj żadnej z tych kwestii przypadkowi.

4.3. Marka ekonomii społecznej

Każde przedsiębiorstwo społeczne – chcąc nie chcąc – jest postrzegane także przez pryzmat słabych i mocnych stron całego sektora. Dlatego budując własną markę, będziesz musiał się zmierzyć ze stereotypami dotyczącymi ekonomii społecznej. Jakie to stereotypy? Weźmy jako przykład przedsiębiorców – potencjalnych klientów i partnerów biznesowych ekonomii społecznej. Z badań, ale i z naszego doświadczenia wynika, że myślą o niej mniej więcej tak:

Ich produkty są niskiej jakości, niezbyt estetyczne albo niepotrzebne. W dodatku boimy się, że nie wywiążą się z ustalonych terminów i będziemy mieli problem. Nie są bezpiecznym partnerem. Obawiamy się, że coś pójdzie nie tak i ucierpi na tym reputacja firmy, nie chcemy ryzykować. Czasami robią dobre rzeczy, ale nie umieją tego pokazać. Nie dbają o promocję swoich działań, więc gdyby przyszło nam współpracować, cała robota promocyjna spadnie na nas. Chcą nam sprzedać kartki świąteczne i to dobrze, ale my chcemy długofalowej współpracy, na której zyska wizerunek firmy, a o tym nie ma z kim rozmawiać. Nie potrafią negocjować, nie rozumieją naszych potrzeb, nie myślą kategoriami biznesu. Przejadają tylko unijne fundusze, a ich działalność biznesowa to właściwie fikcja.

Takie stereotypy przeszkadzają w podejmowaniu współpracy satysfakcjonującej obie strony. Jednak nie jest to bariera nie do przejścia, jeśli tylko przedsiębiorcy społeczni nauczą się odróżniać biznes od filantropii, zrozumieją, co tak naprawdę mają do sprzedania, i będą umieli to w atrakcyjny sposób zaoferować. Każde przedsiębiorstwo ma do opowiedzenia własną historię. Każde może się stać prekursorem marki w sektorze ekonomii społecznej. A jeśli tych przecierających szlak będzie wystarczająco dużo, stereotypy szybko przestaną być problemem.

4.4. Prekursorzy marki

Ekonomii społecznej potrzeba dziś myślących długofalowo pionierów, którzy zadbają o własny wizerunek i nadadzą ton pozostałym podmiotom tego sektora, ustawią poprzeczkę wyżej. To możesz być Ty. Strategia budowania marki to nie jest wiedza tajemna. Możesz się jej nauczyć, podobnie jak posługiwania się konkretnymi narzędziami, które pozwolą budować solidny, wyróżniający Cię wizerunek. Podobnymi narzędziami od lat posługują się firmy, budując mocne marki i przewagę nad konkurencją. Skoro one mogą, to Ty też możesz, a nawet musisz, jeśli chcesz stanąć do walki o klienta. Nie unikniesz konkurencji tylko dlatego, że masz misję, bo tak naprawdę rynek i klient jest tylko jeden. Pytanie brzmi: „Jak go zdobyć?”

Klienta nie zdobywa sektor, lecz konkretne przedsiębiorstwo. Dlatego zejdźmy na poziom mikro i zastanówmy się nad tym, co warto zrobić, aby zbudować dobrą markę własnego przedsiębiorstwa.

Historia marki, historia ludzi

Ekonomia społeczna ma jedną dużą przewagę nad zwykłymi firmami. Przedsiębiorstwa komercyjne muszą włożyć dużo wysiłku, aby swoim markom nadać ludzką twarz po to, by budziły one emocje i zachęcały do wchodzenia z nimi w bliską relację. W pocie czoła tworzą mniej lub bardziej wiarygodne historie marki i próbują sprawić, aby ich produkt wydał nam

się czymś znajomym, interesującym i bliskim. Tymczasem w sektorze ekonomii społecznej historia marki jest wiarygodna od samego początku, bo zwykle jest historią konkretnych ludzi. To atut, ale też zobowiązanie. Warto wykorzystać tę przewagę w budowaniu marki, ale trzeba to robić z wyczuciem. Nie można epatować nieszcześciem, a wiarygodności historii nie warto podkreślać nadmiarem przymiotników, wykrzykników i zdrobnień. Nie staraj się wzruszać, po prostu opowiadaj historię. Wybierz to, co najważniejsze, zrezygnuj z drobiazgowej chronologii, unikaj fachowego żargonu (np. słowo „beneficjent” zepsuje nawet najlepszą historię). Mów tylko tyle, ile trzeba, aby historia była czytelna dla słuchacza, unikaj ogólników. Nie zatrzymuj się na problemach, tylko pokazuj, jak je rozwiązałeś.

I jeszcze jedno: niech bohaterem Twojego opowiadania – oprócz ludzi – będzie Twój produkt. Nie zapominaj, że opowiadając historię ludzi, *de facto* opowiadasz historię marki. Ideę warto traktować jak element „opakowania” produktu. Kiedy mówisz o aspekcie społecznym działalności przedsiębiorstwa, coś dodajesz do wartości produktu. Trochę podobnie jak wtedy, kiedy szukasz dla niego dobrej nazwy, tworzysz jego opis, projektujesz logo lub kiedy dołączasz do niego odpowiednią metkę, ulotkę czy instrukcję obsługi. Opowiadanie historii to zabieg, który buduje Twoją wiarygodność, a Twoim produktom dodaje wartości. Można to robić i warto, o ile tylko będziesz uważać, aby nie czynić tego kosztem naruszenia intymności ludzi, którzy są bohaterami tej historii. To do nich powinna należeć ostateczna decyzja, czy ich historia może się stać historią Twojej marki.

Facebook – dobre miejsce do opowiadania

Do opowiadania historii marki możesz wykorzystać różne narzędzia. Jednym z nich jest internet, tani i powszechnie dostępny. Jeśli Twój klient ma konto na Facebooku, to dobrze, żebyś i Ty tam był. Nie wystarczy jednak tylko być, trzeba jeszcze wiedzieć jak. Choć obecność na Facebooku zwykle robi wrażenie spontanicznej, powinna być dobrze zaplanowana, a treści do publikacji na profilu – starannie przemyślane i przygotowane.

Podstawowa zasada brzmi: nie nudź. Publikuj różnorodne treści. Sprzedawaj produkty, ale też historie. Tak twórz treści, aby zachęcały użytkowników do interakcji, polubienia, udostępniania dalej czy komentowania. Wchodź w dyskusje, odpowiadaj na pytania. Nie znikaj na długo, ale też nie zarzucaj swoich fanów nadmierną ilością informacji. Nie pisz tylko o sobie. Twórz albo udostępniaj treści bliskie Twojej grupie docelowej. Dzięki temu będziesz miał okazję pojawiać się w „dobrym towarzystwie” i *de facto* wchodzić w nieformalne sojusze z markami, które są podobne do Twojej. Zbliżoną funkcję ma „lubienie” innych profili czy stron – pokazuje użytkownikom, z kim Ci po drodze. Zabieraj głos, komentuj treści publikowane przez użytkowników. Daj im coś, czego nie mają inni: informację, rabat, konkurs, nieformalne zdjęcie, poczucie, że o nich dbasz i liczysz się z ich zdaniem.

4.5. Nazwa ma znaczenie

Dobry biznes powinien mieć dobrą nazwę. Nie chcemy przez to powiedzieć, że przedsiębiorstwa społeczne nie radzą sobie na rynku, bo mają złe nazwy, niemniej rzadko które pomagają sobie w ten sposób. Tymczasem nazwa może być znakomitym i zupełnie darmowym

narzędziem promocji. Przed reklamą ludzie usiłują się bronić. Nazwa natomiast wydaje im się pod tym względem bezpieczna i neutralna. Ludzie zapamiętują ją i powtarzają. Spróbuj wykorzystać ten potencjał, zamiast iść utartymi ścieżkami. Nazwa typu Spółdzielnia Socjalna Pomocna Dłoń to naprawdę będzie marketingowa kula u nogi.

Nazwa ma Ci pomagać, a nie przeszkadzać. Ma być pretekstem do opowiadania historii marki, a nie powodem do tłumaczenia się już na wstępie. Dlatego nawet jeśli działasz jako spółdzielnia socjalna, zastanów się, czy informacja o tym powinna się znaleźć w nazwie przedsiębiorstwa, tej, którą będziesz się posługiwać w kontaktach z klientami. Jak pokazują badania, sformułowanie „spółdzielnia socjalna” kojarzy się źle: z patologiami społecznymi, z ustrojem socjalistycznym, a w najlepszym razie ze spółdzielnią mieszkaniową. Może zatem nie warto umieszczać w nazwie informacji o formie prawnej Twojej działalności? W większości przypadków tak będzie lepiej, choć oczywiście mogą być wyjątki od tej reguły. Jeśli idea spółdzielczości jest tak ważna dla Ciebie i Twojej marki, że będziesz umiał o niej mówić w przekonujący sposób, tak jak to robi np. hostel Emma, to może warto? Jeśli jednak tak nie jest, poszukaj innego rozwiązania i lepszej nazwy.

„Spółdzielczość nas jara”

Tak mówią o sobie członkowie Spółdzielni Socjalnej Warszawa. To dobitnie pokazuje, że forma prawna ich działalności nie jest przypadkowa. Nie zdecydowali się jednak uruchomić działalności gospodarczej pod szyldem spółdzielni socjalnej. Prowadzą hostel Emma. Jego nazwa pochodzi od imienia Emmy Goldman, anarchistki i socjalistki, nie jest więc zupełnie neutralna, wręcz przeciwnie: jest dobrym pretekstem do opowiedzenia o idei. Jednocześnie tak dobrana nazwa nie będzie zniechęcać klientów, którzy po prosu szukają noclegu i nie mają pojęcia o spółdzielczości⁴.

Jaka nazwa będzie dobra? W skrócie: taka, wokół której można opowiedzieć historię Twojego przedsiębiorstwa, i taka, która mówi, co jest w nim wyjątkowego. Jeśli Twoja nazwa nie pasuje do żadnej innej firmy równie dobrze, jak do Twojej, to znaczy, że trafnie wybrałeś.

Nazwy konstruowane przez profesjonalne firmy są drogie. Ale możesz mieć dobrą nazwę zupełnie za darmo, jeśli poszukasz jej sam. Przepis na nazwę znajdziesz np. w magazynie „Twój Biznes”⁵.

4.6. Logo – znak marki

Logo to najbardziej oczywisty atrybut marki. Ale logo to też inwestycja. Dobre logo to czytelny znak, który wywołuje u odbiorcy określone, zaplanowane przez Ciebie skojarzenia i emocje. Aby tak było, w logo trzeba zainwestować pieniądze i czas. O ile z szukaniem dobrej nazwy masz szansę poradzić sobie sam, o tyle projektowanie logo powinieneś oddać w ręce profesjonalnego grafika. Pośród wszystkich innych wydatków związanych z uruchomieniem działalności warto zaplanować i ten. Logo będzie służyć na lata, więc ta inwestycja z czasem się zwróci. Dobre, profesjonalne logo spowoduje, że w oczach klienta i Twój biznes wyda się bardziej

⁴ Więcej na: www.hostelemma.pl.

⁵ Strona: www.bit.ly/Qpeenu.

profesjonalny. Musi ono wyglądać nienagannie i zawsze tak samo: nie zmieniaj samodzielnie żadnego z jego elementów, zadbaj o dokładność kolorów i proporcje. A jeśli Twoje logo nie zostało zaprojektowane przez fachowca, zastanów się, czy nie warto go zmienić.

Logo na początku nic nie znaczy i nikomu z niczym się nie kojarzy. Nabiera znaczenia z czasem, dzięki temu, gdzie się pojawia i co sygnuje. Dlatego Twoje logo nie powinno się pojawiać w przypadkowych miejscach i kontekstach. Nie jest prawdą, że im częściej je widać, tym lepiej. Jeśli będzie ono umieszczone na produktach dobrej jakości, zacznie się z nimi kojarzyć. Jeśli pokażesz je w stopce e-maila do klienta, a on będzie zadowolony z Twojej usługi, zacznie logo z nią kojarzyć. Jeśli pojawi się ono na plakacie wydarzenia, które jest dobrze postrzegane przez Twoich odbiorców, zyskasz ich zaufanie. Twoja marka będzie budziła w nich emocje i będzie budowała relacje między Tobą i Twoimi klientami, a o to przecież chodzi. Lojalny klient nie tylko kupuje Twoje produkty, ale jest też wiarygodnym ambasadorem Twojej marki – dzięki niemu będziesz zyskiwać kolejnych klientów.

Skąd wziąć logo?

Najlepiej mieć wybór. Poproś o portfolio kilku potencjalnych wykonawców. Sprawdź, czy mają oni doświadczenie w projektowaniu logotypów. Oceń, czyje projekty najbardziej Ci się podobają. Potem wybierz dwie, trzy osoby i spotkaj się z nimi. Opowiedz, o jakie zlecenie chodzi. A przy dokonywaniu ostatecznego wyboru wykonawcy zapytaj siebie, z którą z tych osób rozmawia Ci się najlepiej. Przy wyborze grafika równie ważne, jak dobre portfolio, są Twoja intuicja i Twoje zaufanie. Wybierz kogoś, kto ma doświadczenie i z kim dobrze się rozumiesz. A potem pozwól wybranemu wykonawcy pracować – nie opisuj, co według Ciebie powinno się znaleźć w logo, tylko jakie stawiasz mu cele, jakie treści i emocje ma ono przekazywać.

Jak wybrać logo?

Tenner Christensen, dyrektor marketingu Clearlink, opracował listę 45 zasad projektowania dobrego logo. Nie należy traktować ich jak wyroczni, ale warto sprawdzić, czy logo, które otrzymasz od grafika, nie łamie podstawowych zasad projektowania. Polecamy stronę (w języku angielskim): www.tannerchristensen.com/rules-for-logo-design.

4.7. Bądź tam, gdzie klient

Jedna z podstawowych zasad dystrybucji brzmi: Twój produkt powinien być tam, gdzie Twój klient. Ta sama zasada dotyczy budowania marki i udostępniania informacji o przedsiębiorstwie. Jeśli Twój odbiorca często jeździ samochodem, to może warto zadbać o obecność Twojej marki w radiu, którego słucha. Jeśli chodzi do kościoła, to może warto, aby Twoje produkty pojawiły się na kiermaszu parafialnym. Jeśli w weekendy przesiaduje w klubokawiarniach, zostaw tam dla niego ulotki albo powieś plakat. Jeśli czyta regularnie jakąś gazetę, postaraj się zainteresować jej redakcję tym, co robisz. Narzędzi komunikacji jest wiele i bardzo dużo jest źródeł, z których potencjalny klient może się dowiedzieć o istnieniu Twojej firmy. Jeśli będziesz wiedzieć, kto nim jest i jakie ma zwyczaje, będzie Ci łatwiej dotrzeć do niego z odpowiednio sprofilowaną informacją i ofertą.

Ważną grupą docelową dla prawie każdego przedsiębiorstwa społecznego jest środowisko organizacji pozarządowych. Dlatego warto być na imprezach branżowych trzeciego sektora, w jego publikacjach i bazach danych. Tam będą Cię szukać potencjalni partnerzy, grantodawcy, biznes odpowiedzialny społecznie i świadomi konsumenci.

Ale to oczywiście tylko początek. Twoim podstawowym zdaniem jest wyjść poza ramy sektora ekonomii społecznej i zaistnieć w środowisku własnej branży. Jeśli oferujesz sprzętanie, zadбай, aby znaleźć się w bazie firm sprzętających; jeśli masz produkt turystyczny, bądź na targach organizowanych przez tę branżę. Nie spotkasz tam być może klienta detalicznego, ale możesz spotkać ludzi, którzy przyjadą do Ciebie z całą wycieczką. Bądź tam, gdzie Twój klient. Nie czekaj, aż on Cię znajdzie, to Ty szukaj jego.

4.8. Gdzie zaczyna się marka?

Dobrze opowiedziana historia to za mało. Nazwa i logo też nie wystarczą. Czeką Cię jeszcze sporo pracy, szereg drobnych działań i decyzji, które zewnętrznym atrybutom marki nadadzą znaczenie, o jakim myślałeś na początku. To proces, który trwa i w zasadzie nigdy się nie kończy. Aby mieć dobrą markę, najpierw trzeba mieć dobry pomysł, a potem konsekwentnie go realizować. Nieprzypadkowo w kontekście marki mówi się o czymś takim jak DNA – silna marka ma DNA; jest na tyle dookreślona, że przy odrobinie wysiłku można by opowiedzieć o niej jak o konkretnym człowieku, który jest niepowtarzalny.

Odpowiedz więc sobie na pytania: „Jakie jest moje DNA?“, „Kim chcę być?“, „Jaką markę chcę budować?“. Dziś już nie wystarczy być tylko podmiotem ekonomii społecznej – musisz się czymś wyróżnić, aby zyskać większe grono klientów niż tylko ci, dla których jest ważna idea ekonomii społecznej. Aby zbudować naprawdę mocną markę, najpierw musisz mieć dobry produkt, fachowo go „opakować” i umiejętnie zaoferować. Jak to zrobić? O tym możesz przeczytać w kolejnych rozdziałach tej publikacji.

5. Komu sprzedawać ekonomię społeczną?

Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska | PwC Polska Sp. z o.o.

5.1. Jaki jest Twój idealny klient?

Określenie fundamentów i tożsamości firmy jest dopiero początkiem drogi. Dlaczego? Ponieważ nie byłoby Ciebie, gdyby nie Twoi klienci. I nie będzie Ciebie, jeśli nie będziesz dbać o klientów lub nie będziesz ich skutecznie pozyskiwać. Nie wystarczy tylko skupić wysiłku na zdobywaniu nowych klientów – istotne jest, aby zdobyć właściwych klientów. Oznacza to skoncentrowanie Twoich ograniczonych zasobów (czasowych i personalnych) na pozyskaniu tych klientów, którzy kupią Twoje produkty lub usługi. Kolejnym krokiem jest zatem określenie, kim jest Twój idealny klient oraz do kogo kieruje ofertę Twoje przedsiębiorstwo społeczne.

Idealny klient ma przede wszystkim potrzebę, którą Twój produkt albo Twoja propozycja wartości może zaspokoić. Twój idealny klient ceni wartość, jaką daje mu ten produkt lub ta usługa, bardziej niż cenę, jaką musi za nie zapłacić. Idealnego klienta powinno się określić, zanim przedsiębiorstwo podejmie działalność. Natomiast już prowadząc działalność, możesz zaobserwować, jak klienci, do których kierujesz swoją ofertę, na nią reagują. Czy kupują Twoje

produkty lub usługi? Jeśli tak – nie jest źle, jeśli nie – to sygnał, że musisz coś zmienić. Istotą koncepcji idealnego klienta jest jego realna potrzeba, na którą Twój produkt lub Twoja usługa musi odpowiadać. Warto przy tym pamiętać, aby tworząc profil idealnego klienta, nie tkwić w sztywnych założeniach, tylko być elastycznym i aktywnie odpowiadać na potrzeby rynkowe. Określenie Twojego idealnego klienta determinuje przekaz, jaki do niego sformułujesz, oraz sposób (kanał), w jaki do niego dotrzesz.

Kim jest Twój idealny klient?

Przykłady pytań, na które warto sobie odpowiedzieć:

- › W jakim jest wieku?
- › Jakie są jego przeciętne dochody?
- › Gdzie mieszka?
- › Jak lubi spędzać czas?
- › Jakie ma potrzeby?
- › Jakie są jego przyzwyczajenia?
- › Gdzie możesz go spotkać?

Oczywiście powyższe pytania nie wyczerpują katalogu wszystkich możliwych. Tak naprawdę ich zestaw zależy w dużej mierze od rodzaju Twoich produktów i usług oraz od tego, czy kierujesz swoją ofertą do firm czy do klientów indywidualnych. Jeśli to są firmy, pamiętaj, że tam też pracują konkretne osoby, które zajmują się np. społeczną odpowiedzialnością biznesu lub pracują w dziale zakupów. One też mają konkretne projekty, wyzwania i potrzeby, które może zaspokoić właśnie Twoja oferta.

Istotne jest również precyzyjne określenie tego, gdzie możesz spotkać swojego klienta (była już o tym mowa w poprzednim rozdziale). I to najlepiej spotkać w sensie dosłownym – osobiście dać się poznać i porozmawiać z nim, aby dowiedzieć się więcej o tym, co go zajmuje i czego on potrzebuje. Możesz oczywiście próbować pozyskiwać klientów e-mailowo, telefonicznie lub zamieszczając reklamy w internecie. Jednak choć wydaje się, że te sposoby są mniej czasochłonne, to są także mniej skuteczne (zwłaszcza dla początkujących sprzedawców).

5.2. Ty jako sprzedawca

Czy kiedykolwiek myślałeś o sobie w kategorii sprzedawcy? Prawdopodobnie nie i nie jesteś w tym odosobniony. Wielu ludzi zajmujących się sprzedażą nawet w sektorze biznesu nie lubi tak o sobie myśleć i mówić. Czasem sprzedaż kojarzy się z wciskaniem czegoś klientom. Otóż nie może i nie powinno tak być. Klienci szybko wyczuwają nieszczerść lub próbę sprzedania im czegoś, co nie odpowiada ich potrzebom.

Z drugiej jednak strony – czy tego chcesz, czy nie – jako przedsiębiorca społeczny też powinieneś być sprzedawcą. Być może ta koncepcja kłóci się z Twoim przekonaniem: przecież działasz na rzecz dobra społecznego, wspierasz społeczność lokalną i konkretnych ludzi, którzy zostali wykluczeni z rynku pracy. Być może wydaje Ci się, że to samo w sobie powinno się sprzedawać. Ale tak nie jest. Dlatego warto podjąć wysiłek i nauczyć się sprzedawać własne produkty lub usługi, a także nauczyć się „sprzedawać” swoje przedsiębiorstwo społeczne. To też

nie jest wiedza tajemna. Warto rozwijać tę umiejętność, ponieważ stanowi ona fundament Twojej aktywności ekonomicznej.

Pamiętaj też, że sprzedaż to nie jest tylko pewien punkt, wydarzenie, zawarcie transakcji. To cały proces: nawiązywanie kontaktu z klientem, poznawanie jego potrzeb, budowanie z nim relacji, prezentacja oferty, odpowiedź na indywidualne potrzeby klienta (także odpowiedź na jego wątpliwości, pytania, zastrzeżenia), finalizowanie transakcji, obsługa klienta (w tym m.in. jakość wykonanej usługi oraz czas wykonywania zlecenia/usługi) oraz utrzymywanie relacji z klientem po zakończeniu transakcji.

5.3. Menadżer do spraw sprzedaży w przedsiębiorstwie społecznym

Każde przedsiębiorstwo potrzebuje osoby, która zajmie się sprzedażą. W dużych firmach są to niekiedy kilku-, kilkunastu- lub kilkudziesięcioosobowe zespoły (w przypadku dużych koncernów są to nawet osobne spółki zajmujące się sprzedażą). W mniejszych mogą być to właściciel lub inni pracownicy, którzy w zakresie swoich obowiązków zajmują się sprzedażą produktów lub usług świadczonych przez daną firmę. Biorąc pod uwagę ekonomiczny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego, podobnie powinno wyglądać to w sektorze ekonomii społecznej. Sprzedaż to istotny element działalności, ekonomiczne uzasadnienie Twojego istnienia.

Zatem kto w Twoim przedsiębiorstwie powinien się zajmować sprzedażą? Trzeba pamiętać, że nie ma jednego idealnego zestawu cech sprzedawcy, który zapewni sukces. Tak jak nie ma idealnej – doskonałej w wizerunku, procedurach czy niezawodności – firmy, nie ma oferty najlepszej – najtańszej i dopasowanej do potrzeb wszystkich. Tak samo nie ma jednej – zawsze skutecznej i trafiającej do każdego – techniki sprzedaży. Przede wszystkim, aby być dobrym sprzedawcą, trzeba to lubić. Poza tym sprzedawca musi mieć umiejętność nawiązywania relacji, powinien też czerpać przyjemność z kontaktu z ludźmi, być empatyczny i wyczuwać potrzeby klientów. Dobry sprzedawca z jednej strony posiada pewne miękkie umiejętności, ale potrafi je łączyć z określoną wiedzą o przedsiębiorstwie, które reprezentuje, o produktach, które sprzedaje, oraz o firmie klienta i branży, w której on działa. Jest także osobą otwartą i elastyczną. Chce się uczyć. Te i inne elementy składają się na podstawowy zakres cech dobrego sprzedawcy.

Cechy dobrego sprzedawcy:

- umiejętność słuchania ze zrozumieniem,
- wiedza na temat przedsiębiorstwa (jego istoty, misji, podstawowych wartości, procedur, zasad działania),
- znajomość sprzedawanych produktów/usług (możliwości ich zastosowania, potrzeby, jakie zaspokajają),
- umiejętność zdobywania wiedzy o kliencie i konkurencji,
- umiejętność prezentowania produktów i oferty przedsiębiorstwa,
- umiejętność reagowania na pytania i zastrzeżenia klientów,
- umiejętność nawiązywania relacji,
- umiejętność negocjacji.

5.4. Nawiązanie kontaktu z klientem

Do przeciętnej osoby docierają codziennie setki różnych ofert sprzedaży. Każdego dnia na każdym kroku wiele ofert walczy o Twoją uwagę. Zastanów się, co sprawia, że wybierasz konkretną usługę lub konkretny produkt. Dlaczego właśnie na nie wydajesz swoje pieniądze? Potem pomyśl, co możesz zrobić, aby potencjalny klient zwrócił uwagę na Twój produkt.

Od kilku lat do pozyskiwania klienta można wykorzystywać nowe atrakcyjne narzędzia, które umożliwiają dotarcie do dużych grup ludzi, takie jak reklama w internecie czy media społecznościowe. W pierwszym przypadku jest to najczęściej pasywny kanał dotarcia, gdyż na ogół nie masz pewności, czy Twój przekaz trafił do potencjalnego klienta i czy został właściwie zrozumiany. W przypadku mediów społecznościowych, które z reguły są oparte na interakcji, możesz nawiązywać kontakt z klientami. Warto stosować oba te narzędzia, jednak należy to robić w sposób przemyślany i zaplanowany. Nie wystarczy założyć konto i zostawić je, aby samo funkcjonowało. Musisz zainwestować czas, aby Twój profil był ciekawy i aby klienci do niego wracali oraz chcieli się z Tobą komunikować za jego pośrednictwem.

Do innych powszechnych i popularnych kanałów kontaktów z potencjalnymi klientami należą e-mail i telefon. Wydawać by się mogło, że to proste narzędzia komunikacji. I tak jest. Jednak najlepiej funkcjonują wtedy, kiedy z potencjalnym klientem nawiązałeś już jakąś relację: klient już Cię trochę poznał, kojarzy Cię, wie, z kim rozmawia. W sytuacji, gdy nigdy Cię nie widział i nic o Tobie nie słyszał, prawdopodobnie nie zwróci na Twoją ofertę większej uwagi.

Pozyskiwanie klientów czy partnerów biznesowych poprzez pocztę elektroniczną niesie ze sobą ryzyko małej skuteczności. Przede wszystkim dlatego, że codziennie każdy z nas odbiera dziesiątki e-maili i nie na wszystkie ma czas odpowiadać, więc te mniej ważne lub otrzymane od słabo znanego nadawcy od razu odsuwa na dalszy plan. W obliczu ograniczonych zasobów czasu trudno skutecznie przykuć uwagę potencjalnego klienta. Poza tym trzeba pamiętać, że zgodnie z prawem wysyłanie oferty handlowej pocztą elektroniczną bez zgody adresata jest zabronione⁶. Zresztą umiejętność pisania e-maili i przedstawiania w nich oferty wcale nie jest prosta. Twoja oferta e-mailowa może nie odpowiadać na oczekiwania i potrzeby potencjalnego klienta czy partnera biznesowego, zwłaszcza jeśli będzie zwykłym folderem prezentującym Twoją działalność. Próbując w pierwszej kolejności dotrzeć do potencjalnego partnera tym kanałem, odbierasz sobie szansę na dialog z nim, a tym samym na poznanie jego potrzeb.

Warto też wiedzieć, że jednym z często popełnianych błędów w przypadku komunikacji telefonicznej czy e-mailowej jest to, że oferenci często zaczynają od zakomunikowania tego, co robią, czym się zajmują, jakie mają produkty i usługi. Otóż prawda jest taka, że osoby po drugiej stronie słuchawki czy komputera najczęściej to nie interesuje. Klienta interesują własne potrzeby, a Twoim zadaniem jako sprzedawcy jest ich poznanie i pokazanie, że Twoje produkty lub usługi są w stanie zaspokoić te potrzeby.

⁶ Ustawa z dnia 18 lipca 2002 roku o świadczeniu usług drogą elektroniczną – Dz. U. nr 144, poz. 1204.

Najbardziej bezpośrednią formą kontaktu jest rozmowa. Nawet w dobie internetu większość narzędzi funkcjonujących online ma na celu zaangażowanie odbiorcy i doprowadzenie do interakcji. Wciąż aktualnymi metodami pozostają telefon i spotkanie. Część firm zatrudnia handlowców, którzy specjalizują się w sprzedaży telefonicznej. To wbrew pozorom nie jest łatwy kanał sprzedaży. Wymaga pewnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia.

Kontakt telefoniczny z potencjalnym klientem wymaga:

- › przygotowania, zdobycia informacji o firmie/potencjalnym kliencie, do którego zadzwonisz,
- › koncentracji na rozmówcy i jego potrzebach,
- › prezentacji korzyści (rezultatów) ze stosowania produktów lub usług Twojego przedsiębiorstwa,
- › nawiązania relacji (nie można oczekiwać, że ktoś jest gotów do podjęcia decyzji o zakupie zaraz po podniesieniu słuchawki),
- › zadawania pytań (a nie monologu).

5.5. Umówienie się na spotkanie

Bezpośrednie spotkanie ma tę przewagę, że daje szansę na dialog. Możesz wtedy porozmawiać ze swoim potencjalnym klientem/partnerem biznesowym i poznać jego oczekiwania. Oczywiście przychodzisz do niego z pewną ofertą, ale ponieważ dobrze znasz własne przedsiębiorstwo (jego mocne strony i ograniczenia) oraz jego produkty lub usługi, możesz być elastyczny i otwarty na nowe rozwiązania bądź przemodelowanie i dostosowanie oferty do potrzeb klienta.

Kluczowe zasady na pierwszym spotkaniu:

- › Miej jasność, jaki jest cel spotkania.
- › Pytaj, słuchaj, zapamiętuj, notuj.
- › Miej przygotowaną w głowie strukturę rozmowy, ale bądź elastyczny – nie zawsze rozmowa potoczy się według przygotowanego przez Ciebie scenariusza.
- › Mów o tym, co jest ważne z punktu widzenia klienta.

Powinieneś mówić o tym, czego potrzebuje Twój klient, a nie o tym, co chciałbyś, aby było mu potrzebne. Po pierwsze ważne jest to, z jakich powodów jesteś sprzedawcą, dlaczego sprzedajesz, co cię motywuje i inspiruje, żeby sprzedawać. Odpowiedź na te pytania decyduje o Twoim zaangażowaniu. Po drugie istotne jest, jakie są Twoje umiejętności sprzedażowe i jak je wykorzystujesz. Przy czym należy pamiętać, że sprzedawanie nie wymaga jakiejś tajemnej wiedzy, tylko jest ciągłą nauką. To nie jest umiejętność, z którą się rodzisz lub nie, to raczej proces, w którym z dnia na dzień stajesz się coraz lepszy.

Istotą procesu sprzedażowego jest klient i pytanie: „Dlaczego ma on kupić właśnie mój produkt lub moją usługę?”. Musisz zrozumieć, czym Twój potencjalny klient się kieruje. Narzędziem, które doprowadzi cię do sedna, jest właśnie zadawanie pytań. Jeśli będziesz zadawał swoim klientowi dobre pytania, dowiesz się, czego on potrzebuje i czym się kieruje. Jeśli

nieustannie będziesz mówić o sobie i o tym, co robisz, możesz nigdy nie poznać prawdziwych motywacji i potrzeb swojego potencjalnego klienta.

Klient oczekuje:

- zrozumienia i wiedzy o jego biznesie/działalności,
- szacunku i szczerości,
- jasnego wyłożenia możliwości współpracy z Tobą,
- zrozumienia jego sytuacji,
- odpowiedzi na jego oczekiwania/potrzeby,
- wartości dodanej (czegoś ekstra).

Przykładowe rodzaje pytań, jakie możesz zadać

Otwarte:

Jak Pan/Pani myśli...?

Co Pan/Pani sądzisz o...?

Uzupełniające:

W jaki sposób...?

Czy może Pan/Pani powiedzieć coś więcej o...?

Wyjaśniające:

Czy dobrze rozumiem, że...?

Dotyczące uczuć:

A co Pan/Pani czuje, kiedy mówimy o...?

Dotyczące prognoz/marzeń:

Co musiałoby się zdarzyć, żeby nasza współpraca doszła do skutku?

5.6. Budowanie i przygotowanie oferty

Nie ma idealnego przepisu na prawidłową i skuteczną ofertę handlową/ofertę współpracy. Jednak i w tej kwestii, podobnie jak w przypadku stawania się dobrym sprzedawcą, po prostu warto się uczyć.

Oferta może być przygotowana dla konkretnego klienta (np. po odbyciu z nim wstępnego spotkania lub po kontakcie telefonicznym), może być także odpowiedzią na konkretne zapytanie ofertowe. Takie zapytania ofertowe są często ogłaszane na stronach firm lub bezpośrednio kierowane przez firmy do wybranych przedsiębiorstw.

Na pewno przed wysłaniem/przedstawieniem oferty potencjalnemu klientowi warto dowiedzieć się o nim jak najwięcej. To pozwoli Ci zaproponować lepiej dopasowane do niego rozwiązania. Kluczowym elementem, aby Twoja oferta zastała rozpatrzona, jest odpowiedni termin jej przekazania oraz przesłanie jej do właściwego adresata. W zapytaniach ofertowych termin jest przeważnie dokładnie określony (zwłaszcza jeśli Twoja propozycja jest związana z produktami lub usługami, które wiążą się np. z jakimś firmowym wydarzeniem lub okresem świątecznym).

Trzeba koniecznie mieć na uwadze to, że potencjalny klient potrzebuje czasu na rozpatrzenie oferty, co może oznaczać dla Ciebie krótszy czas na dostarczenie zaoferowanych produktów czy usług. Musisz także uwzględnić, że często nie jesteś w stanie dokładnie przewidzieć czasu potrzebnego na produkcję, zatem potrzebujesz założyć bezpieczny margines czasowy, aby wywiązać się z zamówienia. Z tych powodów zawsze warto się upewnić, jak cały proces rozpatrywania ofert, składania zamówienia i jego realizacji wygląda po stronie klienta (np. ofertę prezentów czy kartek związanych ze świętami Bożego Narodzenia czasem można przedstawić już we wrześniu).

Nie skreślaj od razu zapytań ofertowych, które przekraczają zdolności produkcyjne Twojego przedsiębiorstwa. Sprawdź, czy nie znasz innego przedsiębiorstwa społecznego, z którym wspólnie możesz wykonać zamówienie, zawiązując konsorcjum. Pamiętaj, że firmy bardzo często wolą podpisać jedną umowę z jednym kontrahentem, który będzie odpowiedzialny za koordynację i dostarczenie bardziej złożonego zamówienia (np. poligrafii, gadżetów firmowych i usług cateringowych na szkolenie firmowe).

Może się zdarzyć tak, że przeraża Cię liczba dokumentów i formularzy, które należy dołączyć do oferty. Takie szczegółowe pytania o kondycję przedsiębiorstwa, prowadzenia działalności w sposób odpowiedzialny i ekologiczny są częścią polityki firm, dotyczącej odpowiedzialnych zakupów. Należy oczekiwać, że będą się pojawiać coraz częściej, gdyż świadomość społeczna w tym zakresie rośnie i coraz częściej firmy zwracają uwagę na łańcuch dostaw w ramach swojej strategii odpowiedzialności społecznej. Odpowiedzi na szczegółowe pytania wymagają od Ciebie więcej czasu, ale jednocześnie mogą przesądzić o przewadze Twojej oferty nad innymi.

Podstawowe elementy oferty

- › Wstęp – napisz, do kogo kierujesz ofertę i w jakim celu.
- › Opisz, jak rozumiesz potrzeby klienta.
- › Rozwiązanie – przedstaw, w jaki sposób produkty/usługi Twojego przedsiębiorstwa (Twoja oferta) odpowiadają na potrzeby klienta, w jaki sposób rozwiązują jego problemy.
- › Opisz swoje doświadczenie – pokaż, że znasz się na tym, co robisz.
- › Przedstaw korzyści, jakie wynikają z przyjęcia zaproponowanych przez Ciebie rozwiązań/z nawiązania współpracy.
- › Wycień projekt/produkty/usługi (jeśli to możliwe lub potrzebne, w kilku wariantach cenowych).
- › Podaj dane osoby kontaktowej.

Pamiętaj także, aby kierując swoją ofertę do potencjalnych klientów, być dla nich partnerem, a nie odbiorcą pomocy, czyli petentem. Miej świadomość, jakie korzyści możesz zaoferować, i otwarcie komunikuj to swoim przyszłym klientom i partnerom biznesowym. Postawa petenta jest często bierna, mało elastyczna i roszczeniowa. Partnerstwo oznacza przyjęcie odpowiedzialności, ale też możliwość dialogu, negocjacji, doprecyzowania wzajemnych oczekiwań i wypracowania wspólnych rozwiązań.

W przypadku składania oferty konstruowanej proaktywnie, czyli w wyniku Twojej aktywności (gdy nie masz bezpośredniego zapytania od klienta), jest nieco trudniej. Musisz po prostu na początku zdobyć więcej informacji o sposobie funkcjonowania firmy potencjalnego klienta. Warto przy tym skorzystać z jej strony internetowej. Jeśli firma ma profil w mediach społecznościowych, również go sprawdź. Zobacz, jaki przekaz formułuje i jak komunikuje się z otoczeniem. A może wśród Twoich znajomych jest ktoś, kto zna tę firmę i może Ci powiedzieć więcej o tym, czym się ona kieruje i czego potrzebuje? Jeśli postarasz się poznać potencjalnego klienta, wtedy łatwiej Ci będzie przygotować ofertę skrojoną na miarę. W ofercie podkreśl także swoją elastyczność. Znając mocne strony, możliwości i ograniczenia własnego przedsiębiorstwa, powinieneś bez kłopotu wyznaczyć margines swojej elastyczności, dotyczącej zakresu produktów/usług i ich wyceny. W momencie, w którym Twój przyszły kontrahent podejmie dialog, powinieneś być przygotowany na negocjacje.

Twoja oferta powinna ponadto mieć odpowiednią formę: musi być przejrzysta, sformułowana poprawnym językiem, jeśli potrzeba także charakterystycznym dla danej branży, oraz zwięzła na tyle, na ile jest to tylko możliwe i niezbędne. Nie może jednak przy tym utracić nic ze swej istoty (treść jest najważniejsza). Bardzo uważaj, aby w Twojej ofercie nie wystąpiły sformułowania, które mogą być niezrozumiałe, dotyczą aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznego nieistotnych z perspektywy zamówienia albo po prostu są zbyt długie i zawiłe. Unikaj stylu roszczeniowego, wymuszającego uzyskanie pomocy, wywołującego poczucie winy, przerzucającego odpowiedzialność na zamawiającego. (Częstym błędem przedsiębiorców społecznych jest np. bardzo szczegółowe opisywanie medycznych uwarunkowań niepełnosprawności swoich pracowników). Cała oferta nie może być oczywiście za długa, bo klient szybko się znudzi albo zniechęci przeglądaniem kolejnych stron czy slajdów.

Bez względu na to, w jakiej formie przedstawiasz ofertę (strona internetowa, katalog, prezentacja), musi być ona przejrzysta, czytelna i napisana z wykorzystaniem łatwych do czytania czcionek. Klient jedynie skanuje wzrokiem Twoją ofertę. Dopiero gdy faktycznie jest gotowy do zakupu, dokładniej przeczyta rozszerzony opis.

Dobrze, aby z oferty można było się więcej dowiedzieć na temat pracowników Twojego przedsiębiorstwa. I najważniejsze: tak ją skonstruuj, aby łatwo było znaleźć aktualny kontakt do Twojej firmy.

Warto również zadbać, aby w treści oferty przedstawionej w internecie znalazły się liczne słowa kluczowe, według których klienci szukają określonych produktów.

I na koniec: zastanów się zawsze, jak możesz przedstawić swoje produkty czy usługi – w formie katalogu, umieszczając zdjęcia na stronie internetowej, pokazując próbki, które zabierzesz na spotkanie.

6. Obsługa klienta

Małgorzata Marek, Elżbieta Żórawska | PwC Polska Sp. z o.o.

6.1. Budowanie relacji

Po co nam budowanie relacji w biznesie? Co wspólnego ma sprzedaż z budowaniem relacji? Co to jest networking? Jak i gdzie nawiązywać relacje biznesowe? Jak budować zaufanie klienta?

Dlaczego relacje są ważne? Dlatego, że to jeden z najlepszych sposobów na podjęcie współpracy czy zrobienie wspólnego biznesu. Umiejętność nawiązywania relacji jest bardzo wartościowa i ceniona w świecie biznesu, dlatego warto poszerzać sieć swoich kontaktów.

Przedsiębiorstwa społeczne powinny nawiązywać relacje po to, aby dzięki nim rozszerzać bazę potencjalnych klientów, ale także, aby poznawać firmy, które prowadzą np. działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Te firmy mogą być zainteresowane dzieleniem się wiedzą i/lub prowadzeniem projektów strategicznych, których celem jest wspólne poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, zwłaszcza jeśli ich beneficjentem może być cała społeczność lokalna. Przedsiębiorstwo społeczne może odnieść z takich kontaktów korzyści w postaci pozyskania nowej wiedzy. W zamian może odgrywać ważną rolę jako ekspert, znający lokalne warunki, daną grupę społeczną, posiadający już sieć dystrybucji. Warto wiedzieć, że partnerzy biznesowi często wolą rozpocząć współpracę od projektu (np. szkoleniowego) dla przedsiębiorstwa społecznego po to, aby je poznać, a dopiero na dalszym etapie decydują się na włączenie go do grona dostawców.

Istotne jest też nawiązywanie relacji z innymi podmiotami ekonomii społecznej, co umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń. Ale przede wszystkim znajomość innych podmiotów ekonomii społecznej może okazać się kluczowa w przypadku potrzeby stworzenia konsorcjum przy składaniu i realizacji wspólnych ofert. Nawiązywanie partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi wydaje się wciąż zbyt mało wykorzystywaną metodą na zdobycie dużych zleceń, szczególnie od korporacji.

6.2. Networking

Networking (ang. *network* – sieć) to część budowania relacji, to proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, prowadzony dzięki korzystnej sieci kontaktów. Opiera się na pielęgnowaniu relacji, których fundamentem jest zaufanie, w celu udzielania sobie wzajemnie wsparcia. Sieć kontaktów powinna obejmować potencjalnych klientów i partnerów biznesowych, ale także inne przedsiębiorstwa społeczne, przedstawiceli samorządowych, instytucje różnego rodzaju, np. szkoły, szpitale, organizacje pozarządowe.

Cechy networkingu:

- długofalowość (dobrą sieć kontaktów buduje się, z założenia myśląc długoterminowo),
- systematyczność (samo nawiązanie kontaktu nie wystarczy, relację należy podtrzymywać),
- zaufanie (jest podstawą networkingu – nikt nie pomoże komuś, komu nie ufa),
- wzajemność (jeśli ktoś staje się częścią Twojej sieci, Ty stajesz się częścią jego sieci),
- procesowość (sieć cały czas się tworzy, dlatego nieustannie wymaga aktywności).

Każda z tych cech ma fundamentalne znaczenie dla networkingu. Wbrew pozorom networking to bardzo demokratyczne narzędzie, dostępne dla każdego, trzeba jednak wiedzieć, jak go używać. Pamiętaj, że networking to pielęgnowanie kontaktów, które mogą doprowadzić Cię do klientów. To sposób na pokazanie się w środowisku, w swojej branży; pokazanie Ciebie i Twojego przedsiębiorstwa w mniej formalnym świetle.

Networking dla początkujących

1. Zbuduj historię własnych sukcesów. Jeśli ktoś spytałby, czym się zajmujesz, co byś odpowiedział, mając do dyspozycji 30 sekund? Skuteczny networking należy zacząć od siebie, od swojej historii. Pół minuty to zaledwie kilka zdań, które w zwięzły sposób powinny przekazać to, co najważniejsze. W zdobywaniu kontaktów obowiązuje zasada 10/90, która oznacza, że przez 10% czasu mówisz, a przez 90% czasu słuchasz.
2. Naucz się słuchać (to wciąż dla wielu osób trudna umiejętność). Nie chodzi o to, aby słyszeć, ale aby słuchać. Jak to robić? Warto zadawać swojemu rozmówcy pytania otwarte – aktywizujące, czyli pobudzające do zastanowienia i do mówienia. To wszelkie pytania zaczynające się od zaimka pytajnego (np. kto, co, gdzie, kiedy). Uważne słuchanie pozwoli Ci poznać potrzeby rozmówcy.
3. Pokaż, że możesz rozwiązać problemy innych – to właśnie odzwierciedlenie zasady wzajemności. Właściwe podejście w budowaniu sieci kontaktów to otwartość, aby pomóc innym. Warto dać coś od siebie, coś, co jest wartościowe. Później osoby, z którymi nawiądziesz kontakt, będą się mogły zrewanżować. Należy także stosować ważną, ale prostą zasadę, aby dotrzymywać złożonych obietnic.
4. Mów wprost, jak można Ci pomóc. Nie sugeruj, czego potrzebujesz, ponieważ możesz zostać źle zrozumiany. To może sprawiać trudność, ale jednoznacznie wskazuj, czego potrzebujesz (np. „Szukam dobrego agenta ubezpieczeniowego, może słyszałeś o kimś, do kogo mógłbym się zwrócić?”). Ludzie wbrew pozorom lubią, jeśli ktoś inny może skorzystać z ich doświadczenia i wiedzy.
5. Pierwszy kontakt to nie koniec, to dopiero początek. Networking to narzędzie, którego stosowania można się nauczyć. Pamiętaj jednak, że to nie wyścig, aby zgromadzić jak największą liczbę wizytówek. Networking nie bazuje także na szybkich, płytkich i przypadkowych kontaktach. Tak naprawdę to inwestycja długoterminowa, dlatego nawiązane kontakty należy podtrzymywać. Jak to robić najlepiej? To zależy od tego, z kim chcesz utrzymać relację. W jednym przypadku pożądane będzie wspólne wyjście na lunch, w innym wystarczy telefon albo e-mail. W każdym razie nie zapominaj o budowaniu danej relacji. Nigdy też nie zrywaj znajomości, gdy projekt się skończył, minął termin umowy albo transakcja dobiegła końca. Jednym słowem: pamiętaj o swoich kontaktach.
6. Miej plan/wyznacz cel. Jeśli networking to inwestycja długoterminowa, musisz mieć świadomość, co chcesz osiągnąć. Inwestor zastanawia się, w co zainwestować, aby mieć określony zysk. Ty też jako osoba dążąca do zbudowania sieci kontaktów masz określone zasoby. Jednym z najcenniejszych jest czas – czas, jaki poświęcisz na nawiązywanie i podtrzymywanie relacji. Nie jesteś w stanie być wszędzie i poznać wszystkich. Nie jesteś w stanie poświęcić swojego czasu wszystkim, których spotkasz bądź poznasz, dlatego musisz wiedzieć, które kontakty są dla Ciebie najbardziej wartościowe.

7. Daj się poznać. Jeśli wiesz, co chcesz osiągnąć, musisz określić, w jaki sposób zrealizować ten cel. Ma to znaczenie zarówno ze względu na miejsce, w jakim się pojawisz (mogą to być targi branżowe, specjalistyczne konferencje, a także internet: blogi, mikroblogi, serwisy społecznościowe), ale również ze względu na to, jak wykorzystasz tam czas. Dlatego na spotkania warto przychodzić wcześniej, warto zabierać głos w dyskusjach – jednym słowem: dać znać o swojej obecności (oczywiście nie można być przy tym natarczywym).

6.3. Podsumowanie, czyli diabeł tkwi w szczegółach

Bycie przedsiębiorcą społecznym nie oznacza, że nagle należy odłożyć cele społeczne jako mniej istotne i podążyć za zyskiem. Jasne powinno być jedno: realizacja celów społecznych ma się odbywać na zasadach biznesowych, których główną siłą napędową jest sprzedaż. Tożsamość przedsiębiorstwa, świadomość wizji i misji, budowanie wartości, mocna marka, rozbudowana sieć kontaktów są czynnikami sukcesu przedsiębiorstwa. Trzeba przy tym pamiętać, że często na końcowy efekt i zdobycie klientów wpływają szczegóły: miły głos przez telefon, zostawiona wizytówka, to, że Twoją firmę i informacje o niej łatwo znaleźć w internecie, terminowość, elastyczność i inicjatywa.

7. Współpraca przedsiębiorstw społecznych z biznesem

Beata Juraszek-Kopacz | Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Zwiększa się świadomość biznesu na temat tego, że wiele spośród problemów naszych czasów, dotąd postrzeganych jako przeszkody w rozwoju, teraz można traktować jako przestrzeń na innowacje i czynnik rozwoju przedsiębiorstw – Patrick Cescau, dyrektor generalny Unilever.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility*, w skrócie: CSR) od lat stanowi przedmiot wielu ożywionych dyskusji. Choć dla licznych firm w Polsce jest już nie tylko teorią, ale i praktyką, wciąż budzi wiele nieporozumień. Bywa mylona z działalnością czysto filantropijną lub sprowadzana do samego PR. A tymczasem może odegrać kluczową rolę w ułatwieniu przedsiębiorstwom społecznym skutecznego funkcjonowania na rynku, rolę porównywalną z tą odgrywaną przez samorządy i inne instytucje publiczne.

7.1. Co to jest społeczna odpowiedzialność biznesu?

Powstałe do tej pory definicje CSR nie są zadowalające i wciąż wywołują dyskusje, głównie z powodu szerokiego zakresu tego pojęcia. Zawsze jednak próbując określić, czym jest CSR, odnosimy się do trzech podstawowych kwestii: środowisko, społeczeństwo i ekonomia (dodać należy również dobre zarządzanie wpływem w tych obszarach). W CSR Europe, największej europejskiej platformie skupiającej ponad 70 korporacji międzynarodowych i 34 organizacje członkowskie biznesu z różnych krajów, społeczna odpowiedzialność biznesu postrzegana jest jako działalność nierozdzielnie związana z dobrowolnością (tj. działalnością niewymuszoną przez obowiązujące regulacje prawne), dialogiem z interesariuszami i współpracą z nimi, obustronną korzyścią: dla społeczeństwa i dla biznesu.

Zgodnie z definicją opracowaną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, polską organizację członkowską promującą CSR, społeczna odpowiedzialność biznesu to:

- Strategia zarządzania, która pozwala minimalizować ryzyko i maksymalizować szanse na powodzenie firmy w długim okresie.
- Umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w społeczeństwo, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki działalności.
- Sposób, w jaki firma na co dzień traktuje uczestników procesu rynkowego (czyli swoich interesariuszy): klientów i partnerów biznesowych, pracowników, społeczność lokalną.

CSR jest zatem częścią strategii biznesowej, którą firmy stosują coraz efektywniej, aby osiągnąć długoterminową przewagę konkurencyjną. Z tą strategią wiąże się dbałość o zasady etyczne, prawa pracowników, prawa człowieka, otoczenie społeczne i środowisko naturalne. W codziennej praktyce gospodarczej społeczna odpowiedzialność biznesu może przejawiać się w dwóch wymiarach: wewnętrznym (działania kierowane do pracowników) i zewnętrznym (działania kierowane do takich interesariuszy firmy, jak odbiorcy, dostawcy, klienci i konsumenci). Ciekawym punktem odniesienia może być także 7 obszarów odpowiedzialności społecznej, ujętych w normie ISO 26000: ład organizacyjny, prawa człowieka, relacje z pracownikami, środowisko, uczciwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne i rozwój. Warto jednak zauważyć, że przez polskich przedsiębiorców „pojęcie odpowiedzialnego biznesu w niewielkim stopniu jest łączone z zaangażowaniem społecznym. Na niższym, operacyjnym poziomie odpowiedzialny biznes jest traktowany jako pewna forma marketingu, przynosząca wymierne efekty w postaci: budowania/umacniania wizerunku firmy lub silnej pozycji na rynku oraz, w konsekwencji, zwiększenia zysku firmy. Wśród badanych przedsiębiorców występuje silne przekonanie, że odpowiedzialny biznes jest pewną strategią działania firmy, która, budując pozycję i prestiż firmy, gwarantuje długofalowe działanie firmy i jest formą budowania odroczonego zysku”⁷.

7.2. Krótka historia CSR

Pojęcie „społeczna odpowiedzialność biznesu” weszło do obiegu na początku lat 70. XX wieku, zyskało popularność głównie w USA, Japonii i Europie Zachodniej. W dużej mierze stało się tak pod wpływem rosnących w siłę ruchów konsumenckich, które organizowały bojkoty wobec korporacji działających niezgodnie z prawem, etyką lub innymi oczekiwaniem społecznymi. Uświadomiono sobie wówczas, że aktywność biznesowa wpływa na zwykłych ludzi, społeczeństwa i wspólnoty lokalne, a biznes powinien prowadzić działania, które będą spójne z wartościami społecznymi.

Natomiast w badaniach naukowych ten termin pojawił się już w latach 20. ubiegłego wieku. Jedną z pierwszych uczelni, na których zajmowano się tym tematem, był Harvard Business School, aktywny w tym zakresie do dzisiaj. W latach 60. i 70. XX wieku toczono dyskusje o etyce w biznesie oraz podjęto próby utworzenia podstaw teoretycznych koncepcji CSR.

⁷ Źródło: badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

W latach 90. pojawiły się nowe trendy i pojęcia, np. zrównoważony rozwój, który łączy postęp gospodarczy z poszanowaniem przyrody i rozwojem społecznym, czy też koncepcja wartości mieszanej, według której każda instytucja – bez względu na cel działania – wywiera wpływ ekonomiczny, społeczny i ekologiczny, pozytywny lub – niestety – także negatywny, który należy aktywnie minimalizować.

Obecnie główne działania w sferze CSR przeniosły się ze Stanów Zjednoczonych do Europy, gdzie szczególnie ważną rolę odgrywa Wielka Brytania. W tym kraju aż 92% małych i średnich przedsiębiorstw jest społecznie i środowiskowo odpowiedzialnych (według badań Brytyjskiej Federacji Małych Firm)⁸.

W Polsce CSR zaczęto wdrażać po transformacji ustrojowej w 1989 roku. Największy wkład w rozwój społecznej odpowiedzialności biznesu w naszym kraju mają duże firmy, zwłaszcza korporacje międzynarodowe oraz sektor finansowy (głównie banki).

7.3. Stan obecny współpracy biznesu z organizacjami pozarządowymi w Polsce

Ponad dwie trzecie menadżerów największych polskich firm zna koncepcję odpowiedzialnego biznesu (według badań Forum Odpowiedzialnego Biznesu), jednak z drugiej strony to pojęcie rozumie zaledwie jedna trzecia małych i średnich przedsiębiorców⁹. 75,3% największych firm udziela wsparcia finansowego, które wynosi średnio około 1,2% ich rocznego przychodu. Dla ponad połowy przedsiębiorstw jest to mniej niż 1%. Małe i średnie firmy sześciokrotnie rzadziej niż duże przedsiębiorstwa udzielają jakiegokolwiek wsparcia. Dotacje od firm stanowią około 7% przychodów sektora pozarządowego i są najważniejszym źródłem finansowania dla około 5% organizacji, chociaż około 34% z nich korzystało w 2010 roku z różnych form wsparcia przedsiębiorstw (według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor). Są to dane dla całego sektora pozarządowego, ponieważ nie istnieją jeszcze żadne badania na temat współpracy biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi (przynajmniej w Polsce).

Jakie są zatem główne przyczyny niewykorzystania potencjału współpracy z biznesem przez sektor pozarządowy (bo przecież dwie trzecie największych firm deklaruje, że współpraca z organizacjami pozarządowymi jest dla nich ważna)?

Do najważniejszych przyczyn należą niewątpliwie:

- „Pracochłonność” budowania relacji z biznesem – do partnerskiej relacji nie wystarczy napisanie dobrego wniosku w oparciu o ustalone kryteria (choć coraz więcej firm ogłasza konkursy grantowe). Trzeba włożyć sporo wysiłku w zrozumienie drugiej strony, jej potrzeb i oczekiwań, jej specyficznego języka i kultury organizacyjnej. Równie wymagające jest wypracowanie własnej wiarygodności w oczach partnera biznesowego. Ale nagrodę stanowi stabilne źródło nie tyle pieniędzy, ile wielu różnych zasobów. I możliwość innowacji.

⁸ Za: Z. Bierański, „Historia CSR”, Magazyn BCC i portal www.asbiznesu.pl.

⁹ Badanie Polskiej Agencji Rozwoju Przemysłu z grudnia 2011 roku, „Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach”, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>.

- Niska średnia wartość uzyskiwanego wsparcia – dla firm samo przekazanie pieniędzy jest mało atrakcyjne (z wielu powodów, co zostanie omówione nieco później), natomiast dla większości organizacji i przedsiębiorstw społecznych stanowi główny powód budowania relacji. Nic dziwnego, że zwyciężają źródła wsparcia, które przy porównywalnym nakładzie pracy pozornie dają więcej.
- Mało kreatywna oferta organizacji – najczęściej proszą one o dotacje i darowizny rzeczowe, w zamian oferując reklamę, podziękowania itp. Biorąc pod uwagę skalę działania przeciętnej organizacji, ich możliwości reklamowe są mocno przeszacowane i z pewnością nie mogą stanowić głównej korzyści – motywu dla potencjalnego darczyńcy z sektora biznesowego.
- Nieumiejętność sprostania wymogowi medialności – współpraca z biznesem wymaga pewnej przebudowy sposobu działania organizacji, tak aby uwypuklać jej medialne aspekty. I nie chodzi tu o dostarczanie ogólnopolskich newsów, a raczej o związki z aktualnymi trendami i problemami społecznymi, o ciekawą, innowacyjną formułę działania, angażującą społeczność lokalne i pracowników firm. Niezbędna jest także umiejętność właściwego prezentowania swoich osiągnięć, nie w formie prostego wyliczania działań, lecz opowiadania historii o tym, co się zmieniło dzięki tym działaniom, najlepiej na przykładzie konkretnych osób. Z drugiej strony warto zadbać o wbudowanie w swoją pracę takich elementów, które dadzą możliwość pojawienia się wzmianek o firmie w prasie i innych mediach. Modelowy przykład, jak to działa, stanowi program przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu „Warto być za” Kompanii Piwowarskiej, w ramach którego instytucje trzeciego sektora mogą otrzymać znaczące dofinansowanie. Zgłaszające się organizacje zostają zakwalifikowane (lub nie) do kilku kategorii przez grono doświadczonych ekspertów, ale ostatecznego wyboru zwycięzców dokonuje opinia publiczna, głosując przez internet i kupony drukowane w prasie. Pozwala to dobrze nagłośnić sam program, jego sponsora i organizatora, a same organizacje zmusza do wysiłku szukania poparcia i budowania wizerunku w społeczności lokalnej. Korzyści są więc wielostronne i złożone, jak w każdym dobrze skonstruowanym programie CSR.
- Inne bariery w efektywnej współpracy biznesu z organizacjami i przedsiębiorstwami społecznymi stanowią m.in. rozbieżność preferencji firm co do zakresu i podmiotu wsparcia (najbardziej popularne podmioty to szkoły, szpitale, domy dziecka, instytucje i wydarzenia kultury wysokiej), samowystarczalność firm w zakresie działalności społecznej (wspomniany program Kompanii Piwowarskiej jest jej autorskim dziełem, realizowanym bez pomocy partnera pozarządowego, choć przy udziale wielu ekspertów zewnętrznych), opodatkowanie darowizn rzeczowych podatkiem VAT, a dla małych i średnich przedsiębiorstw – także wysokie koszty operacyjne wdrażania programów wsparcia.

7.4. Wzajemne korzyści

Trudności jest zatem wiele. Jednak mimo to warto postawić na współpracę z sektorem biznesu, gdyż korzyści może być jeszcze więcej. Przede wszystkim tylko z tego sektora przedsiębiorstwa społeczne mogą pozyskać wiedzę i inne zasoby niezbędne do prawidłowego funkcjonowania na rynku i do właściwego zarządzania. Ponadto środki zainwestowane przez biznes nie podlegają tyłu ograniczeniom co przyznane środki publiczne,

ich wydawanie jest bardziej elastyczne, można dzięki nim budować rezerwę finansową – jest więc o co zabiegać.

Z kolei przedsiębiorstwa społeczne mają do zaoferowania, zwłaszcza małym i średnim firmom, dodatkowe, unikatowe możliwości stawania się przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym. Biorąc pod uwagę, że tworzenie strategii CSR w Polsce to już konieczność ze względu na rosnące oczekiwania społeczne wobec firm w tym zakresie, jest to niebagatelna korzyść.

Z wdrażania strategii CSR wynikają dla firm liczne korzyści

Korzyści zewnętrzne:

- › budowanie pozytywnego wizerunku firmy,
- › ułatwione funkcjonowanie firmy w społeczności lokalnej,
- › poprawa i umocnienie relacji z klientami i partnerami firmy,
- › wzrost lojalności obecnych klientów oraz łatwiejsza droga do pozyskania nowych,
- › uwiarygodnienie misji firmy,
- › podniesienie konkurencyjności,
- › poprawa pozycji na rynkach międzynarodowych,
- › wzrost zainteresowania inwestorów,
- › długofalowy wzrost wartości firmy dla wszystkich interesariuszy.

Korzyści wewnętrzne:

- › wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanych zadań, dzięki m.in. dokonanej przez klientów pozytywnej ocenie ich pracy,
- › przychylność pracowników,
- › lepsza identyfikacja pracowników z firmą i dzięki temu zmniejszenie rotacji pracowników, zwykle dość kosztownej¹⁰.

Udana współpraca z przedsiębiorstwem społecznym może ponadto pozwolić firmie na:

- › Odkrycie nowych możliwości w zakresie swojej podstawowej działalności gospodarczej, a przez to nowe możliwości innowacji i wzrostu. Np. Danone we współpracy z Grupą Grameen (bank udzielający mikropożyczek dla biednych w Bangladeszu) i Globalnym Sojuszem na rzecz Lepszego Żywienia (GAIN) uruchomił produkcję i sprzedaż produktów mlecznych o wzbogaconych walorach odżywczych, opracowanych specjalnie po to, aby odpowiedzieć na potrzeby żywieniowe dzieci z Bangladeszu. Takie działanie stało się częścią globalnej strategii koncernu, wdrażanej także w Polsce (program Mleczny Start, oferujący produkty uwzględniające specyficzne potrzeby polskich dzieci, opracowane przy współpracy z Instytutem Matki i Dziecka). Innym przykładem, już całkowicie z polskiego podwórka, jest program „B-Link” Telekomunikacji Polskiej, czyli specjalne oprogramowanie ułatwiające korzystanie z komputerów osobom niepełnosprawnym ruchowo wyłącznie za pomocą mrugnięć powiekami.

¹⁰ Korzyści te przytaczają różne źródła, m.in. raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu, portale biznesowe itp.

- Dotarcie do nowych, nieosiągalnych bez przedsiębiorstwa społecznego rynków, dostawców lub usług. W Europie znane są przykłady zlecenia przedsiębiorstwom społecznym różnych usług, np. obsługi wysyłek firmowych, pakowania produktów, montowania podzespołów, czyli prac zagrożonych dużą rotacją, co zawsze oznacza spore koszty dla pracodawcy. Inny przykład stanowią długofalowe partnerstwa zawierane przez duże koncerny (Unilever, Chiquita, Cargill, Starbucks) z przedsiębiorstwami społecznymi działającymi w obszarze Sprawiedliwego Handlu po to, aby zapewnić tym firmom dostęp do surowców pozyskiwanych w sposób etyczny.
- Możliwość startowania w przetargach lub sięgania po fundusze unijne dzięki partnerstwu z przedsiębiorstwem społecznym. Dobrym przykładem jest partnerstwo firmy DGA i Fundacji SYNAPSIS w projekcie Inicjatywy Wspólnotowej Equal, w ramach którego powstało przedsiębiorstwo społeczne zatrudniające dorosłe osoby z autyzmem.
- Rozwiązanie przez przedsiębiorstwo społeczne czysto biznesowego problemu danej firmy. Przykłady to: usuwanie nadmiarowego umeblowania, recykling zużytego papieru czy też modernizowanie przestrzeni biurowej, tak aby zapewnić pracownikom przyjazne, bezpieczne i ekologiczne miejsce pracy. Próby rozwiązywania podobnych problemów przez firmy komercyjne we własnym zakresie często okazywały się czasochłonne i kosztowne, podczas gdy zlecenie kontraktu przedsiębiorstwu społecznemu przynosiło rozwiązanie efektywne i opłacalne. Pionierem w tym zakresie był bank HSBC (obecny także w Polsce), który zlecił ogromną przeprowadzkę przedsiębiorstwu społecznemu Green-Works, dla którego to zlecenie stało się początkiem intensywnego rozwoju.
- Uzyskanie dostępu do unikatowych umiejętności lub specjalistycznej wiedzy. Przykład może stanowić współpraca firmy Henkel z Fundacją Nasza Ziemia przy opracowaniu i wdrażaniu wewnętrznego (adresowanego do pracowników i dostawców firmy) programu „Mamy zielone pojęcie”. Bez merytorycznego wsparcia fundacji nie powstałyby innowacyjne rozwiązania, dzięki którym program ten został uznany za dobrą praktykę CSR w Polsce. Podobnie było w przypadku firmy UPC i jej programu Climate Challenge, który również pomogła opracować i wdrożyć Fundacja Nasza Ziemia.

7.5. Zrozumienie motywacji partnera i kreatywność to klucz do sukcesu

Jak widać, korzyści ze współpracy są dla firm o wiele bardziej złożone niż wyłącznie budowanie wizerunku. Punkt wyjścia do nawiązywania satysfakcjonującego partnerstwa z sektorem biznesowym stanowi dla organizacji i przedsiębiorstw społecznych umiejętność kreatywnego odpowiadania na motywacje biznesu. Przyjrzyjmy się zatem piramidzie motywacji biznesu¹¹ oraz odpowiadającym im formom współpracy.

1. Filantropia, czyli bezinteresowna pomoc finansowa lub rzeczowa, świadczona potrzebującym w odpowiedzi na apele społeczne. Działania te wynikają z poczucia moralnego obowiązku wobec osób biednych, chorych lub w inny sposób pokrzywdzonych. Motywami z tego poziomu nie da się zarządzać, ale wpływają one na ostateczny kształt strategii CSR danej firmy.

¹¹ Autorstwa Davida Logana, brytyjsko-amerykańskiego konsultanta, współpracującego m.in. z London Benchmarking Group.

2. Podstawowa działalność gospodarcza, w ramach której firma zaspokaja popyt na określone dobra i usługi, czerpiąc z tego zyski. Społecznie odpowiedzialna firma prowadzi tę działalność, przestrzegając prawa i zasad etycznych, dbając o jakość wytwarzanych dóbr oraz uwzględniając społeczny rachunek kosztów i korzyści.

Na potrzeby związane z tym poziomem najefektywniej odpowiada zakup produktów i usług w przedsiębiorstwie społecznym. W Polsce znakomitym przykładem, jak owocna dla obu stron może być tego typu współpraca, jest kooperacja Fundacji Wspierania Przedsiębiorczości Społecznej „Być Razem” z Cieszyna z firmą Paged Meble S.A., która zakupiła duże ilości produktów z serii WellDone (marka fundacji, opierająca się na wysokiej jakości wzornictwie) i rozdawała je na międzynarodowych targach meblowych. Paged Meble S.A. promuje i prezentuje produkty WellDone na imprezach wnętrzarskich w Polsce i za granicą, a także zamierza wprowadzić te produkty do swoich salonów sprzedaży. Podobne działania prowadzi firma Timberart, która ponadto przeniosła część swojej produkcji do stolarni fundacji. Inne, równie dobre formy współpracy na tym poziomie to np. zlecenie usług sprzątających przedsiębiorstwom społecznym czy też zamawianie u nich cateringu. Podstawowym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa społecznego jest w tym wypadku zagwarantowanie wysokiej jakości: od samego produktu do odpowiedniej dostawy.

3. Pozostałe przedsięwzięcia komercyjne, utożsamiane ze współpracą, której celem jest promocja i ochrona interesów firmy. Do przedsięwzięć tego typu zalicza się przede wszystkim sponsoring i działania marketingowe, ze szczególnym uwzględnieniem reklamy. Ułatwiają one budowanie pozytywnego wizerunku firmy, promocję produktów i usług, co bezpośrednio wpływa na wielkość sprzedaży.

Kluczowymi formami współpracy na tym poziomie są sponsoring i marketing społeczny, którego przykłady w Polsce są już bardzo liczne, od ogólnopolskich, jak program „Podaruj Dzieciom Słońce”, Fundacji Polsat i firmy Procter&Gamble (włącza się w nią wiele innych marek), wspólna akcja Polskiej Akcji Humanitarnej i Cisowianki, czy WWF i CoffeeHeaven, po inicjatywy lokalne, jak przekazywanie przez firmę RESTA SA z Lublina kilku groszy z każdego sprzedanego produktu miejscowym organizacjom czy nadawanie przez pewną organizację z Kórnika koło Poznania swoim partnerom biznesowym miana „Firmy przyjaznej dzieciom”. W każdym przywołanym przypadku działa to podobnie – wizerunek firmy i wizerunek organizacji wspierają się wzajemnie. Taka forma współpracy jest jak najbardziej możliwa i wskazana również w wypadku przedsiębiorstw społecznych.

4. Inwestowanie w rozwój społeczny, polegające na długofalowym zaangażowaniu firmy w rozwiązywanie wybranego problemu społecznego. Są to działania realizowane najczęściej w partnerstwie z instytucjami państwowymi, samorządowymi lub organizacjami pozarządowymi. Dotyczą na ogół zagadnień ochrony zdrowia, pomocy społecznej, edukacji, ochrony środowiska i rozwijania przedsiębiorczości. Tego typu działania służą długofalowemu interesowi przedsiębiorstwa. Poprawa standardu życia danej społeczności przyniesie z czasem wzrost popytu na produkty firmy; rozwój oświaty i edukacji oznacza z kolei wyższe kwalifikacje przyszłych pracowników.

Każdy podmiot, która poważnie traktuje swój sukces rynkowy i zamierza się rozwijać, myśli i działa długofalowo. Dlatego warto odwoływać się również do przedstawionych motywacji firm, wskazując, że przedsiębiorca społeczny jest wiarygodnym i merytorycznym partnerem w rozwiązywaniu danego problemu, np. wykluczenia społecznego (gdy ono rośnie, zagraża stabilności działania biznesu), ochrony zdrowia czy dostępu do edukacji. Także w Polsce wiele firm inwestuje długofalowo w rozwiązywanie takich problemów, np. British Tobacco wraz z Fundacją Rozwoju Przedsiębiorczości z Augustowa tworzy Akademię Augustowską, która kompleksowo podnosi kompetencje społeczne i zawodowe osób z różnych grup wiekowych z tego terenu. Inne przykłady to długofalowe finansowanie przez firmę Dr. Oetker Wiosek Dziecięcych S.O.S. (zajęcia pozalekcyjne dla dzieci), Akademia e-Seniora UPC (rozwój kompetencji informatycznych osób starszych, realizowany w dziewięciu miastach Polski we współpracy z wieloma lokalnymi partnerami), partnerstwo Stowarzyszenia U Siemachy i Capgemini Polska na rzecz kompleksowego zaspokajania potrzeb (edukacyjnych, sportowych, socjalnych) wychowanków stowarzyszenia czy firmy Wittchen z Ośrodkiem Szkolno-Wychowawczym dla Dzieci Niewidomych w Laskach (kształcenie zawodowe, staże dla osób niewidomych). Niezwykle ciekawym przykładem jest także działalność koncernu Dalkia, który poprzez swoją fundację (Fundacja Dalkia) pomaga bezrobotnym szukać pracy lub założyć własną firmę (finansując najlepsze biznesplany) i wspiera finansowo małe firmy, które chcą stworzyć nowe miejsca pracy. Przedsiębiorstwa społeczne różnego typu prawdopodobnie również mogłyby z tym koncernem współpracować.

Formy wsparcia obejmują przede wszystkim dotacje, traktowane jednak nie jako filantropia, tylko raczej jako długofalowe inwestycje w rozwiązywanie problemu. Jak wspomniano wyżej, same dotacje nie są zbyt atrakcyjne dla biznesu. Ważne jest za to, w jaki sposób są one przekazywane oraz czy cel, na który je przyznano, jest atrakcyjny dla pracowników firmy, a sposób realizacji pozwala ich angażować. Z takich potrzeb firm wynika np. popularność programów odpisów od pensji. To forma przekazywania dotacji, w której decyzję o zostaniu darczyńcą (inwestorem) danej organizacji podejmują indywidualnie pracownicy, a pracodawca potrąca im zadeklarowaną kwotę bezpośrednio z pensji (najczęściej przy okazji sam dokłada wielokrotność zebranej kwoty). W wielu dużych firmach pracownicy mają do dyspozycji część budżetu na cele społeczne i to oni decydują, jak i komu przyznać pomoc. Dlatego warto adresować promocję swojego przedsiębiorstwa nie tylko do kierownictwa firmy, lecz także do jej pracowników.

Kolejną formą współpracy, wartą uwagi ze względu na to, że pozwala firmie obniżyć ryzyko związane ze wsparciem mało wiarygodnego podmiotu ekonomii społecznej, są tzw. granty łączone. W takim przypadku zwracasz się do firmy nie o samą gotówkę, ale o obietnicę jej przyznania – na piśmie. Firma deklaruje, że przyzna określoną kwotę na realizację Twoich działań, o ile w danym czasie zbierzesz z innych źródeł np. jedną trzecią tej sumy. Taka promesa bardzo zwiększa szanse Twojego przedsiębiorstwa w kontaktach z innymi instytucjami, buduje jego wiarygodność.

Na tym poziomie motywacji poza inwestycją w rozwiązywanie problemu, czyli realizacją odpowiednich programów wspólnie z partnerami społecznymi, możliwe jest także inwestowanie w rozwój samego przedsiębiorstwa społecznego, o ile wykażesz partnerowi,

że przedsiębiorstwa społeczne w ogólności są skutecznym wehikułem trwałego rozwiązywania problemów społecznych, a reprezentowany przez Ciebie podmiot w szczególności, więc jego wzmocnienie jest dobrą inwestycją. Stosowane w tym wypadku narzędzia obejmują:

- ▶ darowizny rzeczowe – np. rozwój marki WellDone fundacji z Cieszyna był możliwy dzięki przekazaniu jej za symboliczne 1 euro wysokiej klasy maszyny stolarskiej przez firmę TEAK z Finlandii; z kolei Stowarzyszenie Otwarte Drzwi z Warszawy pozyskało w 2011 roku w darach rzeczowych ponad 700 tysięcy złotych, w tym m.in. materiały budowlane;
- ▶ zniżki na produkty i usługi, bezpłatne świadczenie usług – np. promocyjnych, audytorskich, księgowych, prawnych i marketingowych; w praktyce niemal każda licząca się kancelaria prawna czy agencja reklamowa ma politykę nieodpłatnego świadczenia usług wybranym organizacjom i/lub przedsiębiorstwom społecznym;
- ▶ wspólne zakupy – np. surowców, podzespołów czy artykułów biurowych, dzięki czemu przedsiębiorstwo społeczne może uzyskać znaczące oszczędności;
- ▶ użyczenie sprzętu i lokalu, niekiedy na zasadzie barteru, czyli bezgotówkowej wymiany usług – np. spółdzielnia socjalna WwwPromotion świadczy spółce DOZAMEL (zarządcy Wrocławskiego Parku Przemysłowego) usługi internetowe w zamian za wynajem lokalu na terenie Parku i dostęp do jego klientów.

Wszystko to służy wzmocnieniu samej organizacji, a nie wyłącznie jej beneficjentów i podopiecznych.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw społecznych niezwykle ważny w tym obszarze jest także **transfer wiedzy i umiejętności** z sektora biznesu. Jedną z form jest udział przedsiębiorstw w szkoleniach, zarówno wewnętrznych, adresowanych do ich własnych pracowników, jak i tych, które firmy komercyjne oferują jako swoją usługę. Np. firma PM Experts w ramach swojego programu Dwa Krzesła przyjmuje pracowników organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych na bezpłatne 10-dniowe szkolenia z zarządzania projektami (zakończone uzyskaniem międzynarodowego certyfikatu Project Management Professional).

Wiele zachodnich firm przychylnie podchodzi także do **coachingu i mentoringu** jako formy współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi. Np. Brytyjska Izba Handlowa w Polsce łączy doświadczonych liderów biznesu z różnymi branżami z początkującymi przedsiębiorcami społecznymi. Na razie robi to w ramach projektu unijnego, ale podobne próby podejmują też ONZ (Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju) w ramach inicjatywy Global Compact oraz inne organizacje zrzeszające przedstawicieli biznesu. Częściowo takie dzielenie się wiedzą i umiejętnościami zachodzi także w przypadku wolontariatu pracowniczego. W swojej podstawowej formie polega on na tym, że pracownicy danej firmy mogą przepracować określoną liczbę godzin na rzecz jakiejś organizacji, przedsiębiorstwa społecznego czy też projektu w czasie pracy (ale nieodpłatnie, tzn. nie otrzymują za ten czas wynagrodzenia). Jest to jedna z bardzo lubianych przez firmy form realizacji strategii CSR, więc w Polsce wolontariat stosuje wiele przedsiębiorstw (np. ING Bank, Polska Telefonia Cyfrowa, Citi Bank Handlowy, Provident, PwC). W praktyce ta podstawowa formuła jest wzbogacana o dodatkowe elementy, np. fundusze na realizację projektów, które mają wykonać pracownicy, aukcje wytworów wspólnej pracy ich i beneficjentów (w takim przypadku firma często podwaja przychód z własnego budżetu) czy też inne formy zbierania funduszy na rzecz organizacji

partnerskiej. Dla firmy celem wolontariatu pracowniczego jest rozwój i motywowanie pracowników, dlatego o wyborze formy zaangażowania decydują ich preferencje, które nie zawsze są zgodne z najpilniejszymi potrzebami przedsiębiorstw społecznych. I tak zdarza się, że w ramach wolontariatu dany pracownik woli np. przygotować przedstawienie teatralne (realizując swój talent i pasję pozazawodową) niż świadczyć usługę marketingową. Ostatnio jednak coraz więcej wolontariuszy z sektora biznesu wykorzystuje w działaniach na rzecz społeczeństwa swoje umiejętności i doświadczenie zawodowe. Znakomity przykład stanowi tu firma doradcza PwC, której eksperci jako wolontariusze udzielają konsultacji przedsiębiorcom społecznym, np. w ramach Konkursu na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne Roku. Podobne praktyki stosują Citi Bank Handlowy i Fundacja Bankowa Leopolda Kronenberga w ramach wolontariatu: ich pracownicy nie tylko uczą, jak zarządzać finansami i rozwijać przedsiębiorczość, ale także pomagają stworzyć nowoczesną stronę internetową.

Kilka słów należy się także bardzo popularnej formie wolontariatu, polegającej na wykonywaniu przez grupy pracowników danej korporacji remontów, budów itp. Przykładów nie brakuje: Microsoft wyremontował podwórze Stowarzyszenia Otwarte Drzwi przy ul. Targowej w Warszawie; Cadbury utworzył od podstaw park z placem zabaw w pewnej miejscowości w Polsce, gdzie otwierał fabrykę; pracownicy wielu firm pracują przy budowach mieszkań dla podopiecznych Fundacji Habitat for Humanity. Warto podkreślić, że firma w takim przypadku najczęściej nie tylko deleguje swoich pracowników do pracy, ale także pokrywa koszty projektu budowlanego i materiałów potrzebnych do wykonania tych prac. Dla wszystkich organizacji i przedsiębiorstw społecznych, które potrzebują różnych remontów, jest to z pewnością atrakcyjna, choć pracochłonna propozycja. O użyteczności wolontariatu pracowniczego decyduje ostatecznie to, czy dana akcja pozostawia po sobie trwały efekt. Muszą się tego uczyć i organizacje, i firmy.

Mniej znane i popularne w Polsce, ale niezwykle atrakcyjne dla obu stron jest delegowanie pracowników do pracy na rzecz organizacji, czyli secondment (outsourcing personalny). Polega to na tymczasowym wypożyczeniu pracownika w wyznaczonym celu do innej organizacji lub innego departamentu wewnątrz organizacji. Pracownicy mogą być przenoszeni do organizacji pozarządowych, firm lub sektora publicznego. Secondment oferuje pracownikowi możliwości rozwoju kariery, wzbogaca jego doświadczenia, stając się tym samym coraz częściej stosowanym narzędziem zarządzania rozwojem talentów. Dzięki wymianie pracowników organizacje mają więc okazję do rozwijania baz umiejętności. Jednak bardzo ważne jest to, aby jasno określić powody wysłania pracownika do innej organizacji. Pracownik powinien otrzymywać niezmienioną pensję od organizacji wysyłającej i mieć zapewnione takie same warunki zatrudnienia. Zdarzają się przypadki, gdy organizacje dzielą się kosztami wynagrodzenia¹². W niektórych bankach jest to rozwiązanie stosowane np. po to, aby sprawdzić w praktyce umiejętności menadżerów przed awansem lub tuż przed emeryturą.

7.6. Podsumowanie

Trzeba zdawać sobie sprawę, że nie wszystkie omówione formy (a nawet nie wszystkie motywy) są znane samym firmom. Dążenie do efektywnej współpracy z sektorem biznesu często musi polegać także na subtelnej edukacji, tzn. na wychodzeniu z kreatywną ofertą

¹² Za: I. Kuraszko, „Secondment – outsourcing personalny”, artykuł na portalu www.nu.forb.org.pl.

i wysuwaniu propozycji różnorodnych form współpracy przez same przedsiębiorstwa społeczne. Przygotowując ofertę, należy być również świadomym, jakie są największe obawy firm przed współpracą z sektorem ekonomii społecznej.

Wyzwania

- ▶ Nawiązanie partnerstwa z przedsiębiorstwem dotąd niewypróbowanym może nieść ryzyko zarówno komercyjne, jak i związane z reputacją firmy. Dzieje się tak w przypadku każdej współpracy, jednakże przedsiębiorstw społecznych dotyczy to w sposób szczególny, gdyż wiele z nich to stosunkowo małe i rozwijające się firmy, którym niełatwo udokumentować swoje osiągnięcia, a wiele z nich boryka się także z utrzymaniem jakości usług i produktów.
- ▶ Menadżerom w firmie nie jest łatwo zyskać akceptację i wsparcie dla partnerstwa wewnątrz własnej instytucji, jednakże udane i odnoszące sukcesy partnerstwo może przynieść im niezwykle prestiż.
- ▶ Potencjalne trudności mogą też być powodowane różnicą wielkości i skali działania pomiędzy partnerami, zderzeniem się kultur i postaw. Zmusza to do opanowania nowego sposobu myślenia, ale w praktyce często prowadzi do wielu komplikacji, przynajmniej na początku współpracy.
- ▶ Utrzymanie płynności przepływu środków finansowych w przedsiębiorstwie społecznym jest często postrzegane jako bardzo ważny element warunkujący sukces całego partnerstwa. Większość firm jest przekonana o tym, że będzie musiała wspierać swojego partnera społecznego poprzez zaoferowanie specjalnych warunków płatności, tak aby wesprzeć jego płynność finansową.
- ▶ Posługiwanie się językiem biznesu jest bardzo ważne. Czołowi biznesmeni wyraźnie przyznają, że najszybciej gotowi będą wejść w partnerstwo z takim przedsiębiorstwem społecznym, które umie jasno, zwięźle i przekonująco nakreślić swoją wizję projektu komercyjnego¹³.

Obaw sektora biznesowego nie wolno lekceważyć i uważać za nieusprawiedliwione. Jeśli przedsiębiorstwa społeczne zdołają je przezwyciężyć, odniosą sukces zarówno w przypadku budowania partnerstwa z biznesem, jak i w działaniu na rynku.

Pamiętaj: współdziałanie to nie musi być filantropia – to może być dobry biznes.

¹³ Za: „Ekonomia społeczna i biznes – partnerstwo sukcesu”, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa 2006, tłum. aut.

O FISE

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE) powstała w 1990 roku. Naszą misją jest działanie w sposób systemowy na rzecz wzrostu zatrudnienia.

Stale poszukujemy nowych narzędzi aktywizacji zawodowej i wspierania rozwoju lokalnego. Od 2005 roku aktywnie angażujemy się w działania mające na celu wzmocnienie sektora ekonomii społecznej w Polsce. Nasi eksperci uczestniczą w pracach zespołów zajmujących się dostosowywaniem polskiego prawa do potrzeb przedsiębiorstw społecznych, bierzemy udział w konsultacjach ważnych z tego punktu widzenia dokumentów (na szczeblu krajowym i regionalnym), prowadzimy sekretariat Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej – porozumienia organizacji działających na tym polu, najstarszej polskiej instytucji zajmującej się dialogiem z władzami publicznymi w zakresie ekonomii społecznej.

Duża część naszej aktywności polega na szerzeniu wiedzy i zwiększaniu świadomości społecznej na temat możliwości, jakie stwarza ekonomia społeczna. W tym celu organizujemy debaty, konferencje i szkolenia, wydajemy także publikacje oraz prowadzimy portal www.ekonomiaspoleczna.pl, który jest największym polskim źródłem wiedzy na temat przedsiębiorczości społecznej. Jesteśmy również organizatorami pierwszego ogólnopolskiego konkursu na najlepsze przedsiębiorstwo społeczne roku.

FISE prowadzi także Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej, gdzie początkujący przedsiębiorcy społeczni mogą liczyć na kompleksowe usługi, które pozwolą im skutecznie działać w obszarze ekonomii społecznej.

Cele statutowe realizujemy również przez działalność gospodarczą, prowadzoną przez wyodrębnioną organizacyjnie komórkę FISE – Szkołę Przedsiębiorczości.

Działamy z poszanowaniem zasad partnerstwa, z zachowaniem norm etycznych, w poczuciu odpowiedzialności za jakość i skutki realizowanych działań oraz z dbałością o środowisko naturalne.

O projekcie „Zrób biznes – budowanie partnerstw prywatno-społecznych”

Projekt „Zrób biznes – budowanie partnerstw prywatno-społecznych” jest realizowany przez FISE od czerwca do grudnia 2012 r. Jego celem jest wypracowanie i upowszechnianie modelu współpracy biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi, opartej na wprowadzeniu do strategii CSR:

- odpowiedzialnych zakupów produktów i usług u przedsiębiorstw społecznych oraz
- wolontariatu pracowniczego na rzecz przedsiębiorstw społecznych.

Współpraca z przedsiębiorstwami z sektora ekonomii społecznej (PES) to nowy trend w działaniach CSR-owych, który może wzbogacić istniejące strategie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz wyznaczyć kierunek tworzenia nowych strategii.

Dla przedsiębiorstw społecznych współpraca z biznesem to istotny kierunek w drodze do uniezależnienia się od różnego rodzaju dotacji oraz zyskania pewnej i stabilnej sytuacji na rynku. To także możliwość uzyskania wsparcia w postaci doradztwa świadczonego w ramach wolontariatu pracowniczego przez doświadczonych pracowników sektora biznesowego.

W ramach projektu zorganizowane zostały spotkania fokusowe oraz warsztaty z przedstawicielami biznesu i przedsiębiorstw społecznych, podczas których dyskutowaliśmy o potrzebach i warunkach nawiązywania współpracy na linii biznes – przedsiębiorstwa społeczne. Na podstawie zdobytej wiedzy przygotowano dwie publikacje: informator dla biznesu o modelach współpracy z podmiotami ekonomii społecznej oraz poradnik dla PES o tym, jak profesjonalizować działania w obszarze PR, marketingu i nawiązywania relacji z klientem. Zorganizowano także szkolenie z tej tematyki dla kadry zarządzającej PES. Przedstawiciele biznesu będziemy inspirować do współpracy z PES podczas kameralnych seminariów, które odbędą się w sześciu miastach Polski w listopadzie i grudniu 2012 r.



Projekt jest dofinansowany ze środków Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Publikacja zwraca uwagę na potencjał przedsiębiorczości społecznej, a zarazem jest praktycznym poradnikiem, jak ten potencjał uruchomić.

Zaproponowana przez autorów forma to swoista lista zagadnień obowiązkowych, które należy przeanalizować przygotowując się do uruchomienia działalności, tak aby pomysł na biznes społeczny przełożył na realnie działający i skuteczny podmiot gospodarczy.

Poszczególne zagadnienia ilustrują opisy podmiotów działających z sukcesem. Czytelnik znajdzie również przykłady „złych praktyk”, pozwalające zrozumieć jakie motywacje, postawy lub zaniedbania mogą zagrozić sukcesowi gospodarczemu i trwałości podmiotu.

Liczne pytania do przeanalizowania, opisy przygotowań i procedury działania „krok po kroku” wpływają w sposób szczególny na praktyczny wymiar i użyteczność podręcznika. Czytelnik dowie się co warto wziąć pod uwagę, ale również dlaczego to jest ważne.

W zrozumieniu omawianych zagadnień pomagają zawarte w ramach poszczególnych rozdziałów definicje kluczowych pojęć. Pozwoli to Czytelnikowi zweryfikować i uzupełnić posiadaną wiedzę, ponadto, może stanowić dobry punkt wyjścia do budowania spójnej wizji działania, w przypadku kiedy nad pomysłem pracuje grupa, planująca uruchomić działalność wspólnie.

Publikacja jest szczególnie godna polecenia tym, którzy mają już pewne doświadczenie w działalności społecznej i stawiają pierwsze kroki w działalności biznesowej. Podręcznik będzie pomocny, aby w procesie zmiany formuły działalności organizacji nie zgubić tego co ważne i skutecznie osiągnąć cel.

Magdalena Czuchryta
Menedżerka Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej FISE

Przedsiębiorca społeczny to z jednej strony dobrze rozumiany społecznik, ale z drugiej człowiek biznesu. Społecznik bo chce zaspokajać potrzeby społeczne i realizować cele użyteczne dla innych. Człowiek biznesu bo utrzymuje się i pozyskuje środki biznesowe z działalności gospodarczej.

Przedsiębiorcami społecznymi stają się albo ludzie, którzy odnieśli sukces w biznesie i dochodzą do wniosku, że pragną czegoś więcej np. pomagać innym albo społecznicy, którzy najzwyczajniej w świecie poszukują pieniędzy na realizację swoich planów i zamierzeń dla dobra określonych grup społecznych. Jest jeszcze trzecia możliwość – przedsiębiorstwa społeczne, które od samego początku są świadome swojej misji i starają się realizować oba cele: pomagania innym i prowadzenia firmy. Właśnie z tą trzecią drogą, w związku z rozwojem ekonomii społecznej, mamy najczęściej do czynienia w ostatnich latach.

Ponieważ prowadzenie firmy jest nierozdzielnie związane z konkurencyjnością na rynku, ale także ze współpracą z innymi podmiotami, niniejsza publikacja wydaje się szczególnie cenna i bardzo potrzebna. W praktyczny sposób przekazuje bowiem wiedzę, którą można przekuć w wachlarz umiejętności. *Misja, wizja, marka, SWOT, klient, oferta, marketing* to tylko niektóre pojęcia opisane i wyjaśnione w publikacji, bez których żadna poważna firma nie jest w stanie istnieć. Powinna być to podstawowa lektura nie tylko dla podmiotów ekonomii społecznej, ale dla wszystkich, którzy myślą o prowadzeniu odpowiedzialnego biznesu.

Przemysław Kozak
Menedżer Szkoły Przedsiębiorczości FISE

Stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie socjalne i inne organizacje trzeciego sektora, będące podmiotami ekonomii społecznej, mogą i powinny być pełnoprawnymi partnerami biznesowymi. Niestety nieufność, hermetyczność środowiska biznesowego oraz brak zorganizowania i dopasowania przedsiębiorców społecznych do standardów biznesowych sprawia, że na rynku wciąż niewiele jest dobrze prosperujących podmiotów ekonomii społecznej.

Niniejsza publikacja, jak każdy przewodnik, ma na celu doprowadzić Czytelnika do obranego celu – sprawnie działającej, profesjonalnej organizacji społecznej. Jednakże wymagać będzie od niego ciężkiej pracy oraz zaangażowania całego zespołu, doradców i podwykonawców spoza przedsiębiorstwa. Rzetelne podejście do zaplanowanych zadań może otworzyć przed podmiotem ekonomii społecznej zupełnie nowe możliwości i pomóc mu się stać kompetentnym i zorganizowanym biznesowo przedsiębiorstwem.

Publikacja porusza zagadnienia budowy marki, wizji, misji, przygotowania oferty, kontaktu z biznesem i zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Szeroki wachlarz tematów, od identyfikacji poprzez poznanie aż do zainteresowania klienta, sprawia, że można traktować poradnik jak elementarz dla powstających i obecnych na rynku podmiotów ekonomii społecznej.

Mam nadzieję, że „Przewodnik dla przedsiębiorców społecznych po współpracy z biznesem” będzie kierunkowskazem, który doprowadzi organizację, przygotowaną i wyposażoną w kompletną wiedzę, do wybranego celu.

Anna Miazga
doradca Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej FISE
manager komunikacji i CSR

W dzisiejszym biznesie wszystko dzieje się szybko. Trzeba się ścigać z konkurencją, z nowymi technologiami, z wyjątkowo zmiennymi modami i potrzebami klientów. Duże firmy są w stanie nadążać za wyzwaniami, a czasami nawet je wyprzedzać. Ale dużych firm w polskiej gospodarce jest zaledwie niewiele ponad 3 tysiące, czyli 0,2% ogólnej liczby podmiotów. Ogromna większość to tzw. misie (MSP), czyli firmy mikro, małe i średnie. To z nimi najczęściej chciałyby współpracować podmioty ekonomii społecznej. I ta współpraca jest możliwa, tyle że na twardych, biznesowych warunkach. Misie nie mają czasu na źle przedstawione projekty, mało konkretny język, na rozwlekłe procedury. Misiów trzeba się zatem nauczyć. Jak?

Dobrze podpowiada to ten przewodnik. W skróconej formie otrzymują Państwo kurs współczesnego biznesu. Przeczytajcie go uważnie i stosujcie rzetelnie, a znajdziecie wspólny język z wieloma przedsiębiorstwami w Polsce. Jestem przekonany, że ich właściciele i menadżerowie pozytywnie odpowiedzą na Wasze inicjatywy.

Zbigniew Gajewski
Z-ca Dyrektora Generalnego PKPP Lewiatan