

PODKARPACKIE
SPÓŁDZIELNIE SOCJALNE

pod redakcją

Beaty Szluz

Rzeszów 2013

Recenzent:

Ks. prof. dr hab. Jarosław Koral

Redaktor naukowy publikacji:

Dr hab. prof. UR Beata Szluz – Uniwersytet Rzeszowski, Fundacja na rzecz Rozwiązywania Problemów Społecznych SOCIETATIS

Autorzy rozdziałów:

Dr Anna Barwińska-Małajowicz – Uniwersytet Rzeszowski

Dr Wojciech Broszkiewicz – Uniwersytet Rzeszowski

Dr Janusz Piegza – Polskie Towarzystwo Socjologiczne, Oddział Rzeszowski

Wykonanie fotografii:

Judyta Lignowska

ISBN 978-83-64519-01-7

Druk:

"Bonus Liber" Sp. z o.o.

Wydawnictwo i Drukarnia Diecezji Rzeszowskiej

35-020 Rzeszów, ul. 17 Pułku Piechoty 7

tel./fax 17 852 59 38

www.bonusliber.pl

Spis treści

Wstęp

Beata Szluz

Rozdział 1.

Anna Barwińska-Małajowicz

Czynniki sukcesu i porażki spółdzielni socjalnych

1.1 Trafność pomysłu

1.2. Czynniki wewnętrzne

1.2.1 Zarządzanie

1.2.2 Struktura przychodów i kosztów

1.2.3 Marketing i pozyskiwanie klientów

1.2.4 Strategia rozwoju spółdzielni

1.2.5 Komunikacja i organizacja pracy

1.2.6 Kwalifikacje członków spółdzielni

1.2.7 Jakość produktów i usług spółdzielni socjalnych

1.3 Czynniki zewnętrznych.

1.3.1 Otoczenie rynkowe

1.3.2 Istniejąca konkurencja

1.3.3 Współpraca z JST i dużymi spółdzielniami

1.3.4 Sytuacja gospodarcza

1.3.5 Regulacje prawne

Rozdział 2.

Wojciech Broszkiewicz

Przykłady dobrych praktyk

2.1 Spółdzielnie sukcesu

2.2 Spółdzielnie o słabej kondycji

2.3 Spółdzielnie niefunkcjonujące

Rozdział 3.

Janusz Piegza

Praktyczne wskazówki dla osób zakładających spółdzielnię socjalną

3.1 Pomysł

3.1.1 Od czego zacząć

3.1.2 Tworzenie zespołu

3.1.3 Istota znajomości rynku

3.1.4 Jak pozyskać wsparcie JST i dużych spółdzielni

3.2 Działalność spółdzielni

3.2.1 Pozyskiwanie klientów

3.2.2 Sprawne zarządzanie

3.2.3 Utrzymanie płynności finansowej

3.3 Czego należy unikać prowadząc spółdzielnię

Podsumowanie

Wstęp

W konstruowaniu strategii redukcji wykluczenia społecznego można oprzeć się na trzech podejściach. Pierwsze z nich określono jako „skoncentrowane na dobrach”, ponieważ wiąże się z zapewnianiem odpowiedniego wsparcia materialnego (środków finansowych, żywności, odzieży, obuwia itp.). Dysponowanie i dystrybucja dóbr została powierzona pracownikom ośrodków pomocy społecznej. Kolejne podejście, powstało jakby w opozycji do poprzedniego, jest „skoncentrowane na osobach”, wiąże się bowiem z uczynieniem procesu *empowerment* (wzmacnianie, budzenie sił ludzkich), który ma na celu przywrócenie jednostce podmiotowości. Z kolei trzecie podejście „skoncentrowane na instytucjach”, wymaga rozwoju i udostępnienia usług umożliwiających zaspokajanie specyficznych potrzeb klientów i uzyskanie życiowej samodzielności¹. M. Hirszowicz, E. Neyman zwróciły bowiem uwagę na fakt, iż otaczanie długotrwałą bierną pomocą wywołuje określone reakcje wspomaganych. Wyróżniły wśród nich następujące:

1. poczucie całkowitej bezsilności, postawy fatalistyczne związane z wyłączeniem z rynku pracy, z nakazowymi decyzjami pracowników socjalnych i administracyjnych;
2. utratę zasobu inicjatywy pozwalającego na podejmowanie walki z przeszkodami w wyniku traktowania świadczonej pomocy jako należnej, bez spełniania określonych warunków;
3. zdobywanie środków do życia dzięki proszeniu o pomoc, bez wzmożonego wysiłku;
4. wraz ze wzrostem apatii i pasywności wzrost roszczeniowego stosunku do świata zewnętrznego;
5. utrwalanie reakcji emocjonalnych kosztem racjonalnych (uzyskiwanie pomocy poprzez manifestowanie rozpaczliwym płaczem i krzykiem);
6. skrócenie perspektywy czasowej w wyniku niemożności sprawowania kontroli nad swoim losem, poszukiwanie natychmiastowej gratyfikacji;
7. marnotrawienie uzyskanej pomocy².

Koncentrowanie się zatem na pasywnych formach pomocy prowadzi do bierności i zwiększonej zależności jednostki, która na skutek splotu różnych uwarunkowań utraciła zdolność do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym. W ujęciu H. Kaszyńskiego jednostki, które są skazane na bezczynność wypadają z traktu życiowego, tracą możliwość nadążania za przemianami następującymi w społeczeństwie, zdolność do podejmowania życiowych decyzji, uczenia się i podnoszenia kwalifikacji, co wywołuje u nich

¹Por. T. Kaźmierczak, *Praca socjalna między upośledzeniem społecznym a obywatelskością*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006, s. 168.

² M. Hirszowicz, E. Neyman, *Państwo opatrnościowe i jego ofiary*, „Studia Socjologiczne” 1997, nr 3, s. 80-81.

poczucie upokorzenia i krzywdy³. W tym kontekście należy odnieść się do dwu pojęć, tzn. reintegracji społecznej i zawodowej. Reintegracja społeczna jest definiowane jako: „działania, w tym również o charakterze samopomocowym, mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej, klubie integracji społecznej lub zatrudnionej u pracodawcy, umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu”⁴. Ma zatem w efekcie prowadzić do kształcenie umiejętności pozwalających na pełnienie ról społecznych i osiąganie pozycji społecznych dostępnych osobom, które wykluczeniu społecznemu nie podlegają. Jej istotą jest również nauka planowania życia, zaspokajania potrzeb własnym staraniem, zwłaszcza poprzez możliwość osiągania dochodów przez zatrudnienie lub działalność gospodarczą, a także nabywanie umiejętności racjonalnego gospodarowania środkami pieniężnymi. Drugie pojęcie, tzn. reintegracja zawodowa oznacza: „działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie u osoby uczestniczącej w zajęciach w centrum integracji społecznej i klubie integracji społecznej zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy”⁵. Efektem ma być zatem nabycie umiejętności zawodowych, przyuczenie do wykonywania określonych prac lub zadań, przekwalifikowanie lub podwyższanie kwalifikacji zawodowych, a także zdobycie wiedzy w zakresie rozpoczynania i prowadzenia samodzielnej działalności gospodarczej oraz spółdzielni socjalnych.

Szczególnie ważne jest zatem rozwijanie nowych form pomocy osobom⁶, które nie są w stanie własnym staraniem zabezpieczyć sobie podstawowych potrzeb życiowych i znalazły się w sytuacji uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu społecznym, zawodowym i rodzinnym.

Jedną z propozycji jest tzw. zatrudnienie socjalne. Zgodnie z obowiązującymi przepisami jest ono stosowane i ukierunkowane w szczególności do:

1. bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej;
2. uzależnionych od alkoholu, po zakończeniu programu psychoterapii w zakładzie leczenia odwykowego;
3. uzależnionych od narkotyków lub innych środków odurzających, po zakończeniu programu terapeutycznego w zakładzie opieki zdrowotnej;
4. chorych psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego;
5. długotrwale bezrobotnych w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy;
6. zwalnianych z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej;
7. uchodźców realizujących indywidualny program integracji, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej;

³ Por. H. Kaszyński, *Ekonomia społeczna i praca socjalna. Razem czy osobno?*, [w:] J. Staręga-Piasek (red.), *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*, Wydawnictwo IRSS, Warszawa 2007, s. 66.

⁴ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, DzU 2003, nr 122, poz. 1143, z późn. zm., art. 2.

⁵ Tamże, art. 2.

⁶ Szerzej zob. B. Szluz, *Aktywizująca praca socjalna*, [w:] J. Stala (red.) *Socjalizacja – wyzwanie współczesności*, Wydawnictwo Biblios, Tarnów 2010, s. 257-273; B. Szluz, *Znaczenie edukacji dorosłych w procesie reintegracji społecznej i zawodowej osób bezdomnych*, [w:] I. Pirohová, E. Lukáč (red.), *Vzdelávanie dospelých v poznatkovo orientovanej spoločnosti*, Wydawnictwo Prešovská univerzita, Prešov 2010, s. 255-263; B. Szluz, *Nowe formy pomocy bezdomnym*, [w:] A. Garbarz, B. Szluz, M. Urbańska, W. Walc (red.), *Rodzina w środowisku lokalnym. Pomoc – wsparcie – opieka*, Wydawnictwo Koraw, Rzeszów 2011, s. 286-296.

8. osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, którzy podlegają wykluczeniu społecznemu i ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie własnym staraniem zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w sytuacji powodującej ubóstwo oraz uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym⁷.

W ustawie z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym zdefiniowano również tzw. zatrudnienie wspierane, które oznacza: „udzielanie wsparcia o charakterze doradczym i finansowym osobie, o której mowa w art. 1, w utrzymaniu aktywności zawodowej umożliwiającej podjęcie zatrudnienia, prac społecznie użytecznych w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, założenie lub przystąpienie do spółdzielni socjalnej lub podjęcie działalności gospodarczej”⁸. W tym kontekście należy odnieść się do zagadnienia ekonomii społecznej, która jest w naszym kraju rozwijana od co najmniej kilku lat, stanowiąc zarówno przedmiot badań, jak również poszukiwań i tworzenia praktycznych rozwiązań. Jej siłą jest umocowanie w różnych nurtach rozważań, myślenia, a także szeroki zakres działań, skierowanych do osób, do których nie zawsze dociera oferta dóbr i usług dostarczanych przez różne podmioty.

Termin ekonomia społeczna pojawił się i rozpowszechnił w XIX w., głównie we Francji. Był odnoszony do tych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą, które za swój główny cel stawiały nie tylko maksymalizację zysku, lecz także realizację określonych celów społecznych. We wszystkich spotykanych obecnie definicjach ekonomii społecznej uznaje się zgodnie, że to właśnie społeczna gospodarka radzi sobie z zaspokajaniem potrzeb, którym nie może sprostać działalność innych sektorów. Koncentruje się uwagę na aspektach: spójności społecznej i dbałości o tworzenie miejsc pracy, zachęcaniu do przedsiębiorczości, budowaniu społeczeństwa pluralistycznego, uczestniczącego, demokratycznego i opartego na solidarności⁹. Istotą jest zatem wyodrębniony ze względu na swą specyfikę sektor gospodarki, w którym wyjątkowy sposób jest kojarzona działalność gospodarcza z celami społecznymi.

Wśród instrumentów ekonomii społecznej można wymienić następujące: centra integracji społecznej, kluby integracji społecznej, warsztaty terapii zajęciowej, środowiskowe domy samopomocy, banki czasu, a także refundację wynagrodzeń (SOD), asystenturę w pracy, refundowane miejsca pracy, roboty publiczne i prace społecznie użyteczne. Z kolei do podmiotów ekonomii społecznej w obrębie chronionego rynku pracy należą: zakłady pracy chronionej i zakłady aktywności zawodowej, natomiast na otwartym rynku pracy jest to: zatrudnienie wspierane, samozatrudnienie w ramach centrów integracji społecznej, a także są to przedsiębiorstwa społeczne, projekty społeczno-gospodarcze „trzeciego sektora” (działalność pożytku publicznego lub działalność gospodarcza) oraz wspomniane spółdzielnie socjalne¹⁰. W związku z realizowanym projektem, uwagę skoncentrowano przede wszystkim na ostatnim podmiocie, a mianowicie spółdzielniach socjalnych.

W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (numer umowy: UDA-POKL.07.02.02-18-040/10-00), w zakresie Priorytetu: VII. *Promocja integracji społecznej* – numer i nazwa działania: 7.2. *Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnieniu sektora ekonomii społecznej*, numer i nazwa poddziałania: 7.2.2 *Wsparcie ekonomii społecznej* – realizowano projekt *Podkarpackie spółdzielnie socjalne*. Wniosek został złożony w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Rzeszowie

⁷ Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, DzU 2003, nr 122, poz. 1143, z późn. zm., art. 1, pkt 2.

⁸ Tamże, art. 2, pkt 8.

⁹ Por. W. Kwaśnicki, *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2, s. 16.

¹⁰ Por. H. Kaszyński, *Ekonomia społeczna i praca socjalna. Razem czy osobno?*, dz. cyt., s. 76.

(numer konkursu: 10/POKL/7.2.2/2010). Okres realizacji projektu przewidziano na czas od dnia 1.03.2011 r. do 31.12.2013 r. Obszarem realizacji projektu było województwo podkarpackie, z kolei projektodawcą: Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. W ramach projektu powstała publikacja o zagrożeniach w pierwszym roku funkcjonowania spółdzielni socjalnych.

Autorzy przygotowali i prowadzili badania: przeprowadzili wywiady z respondentami bezpośrednio w siedzibach spółdzielni socjalnych, zastosowali także technikę ankiety diagnozującej kondycję spółdzielni oraz badanie ankietowe wśród „liderów” spółdzielni, które powstały w trakcie realizacji projektu (15 spółdzielni socjalnych). Całość opracowania została podzielona na trzy części.

W pierwszej z nich – napisanej przez Annę Barwińską-Małąjowicz – ukazano *Czynniki sukcesu i porażki spółdzielni socjalnych*. Autorka, w oparciu o przeprowadzone badania, podjęła próbę uzasadnienia trafności pomysłu i w tym kontekście powodzenia zamierzonego przedsięwzięcia. Przeprowadziła analizę tzw. *czynników wewnętrznych i zewnętrznych*, które są istotne w kontekście tworzenia i działalności spółdzielni socjalnych. Wśród czynników wewnętrznych uwzględniła następujące: *zarządzanie, strukturę przychodów i kosztów, marketing i pozyskiwanie klientów, strategie rozwoju spółdzielni, komunikację i organizację pracy, kwalifikacje członków spółdzielni, a także jakość produktów i usług spółdzielni socjalnych*. Mając na uwadze czynniki zewnętrzny, dokonała prezentacji: *otoczenie rynkowe, istniejącej konkurencji, a także współpracy z Jednostkami Samorządu Terytorialnego i dużymi spółdzielniami, jak również sytuacji gospodarczej oraz regulacji prawnych*. Prezentowane wyniki badań zestawiała na wykresach i w tabelach.

W drugim rozdziale – opracowanym przez Wojciecha Broszkiewicza – *Przykłady dobrych praktyk*, zaprezentowano: *spółdzielnie sukcesu, spółdzielnie o słabej kondycji oraz spółdzielnie niefunkcjonujące*. Autor zastosował, co akcentuje w tekście, ambitne podejście do zasygnalizowanego problemu, które wiąże się z koniecznością rozważenia tego, jakie kryteria mogłyby zostać uwzględnione, aby można było mniej lub bardziej precyzyjnie wyodrębnić czynniki sprzyjające osiągnięciu powodzenia na rynku. Sygnalizując takie założenia, W. Broszkiewicz wziął pod uwagę trzy aspekty:

1. subiektywną ocenę funkcjonowania spółdzielni wyrażoną przez ich przedstawicieli;
2. ocenę efektywności spółdzielni socjalnych w odniesieniu do zakresu osiągniętych przez nie celów – jakie stawia się przed tego rodzaju podmiotami ekonomii społecznej;
3. określenie sukcesu spółdzielni socjalnych w oparciu o „twarde” ekonomiczne wskaźniki.

Prezentowane wyniki badań zaprezentował na wykresach i w zestawieniach.

Ostatni, trzeci rozdział – przygotowany przez Janusza Piegzę – *Praktyczne wskazówki dla osób zakładających spółdzielnię socjalną*, zawiera trzy podrozdziały, które ukazują: *pomysł, działalność spółdzielni* oraz odpowiedź na pytanie: *czego należy unikać prowadząc spółdzielnię socjalną?* Autor przedstawił *od czego zacząć*, mając na celu założenie spółdzielni, *jak tworzyć zespół*, w jakim zakresie *istotna jest znajomość rynku*, a także *jak pozyskać wsparcie Jednostek Samorządu Terytorialnego i dużych spółdzielni*. Odniósł się do działalności spółdzielni, do sposobów *pozyskiwania klientów, sprawnego zarządzania i utrzymania płynności finansowej*. J. Piegza podjął próbę odpowiedzi – w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań – na następujące pytanie: *czego należy unikać prowadząc spółdzielnię?* Czytelnik może odnieść się do wyników badań ukazanych w tabelach.

Prezentowana publikacja ma charakter podręcznika – jej adresatami są, przede wszystkim osoby prowadzące i zamierzające założyć i prowadzić spółdzielnie socjalne, a także zainteresowane zagadnieniami z zakresu ekonomii społecznej, polityki społecznej, czy rynku pracy i innowacji społecznych. Do grona adresatów tego opracowania można zaliczyć także wszystkich tych, którzy są zaciekawieni problematyką ekonomii społecznej w jej

wielorakim znaczeniu (np. osoby poszukujące innowacyjnych sposobów rozwiązywania problemów społecznych, zarządzające podmiotami ekonomii społecznej czy też kreujące i wdrażające politykę publiczną w zakresie uwzględniającym działanie wspomnianych podmiotów).

Niniejsza publikacja jest efektem pracy interdyscyplinarnego zespołu badawczego, w którym znaleźli się socjologowie i ekonomiści. Autorzy to osoby łączące kwalifikacje akademickie, m.in. w zakresie ekonomii społecznej, ze znajomością praktycznych aspektów działania podmiotów funkcjonujących w tej sferze. Ta ostatnia wynika ze wspieranie powstawania i doskonalenia jakości działania podmiotów ekonomii społecznej.

Beata Szluz

ROZDZIAŁ 1

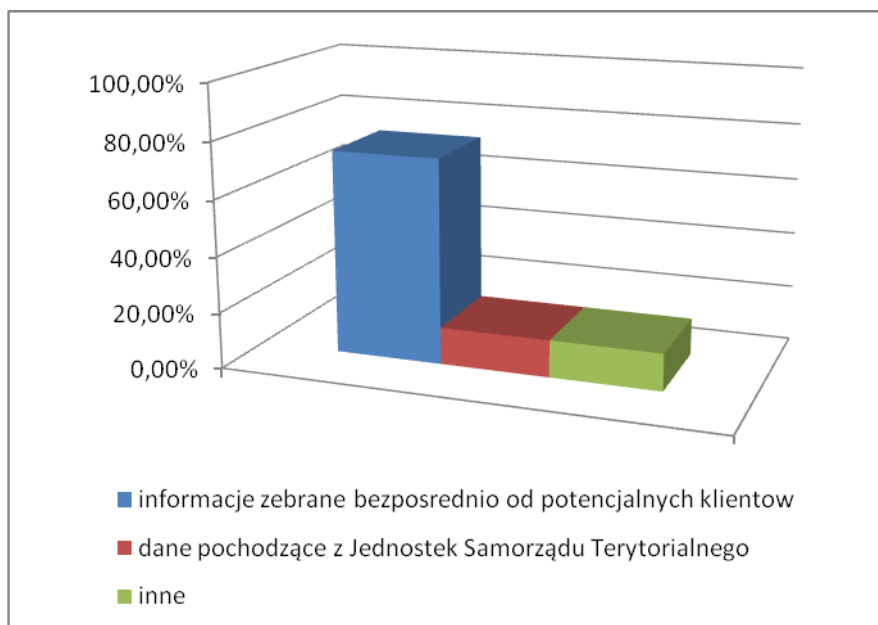
Czynniki sukcesu i porażki spółdzielni socjalnych

1.1. Trafność pomysłu

Powszechnie znana jest teza, że u podstaw sukcesu wielu przedsięwzięć gospodarczych leży tak zwany „dobry pomysł”, przy czym nie chodzi tu tylko o wykreowanie czegoś od podstaw, ale również o identyfikację możliwości wykorzystania już istniejącej sytuacji, zjawiska czy obiektów. Istotne znaczenie ma przy tym wnikliwe zbadanie zasadności wdrożenia wyłonionego pomysłu w życie, a co za tym idzie uwzględnienie różnorodnych źródeł w analizie zasadności realizacji zamierzonego przedsięwzięcia.

Analiza wyników badań przeprowadzonych w piętnastu spółdzielniach powstałych w ramach projektu „Podkarpackie spółdzielnie socjalne” wykazała, że ponad 70% badanych spółdzielni bazowało na informacjach zebranych bezpośrednio od potencjalnych klientów, nieco ponad 13% brało pod uwagę dane pochodzące z Jednostek Samorządu Terytorialnego. Taki sam odsetek uwzględniał inne źródła informacji (mianowicie: informacje z Urzędu Statystycznego czy wypowiedzi od osób mieszkających poza granicami kraju). Nie bez znaczenia było również zjawisko wysokiego bezrobocia występującego w regionie, o czym świadczy następująca odpowiedź: „chciałyśmy mieć miejsce pracy, w okolicy brak miejsca gastronomicznego z posiłkami, wynajęcia sali na imprezy okolicznościowe”) (wykres 1).

Wykres 1. Źródła uwzględnione w analizie zasadności utworzenia spółdzielni socjalnej



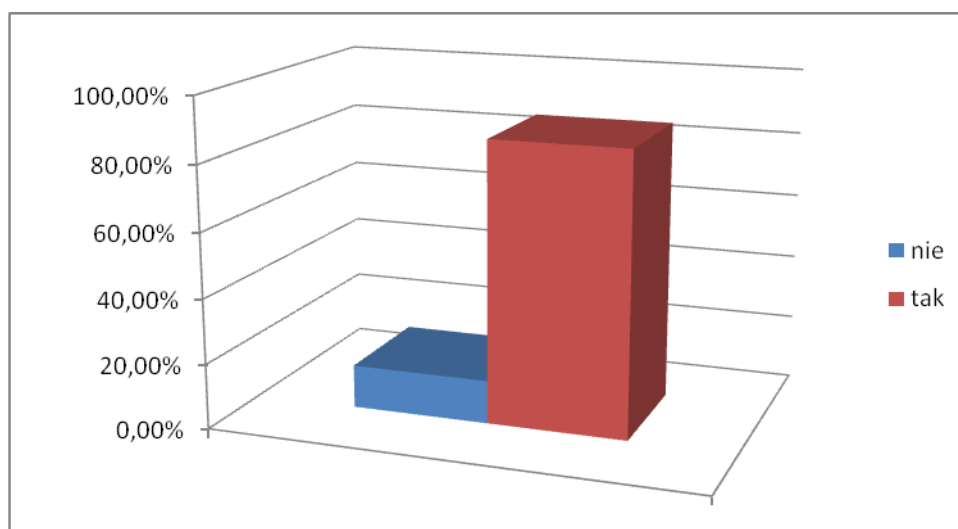
Źródło: badania własne.

Trafność wyboru, tzw. pomysłu na dobry biznes, stanowi niewątpliwie jeden z kluczowych aspektów sukcesu. Na pewnym etapie poszukiwań musi jednak nastąpić selekcja pomysłów o potencjale biznesowym, tzn. należy dokonać oceny, która zakończy etap poszukiwań projektów i pomysłów oraz podjąć decyzję, który z pomysłów wydaje się być najtrafniejszy¹¹. Podjęcie takiej decyzji powinno być poprzedzone przeprowadzeniem badań pozwalających na określenie popytu na oferowane w przyszłości usługi. Jak wykazuje analiza wyników przeprowadzonych badań, wszystkie badane spółdzielnie przeprowadziły badanie zapotrzebowania na oferowane w przyszłości usługi (wyłącznie własnymi siłami – przez założycieli lub członków spółdzielni), bazując przykładowo na: informacjach Urzędu Statystycznego (o jednostkach posiadających podobny profil działalności), informacjach pochodzących z Urzędu Gminy (dotyczących zapotrzebowania na planowane usługi) czy ankietach przeprowadzonych wśród znajomych.

Trafność pomysłu, i związane z tym powodzenie zamierzonego przedsięwzięcia zależy m.in. od liczby firm konkurencyjnych w danej branży i ich pozycji na rynku. Blisko 87% ankietowanych spółdzielni dokonało analizy potencjalnej konkurencji na rynku. Około 13% spółdzielni, które nie przeprowadziły tego typu analizy, podało jako argumentację: „brak konkurencji” (wykres 2).

¹¹ A. Kostrzewa, *Analiza opłacalności inwestycji. Pomysł na superbiznes to za mało*, „Biuletyn e-rachunkowość”, nr 11/2005, dział: Finanse, <http://e-rachunkowosc.pl/artykul.php?view=347> (dostęp: 04.11.2013).

Wykres 2. Czy w przed powstaniem Pana(i) spółdzielni została przeprowadzona analiza potencjalnej konkurencji na rynku?

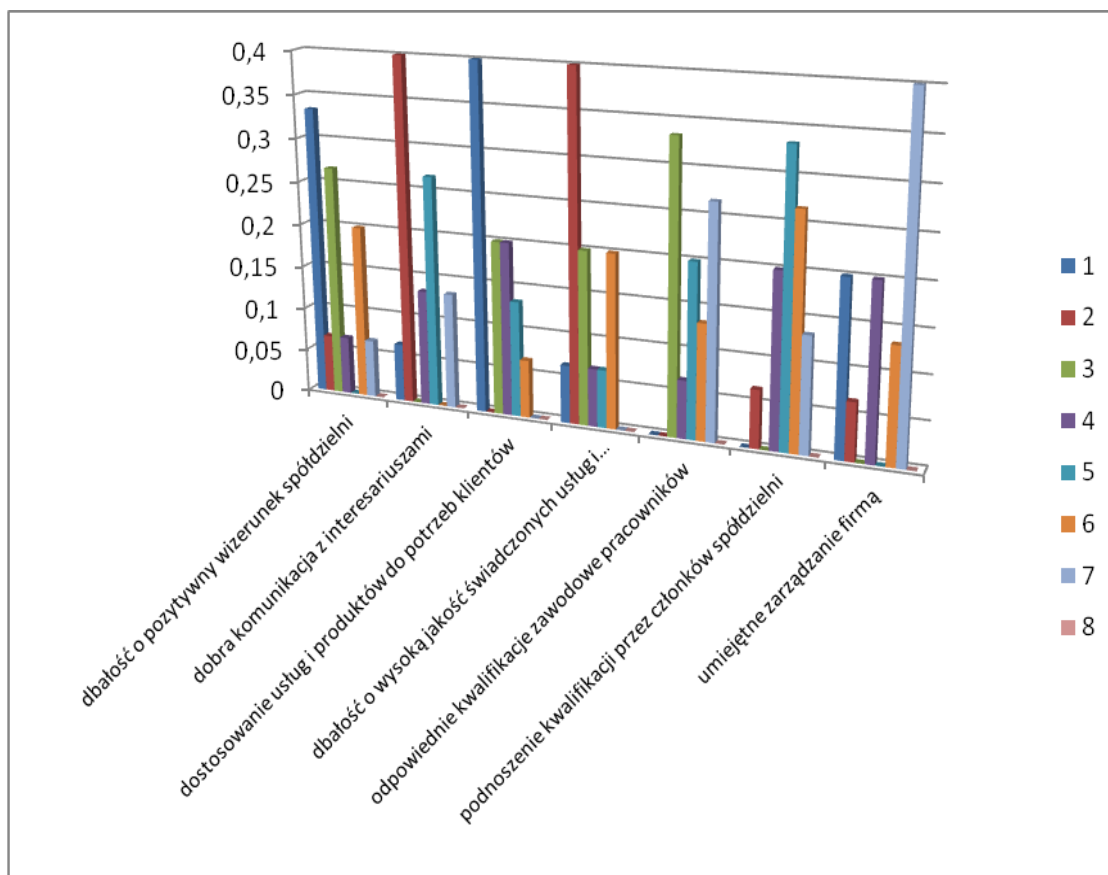


Źródło: badania własne.

Zastanawia fakt, że żaden z przedstawicieli badanych spółdzielni w odpowiedzi na pytanie: *Jakich Pan(i) mógłby(aby) udzielić wskazówek, porad i zaleceń tym osobom, które chciałyby założyć spółdzielnię socjalną?* nie poruszył tak istotnej przecież dla osiągnięcia sukcesu wagi trafności pomysłu. Reprezentant jednej ze spółdzielni zaakcentował tylko odpowiedzialne podejście do samego pomysłu założenia spółdzielni.

Rozważając zagadnienie trafności „pomysłu na biznes” warto jeszcze przyjrzeć się opiniom respondentów dotyczących czynników mających największe i najmniejsze znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez spółdzielnię socjalną. Analiza rozkładu odpowiedzi przedstawionego na wykresie 3 wykazuje, że za najbardziej istotny warunek osiągnięcia sukcesu respondenci uważają dostosowanie usług i produktów do potrzeb klientów, zatem można to w pewien sposób utożsamiać z „trafnością pomysłu”.

Wykres 3. Stopień ważności czynników warunkujących osiągnięcie sukcesu przez spółdzielnię socjalną



Interpretacja skali: 1 czynnik najważniejszy – 8 czynnik najmniej ważny

Źródło: badania własne.

1.2. Czynniki wewnętrzne

1.2.1 Zarządzanie

W ostatnich latach coraz bardziej popularne stało się pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility - CSR). Termin ten jest według W. Gasparskiego jedną z nowych tendencji w etyce biznesu¹². „CSR to szeroki nurt ideowy, w którym zawiera się wiele koncepcji de facto przyjmujących formę swego rodzaju katalogu powinności, jakie przedsiębiorstwo - oprócz swego zasadniczego celu (tj. maksymalizacji zysku w krótkim okresie i maksymalizacji wartości firmy w długim) - winno dokonywać na rzecz społeczeństwa. Najczęściej chodzi tu o działalność charytatywną (wszelkiego rodzaju darowizny, fundacje dobroczynne), dbanie o środowisko naturalne (ograniczanie emisji gazów cieplarnianych, recykling, unikanie organizmów genetycznie zmodyfikowanych) czy przestrzeganie zachodnich standardów zatrudnienia w krajach rozwijających się

¹² W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 325-334.

(niezatrudnianie dzieci, oferowanie „godziwego” wynagrodzenia, respektowanie norm bezpieczeństwa i higieny pracy)”¹³. Podstawową przesłanką CSR jest przeświadczenie, że działalność przedsiębiorstw powinna być zgodna z zasadami etyki (zarówno wobec najbliższego otoczenia, w tym pracowników, kontrahentów, poddostawców, jak również w odniesieniu do całego społeczeństwa). Bazując na tak przyjętej szerokiej definicji etyki, CSR sprowadza się w praktyce do krytyki kapitalizmu (tj. ekonomicznego liberalizmu)¹⁴. Jak pokazuje analiza otrzymanych wyników badawczych ponad połowa badanych spółdzielni odpowiedziała twierdząco na pytanie: *Czy w zarządzaniu Pana(i) spółdzielnią praktykuje się działania określane mianem CSR?* Natomiast odpowiedzi blisko połowy ankietowanych spółdzielni były przeczące (wykres 4).

Można naturalnie rozważać, czy strategia CSR potrzebna jest firmie. Wydaje się, że najdobitniej o potrzebie jej stosowania świadczą doświadczenia tych przedsiębiorstw, które wprowadziły działania w ramach CSR (przykładem może być firma General Electric (GE), która w 2005 roku wdrożyła program Ecomagination zawierający działania CSR w zakresie opracowywania oraz wprowadzania na rynek technologii przyjaznych środowisku). „Osiągnięte przez GE cele wskazują, że sformułowanie i właściwe wdrożenie strategii CSR nie tylko wpływa pozytywnie na odbiór społeczny działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, ale również przyczynia się do stałej poprawy jego pozycji biznesowej”¹⁵.

Działania określane mianem CSR wpływają w sposób pozytywny na wizerunek podmiotu, który je stosuje, jego renomę w otoczeniu oraz długofalowe z nim relacje. „Strategiczne potraktowanie CSR może wpłynąć na zidentyfikowanie i wykorzystanie pojawiających się szans rynkowych, proinnowacyjne zarządzanie biznesem, co z kolei może się przyczynić do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa”¹⁶. W związku z powyższym wskazane byłoby stosowanie CSR przez większą liczbę spółdzielni socjalnych.

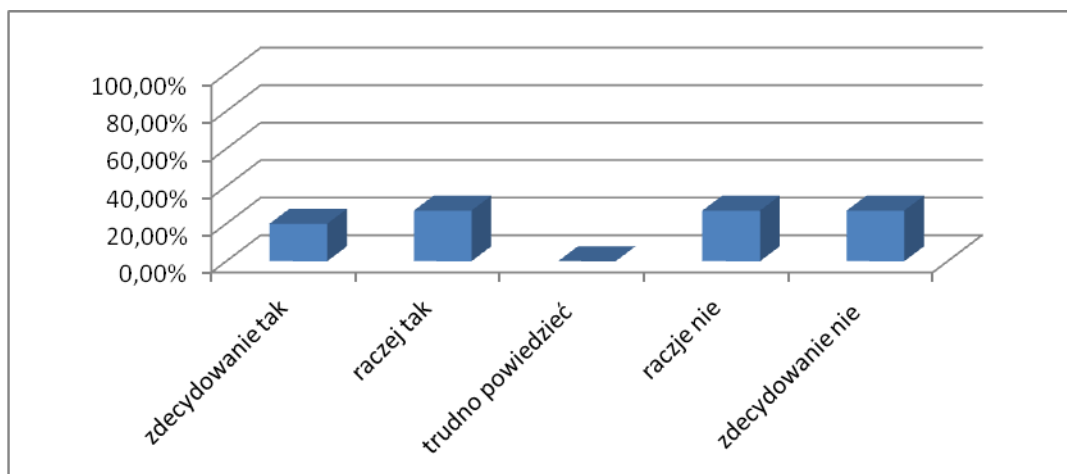
¹³ P. Zientara, *Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR?* [w:] P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2007, s. 227.

¹⁴ Tamże.

¹⁵ *Analiza. Dlaczego strategia CSR jest potrzebna firmie?*, <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artukul/analiza-dlaczego-strategia-csr-jest-potrzebna-firmie-59507.html> (dostęp: 06.11.2013).

¹⁶ Tamże.

Wykres 4. Czy w zarządzaniu Pana(i) spółdzielnią praktykuje się działania określone mianem CSR (tj. społecznej odpowiedzialności biznesu)?



Źródło: badania własne.

Zauważyć warto, że niemal wszystkie spółdzielnie nie dostrzegają żadnych problemów w obszarze zarządzania. Tylko jedna z badanych spółdzielni wskazała na występowanie problemów związanych z zarządzaniem, określając je jako: „brak czasu na sprawy formalne, potrzebna dodatkowa kontrola w terenie”. Z brakiem problemów w obszarze zarządzania wiąże się bez wątpienia niewystępowanie różnicy zdań dotyczących sposobów zarządzania spółdzielnią, co zostało zadeklarowane przez ponad połowę badanych spółdzielni. Tylko około 1/3 przedstawicieli spółdzielni zajęła stanowisko, że w ich spółdzielniach występują odmienne zdania dotyczące sposobów zarządzania (wykres 24)

W opinii A. Stabryły „efektywność zarządzania jest zdeterminowana zarówno przez procedury i techniki dotyczące np. podejmowania decyzji, identyfikacji, planowania itd., jak i przez dysponowanie odpowiednimi zasobami”¹⁷. Zarządzanie każdym organizmem, w tym również spółdzielnią, jest procesem wielce skomplikowanym. Zarządzający spółdzielnią musi posiadać odpowiednią wiedzę w celu zapewnienia rozwoju spółdzielni oraz realizacji celów wytyczonych przez członków. Osoby zajmujące kierownicze stanowisko/a w spółdzielni powinny charakteryzować się ponadto określonymi cechami, wśród których zdaniem niemal wszystkich respondentów za najważniejsze uznano łatwość nawiązywania kontaktów oraz skuteczność w osiągnięciu celów.

1.2.2 Struktura przychodów i kosztów

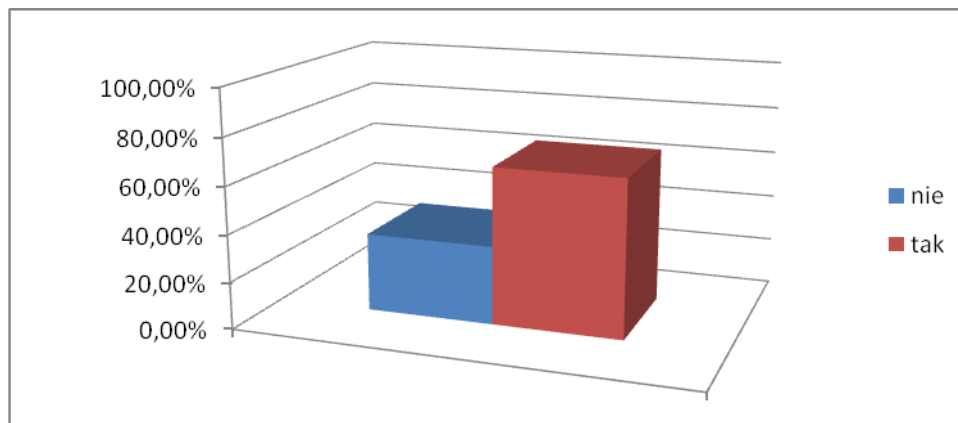
W pozycji „Spółdzielnia socjalna krok po kroku: podręcznik pisany przez praktyków” czytamy, że przy zakładaniu spółdzielni socjalnych ważne jest bazowanie przede wszystkim na własnych zasobach¹⁸. Istnieją trzy formy zasilania spółdzielni przez jej członków, do których należą: wpis, udział, wkład.

¹⁷ A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa 1995, s. 267.

¹⁸ J. Sulczewski, R. Jakubowski, *Spółdzielnia socjalna krok po kroku: podręcznik pisany przez praktyków*, Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „Tłok”, Toruń 2010, s. 11.

Około 1/3 badanych przedstawicieli spółdzielni wskazało, że przy jej tworzeniu założyciele dysponowali wkładem własnym (samochód, sprzęt, maszyny, wyposażenie biurowe), natomiast około 2/3 respondentów nie posiadało wkładu własnego (wykres 5).

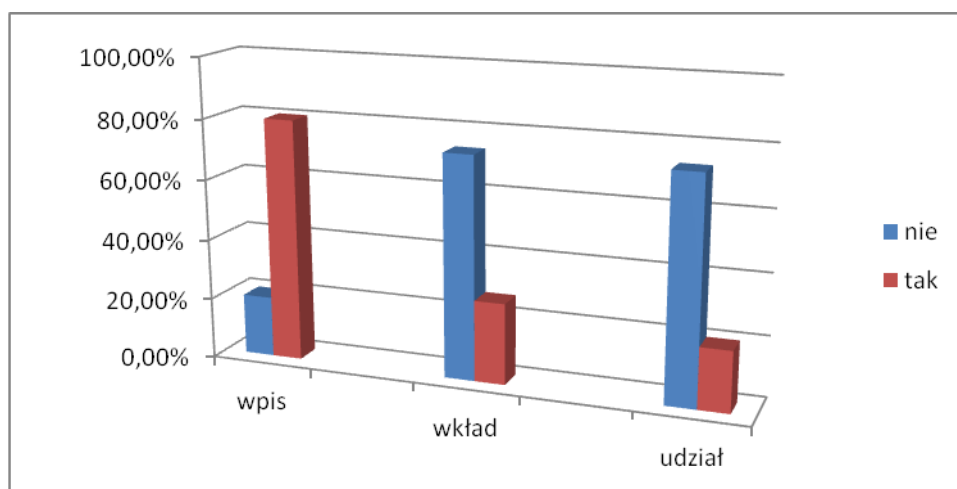
Wykres 5. Czy przy tworzeniu Pana(i) spółdzielni założyciele dysponowali jakimś wkładem własnym?



Źródło: badania własne.

Na wykresie 6 przedstawiono sposoby zasilania finansowego badanych spółdzielni przez jej członków. W największym stopniu spółdzielnie są zasilane na drodze jednorazowego wpłacenia tzw. wpisowego, którego wysokość określano przeważnie na poziomie 50 zł. Nieco ponad ¼ przedstawicieli badanych spółdzielni zadeklarowała również wsparcie spółdzielni na drodze wniesienia wkładu, natomiast 1/5 na drodze wniesienia udziału (wykres 6).

Wykres 6. Formy zasilania spółdzielni przez jej członków

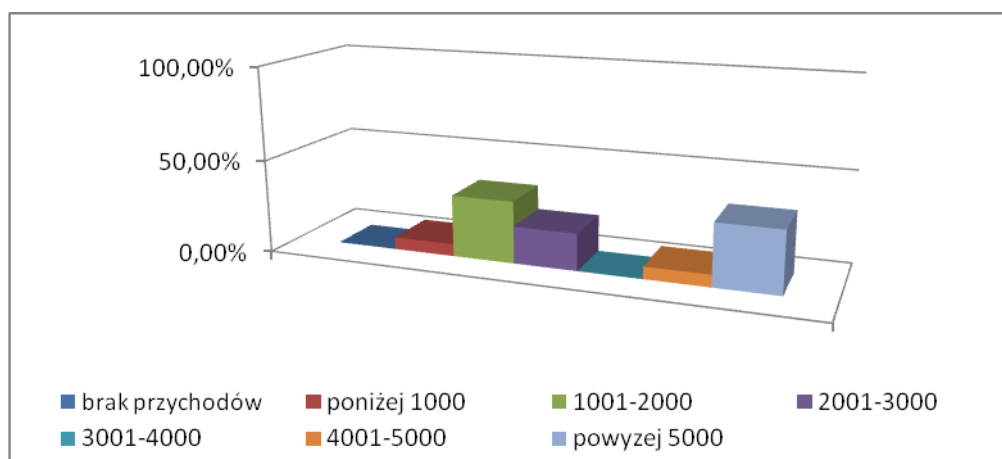


Źródło: badania własne.

Analiza struktury przychodów i kosztów polega na ustaleniu udziału grup przychodów lub kosztów w przychodach ogółem lub kosztach ogółem. Struktura kosztów i ich dynamika w porównaniu z analogicznymi przychodami stanowi jeden z czynników kształtujących wynik finansowy przedsiębiorstwa, przy czym oczywiste jest, że wyższa dynamika przychodów niż kosztów sygnalizuje poprawę wyniku finansowego.

W odpowiedzi na pytanie o przeciętny miesięczny przychód spółdzielni, wszyscy respondenci zgodnie wskazali na osiąganie przychodów przez ich spółdzielnie. W rozkładzie odpowiedzi uwagę zwraca fakt, że większość badanych spółdzielni osiąga miesięczny przychód albo w przedziale 1001-2000 zł albo na poziomie powyżej 5000 zł (po 1/3 ogółu wskazań). Natomiast 1/5 spółdzielni osiąga miesięczny przychód na poziomie 2001-3000 zł (wykres 7).

Wykres 7. Przeciętny miesięczny przychód spółdzielni (zł)

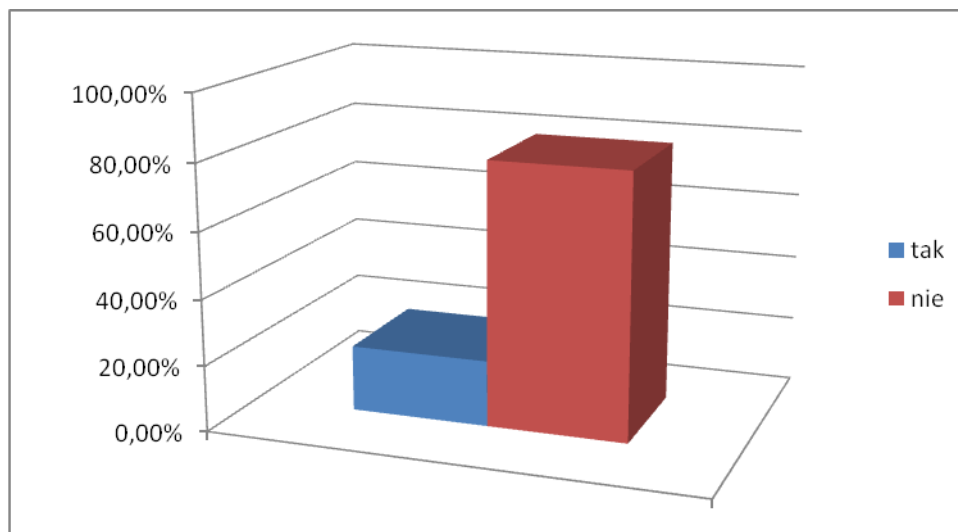


Źródło: badania własne.

Wśród podejmowanych przez spółdzielnie działań, które generują największe przychody, respondenci wymieniali najczęściej główny rodzaj usług świadczonych przez poszczególne spółdzielnie, przykładowo: opiekę nad osobami starszymi, niepełnosprawnymi, catering, organizację imprez okolicznościowych, adaptacje i pielęgnację terenów zielonych, usługi remontowo-budowlane, konserwację terenów rekreacyjnych, usługi remontowo-budowlane, usługi dekoratorskie wewnątrz i okien, sprzedaż odzieży gotowej do sklepu, odzieży szytej na miarę oraz przeróbkę odzieży, itd.

Zaznaczyć warto, że uzyskiwane przychody pozwalają na sfinansowanie bieżącej działalności bez korzystania z pomocy pomostowej tylko w przypadku 20% badanych spółdzielni (wykres 8).

Wykres 8. Czy w przypadku Pana(i) spółdzielni uzyskane przychody pozwalają sfinansować jej bieżącą działalność bez pomocy pomostowej?



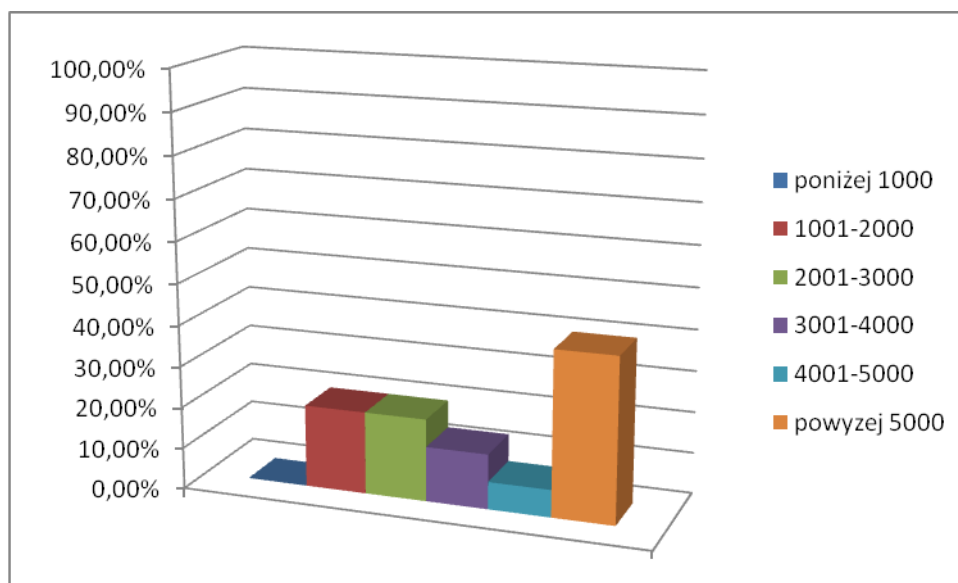
Źródło: badania własne.

Jak wykazuje analiza kolejnych wyników badań, do najważniejszych zewnętrznych źródeł przychodów deklarowanych przez badane spółdzielnie należy właśnie pomoc pomostowa oraz przychody ze świadczonych przez spółdzielnie usług (lub realizowanej sprzedaży).

Cieszy fakt, że wszystkie badane spółdzielnie podejmują działania mające na celu pojawienie się/zwiększenie przychodów. Do najważniejszych kroków w tym zakresie należą: rozszerzenie podstawowej działalności o dodatkowe usługi oraz zwiększenie promocji, marketingu i reklamy.

Wyniki badań dotyczących kosztów ponoszonych przez spółdzielnie wskazują na stosunkowo wysokie obciążenia finansowe badanych podmiotów. Analiza rozkładu odpowiedzi dotyczących miesięcznych kosztów utrzymania spółdzielni wykazuje, że koszty generowane przez spółdzielnie są stosunkowo wysokie. Dla 40% wszystkich spółdzielni koszty te przekraczają 5000 zł, natomiast po 20% spółdzielni zadeklarowało koszty w przedziałach 1001-2000 zł lub 2001-3000 zł (wykres 9).

Wykres 9. Miesięczne koszty utrzymania spółdzielni(zł)

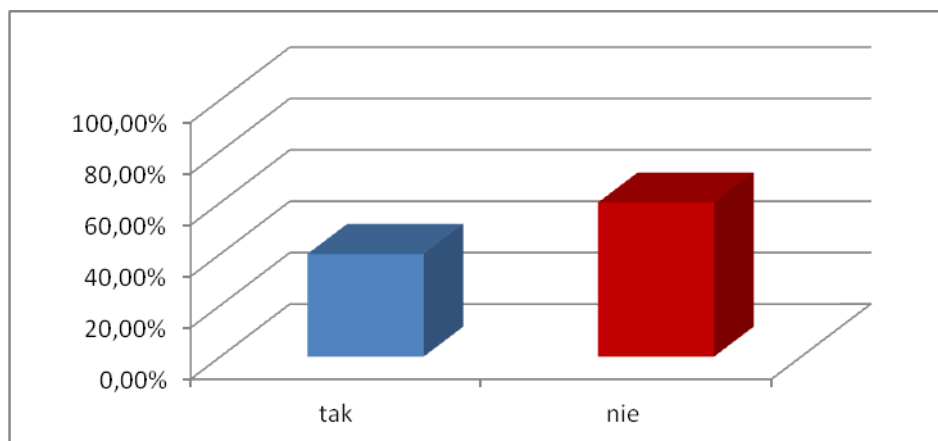


Źródło: badania własne.

Wśród obszarów działalności spółdzielni, w których generowane są największe koszty, respondenci wskazywali najczęściej na koszty związane z wynajmowaniem lokalu. Na drugim miejscu wymieniali koszty pracownicze (wynagrodzenia, składki odprowadzane na rzecz pracowników).

Zastanawia fakt, że 3/5 ogółu spółdzielni nie podejmuje żadnych działań zorientowanych na ograniczenie kosztów ich działalności (wykres 10). Pozostała część respondentów deklarowała podejmowanie tego typu kroków, wśród których wymieniali przykładowo: „poszukiwanie nowego, tańszego lokalu”, „koszty paliwa zastąpić kosztami gazu”, „zakupy robię w tanich miejscach, poszukiwanie tańszego dostawcy, promocje”. Niektórzy respondenci deklarowali również działania ukierunkowane na pozyskanie dofinansowania, np. od starostwa lub z PFRON.

Wykres 10. Czy w Pana(i) spółdzielni podejmowane są jakieś działania mające na celu ograniczenie kosztów jej działalności?

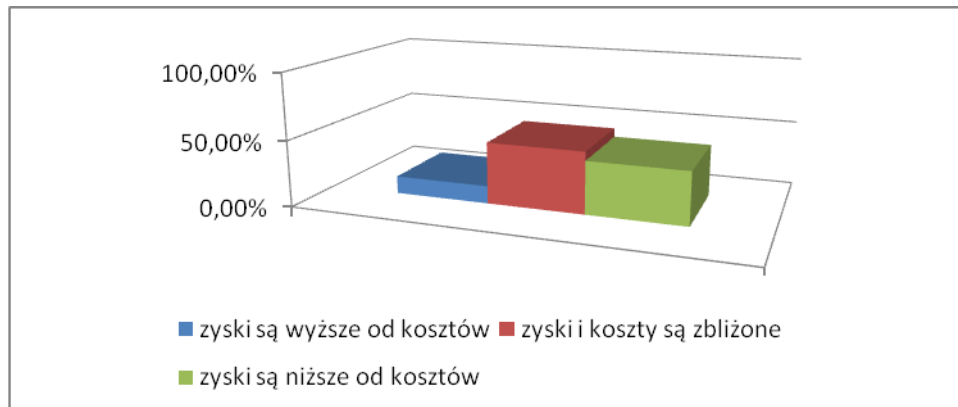


Źródło: badania własne.

Do podstawowych czynników, które kształtują wynik finansowy jednostki gospodarczej należą przychody i ich koszty, związane z zasadniczą działalnością jednostki. Mogą one wpływać na wynik finansowy w sposób zwiększający (przychody i zyski) lub zmniejszający (koszty, straty, obciążenia podatkowe).

Wyniki analizy stosunku pomiędzy zyskami i kosztami działalności spółdzielni nie są optymistyczne. Dla blisko połowy badanych spółdzielni poziom zysków i kosztów kształtuje się na zbliżonym poziomie, zaś dla 40% poniesione koszty przewyższają zyski, co nie rokuje pozytywnie funkcjonowaniu tych spółdzielni w przyszłości (wykres 11).

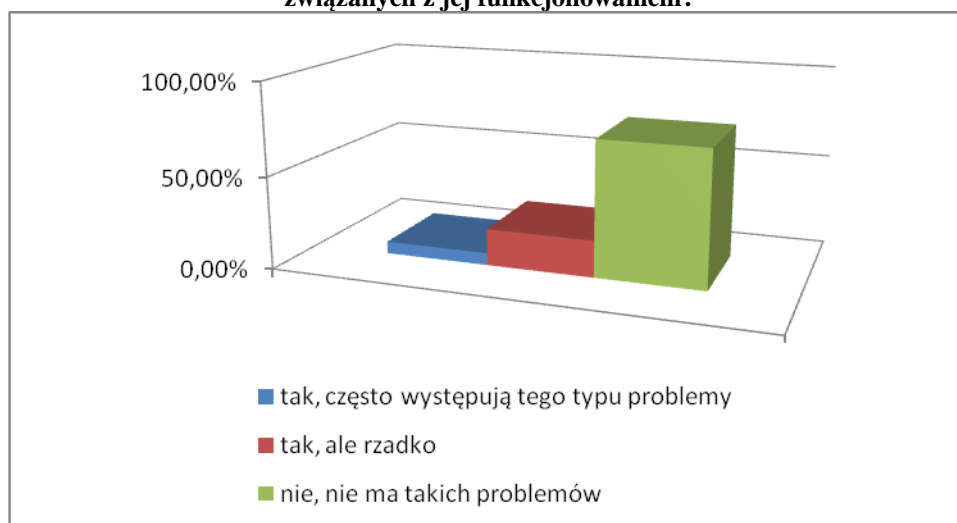
Wykres 11. Relacja pomiędzy zyskami i kosztami działalności spółdzielni



Źródło: badania własne.

W powyższym kontekście interesująco przedstawiają się wyniki analizy rozkładu odpowiedzi dotyczących występowania problemów z bieżącym regulowaniem płatności związanych z funkcjonowaniem spółdzielni. Ponad 70% respondentów zaprzeczyło istnieniu tego typu problemów, natomiast nieco ponad ¼ ogółu respondentów boryka się z takimi trudnościami (przy czym tylko w przypadku jednej z ankietowanych spółdzielni częstotliwość występowania ww. problemów jest wysoka) (wykres 12). W spółdzielniach, które nie deklarują występowania problemów z regulowaniem bieżących zobowiązań finansowych, sytuacja taka osiągnana jest przeważnie dzięki utrzymywaniu rezerwy finansowej lub posiadaniu stałych zleceń. Dla trzech spółdzielni duże znaczenie ma ponadto pomoc pomostowa, która istotnie wpływa na regulowanie bieżących zobowiązań finansowych.

Wykres 11. Czy w Pana(i) spółdzielni zdarzają się problemy z bieżącym regulowaniem płatności związanych z jej funkcjonowaniem?



Źródło: badania własne.

Porównanie rozkładu odpowiedzi, zilustrowanych na wykresach 11 i 12, może prowadzić do sformułowania następującej tezy: zdecydowana większość badanych spółdzielni nie ma problemów z bieżącym regulowaniem płatności związanych z ich funkcjonowaniem, co jednak może przyczyniać się do powstawania sytuacji, w której koszty i zyski wzajemnie się równoważą lub pierwsze przewyższają drugie. Potwierdzenie tej tezy wymagałoby jednak przeprowadzenia dodatkowych, pogłębionych badań.

1.2.3 Marketing i pozyskiwanie klientów

Pod pojęciem strategii marketingowej należy ogólnie rozumieć wybrany przez kierownictwo przedsiębiorstwa „zestaw działań, za pomocą których firma chce osiągnąć wyznaczone strategiczne cele rynkowe”¹⁹. Według P. Kotlera opracowanie strategii marketingowych polega na dokonaniu wyboru celów, reguł oraz zasad, które kształtują kierunek marketingowych działań przedsiębiorstwa w określonym czasie, z uwzględnieniem rozmiarów i alokacji środków zależnie od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków konkurencji oraz otoczenia)²⁰. Ogół strategii marketingowych można podzielić na dwie grupy: strategie ofensywne i defensywne, w zależności od sytuacji konkurencyjnej i pozycji na rynku²¹. Mnogość ujęć strategii z jednej strony, jak również ograniczenie ram objętościowych niniejszego opracowania z drugiej strony, nie pozwala na wyszczególnienie w tym miejscu wszystkich rodzajów strategii marketingowych stosowanych przez przedsiębiorstwa. Wspomnieć jednak warto, że ze względu na alokację czynników produkcji można wyróżnić dwa rodzaje strategii, mianowicie strategię koncentracji rynkowej (większość wysiłków i działań firmy koncentruje się na stosunkowo niewielu rynkach) oraz strategię rozproszenia (firma stara się wychodzić ze swoją ofertą na wiele rynków)²².

Do strategii marketingowych najczęściej stosowanych przez badane spółdzielnie należy wymieniona powyżej strategia koncentracji (ponad połowa spółdzielni zadeklarowała jej

¹⁹ *Strategia marketingowa*, <http://www.findict.pl/sloownik/strategia-marketingowa> (dostęp: 03.11.2013).

²⁰ P. Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 14.

²¹ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 39.

²² M. Gorynia, *Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 39.

stosowanie) oraz strategia zróżnicowania produktu (ok. ¼ ogółu deklaracji respondentów) (wykres 13).

Wykres 13. Stosowane strategie marketingowe



Źródło: badania własne.

Dla wielu osób marketing kojarzy się z wydatkami, które nie zawsze przekładają się na pozytywny efekt. Jest tak dlatego, że wiele przedsiębiorstw nie stosuje strategii i technik dostosowanych do nich i ich sytuacji rynkowej. Jednak „kluczem do przetrwania i uzyskania przewagi w silnie konkurencyjnym otoczeniu rynkowym jest efektywne prowadzenie działań marketingowych. Idea marketingu mix pozwala na uzyskanie dokładnego pomiaru efektywności tych działań oraz skuteczne zarządzanie budżetem marketingowym”²³. Marketing mix definiujemy „jako zbiór poddających się sterowaniu taktycznych instrumentów marketingowych, których kompozycję firma przygotowuje w celu uzyskania zamierzonej reakcji na rynku docelowym. Marketing mix składa się ze wszystkiego, czym firma może wpływać na popyt na swe produkty”²⁴. Wyróżnić można kilka koncepcji mix marketingu (koncepcja 4P, rozszerzona formuła 7P oraz koncepcja 4C)²⁵.

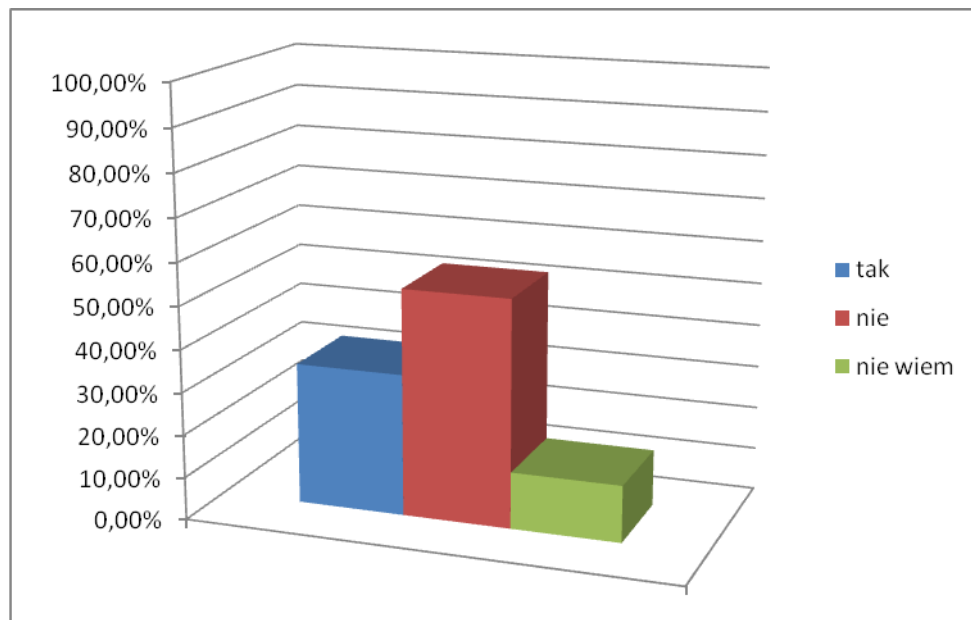
²³ *Efektywność marketingu mix*, <http://analytics.inse.pl/produkty/efektywnosc-marketingu-mix> (dostęp: 07.11.2013).

²⁴ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 73.

²⁵ Tamże, s. 74, 77- 78, 237.

Z analizy rozkładu odpowiedzi otrzymanych na pytanie: *Czy w Pana(i) spółdzielni wykorzystuje się marketing mix?* wynika, że tylko 1/3 badanych spółdzielni stosuje marketing mix, zaś ponad połowa tej strategii nie wykorzystuje (wykres 14). Przedstawiciele dwóch spółdzielni nie znali odpowiedzi na to pytanie.

Wykres 14. Czy w Pana(i) spółdzielni wykorzystuje się marketing mix?



Źródło: badania własne.

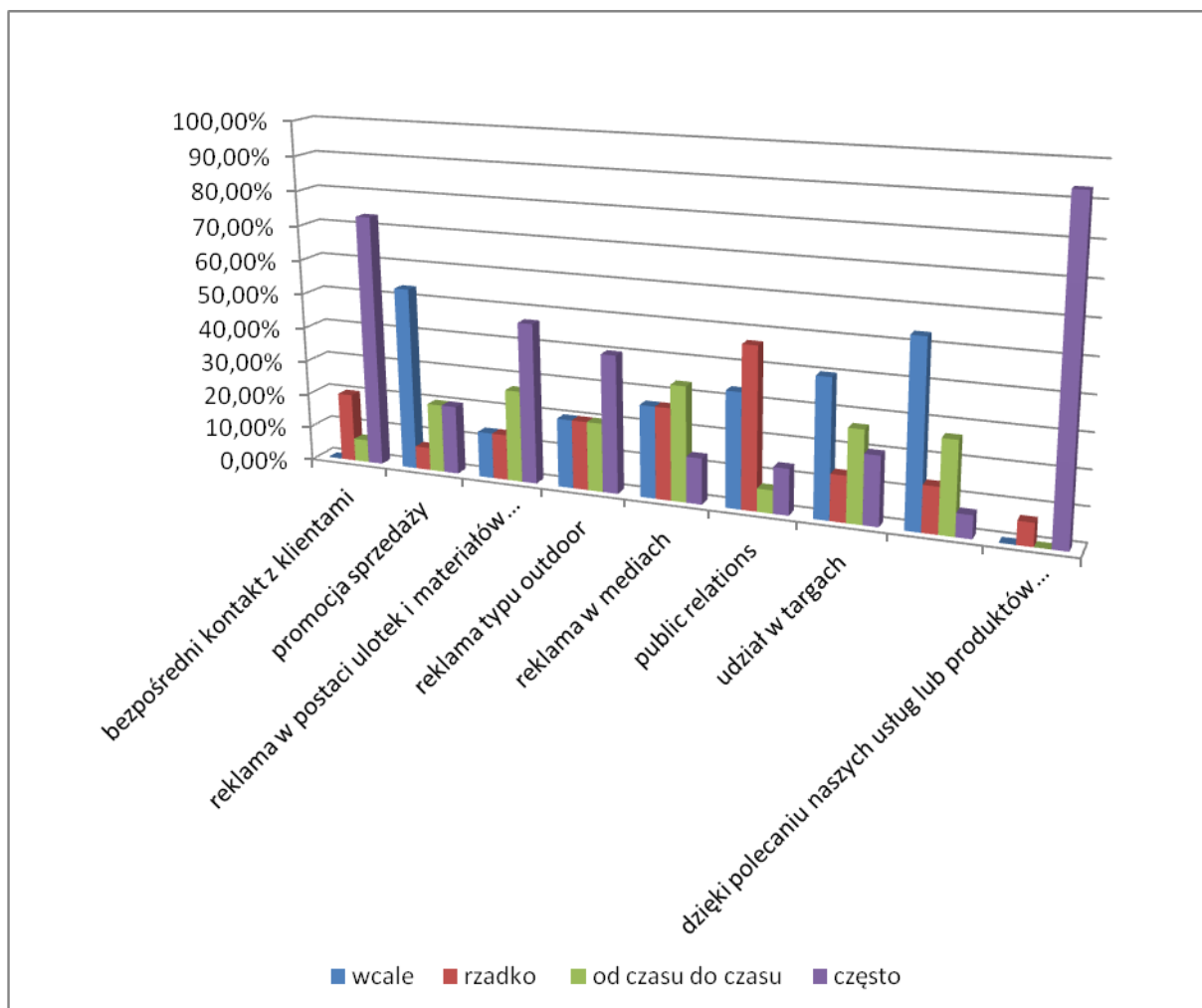
Nie ulega wątpliwości, że „aby odnieść sukces lub choćby przetrwać na rynku, firmy muszą być zorientowane na klienta, czyli dążyć do zapewnienia swoim klientom docelowym jak najwyższej wartości. Muszą się one nauczyć budowania relacji z klientami, a nie tylko wytwarzania produktów”²⁶. Istnieje wiele różnych sposobów pozyskiwania klientów.

Za najczęściej praktykowany sposób pozyskiwania klientów spółdzielnie uznały polecenie ich usług lub produktów przez już posiadanych klientów (niemal wszystkie spółdzielnie zyskują klientów najczęściej właśnie na tej drodze). W drugiej kolejności wskazywano na bezpośredni kontakt z klientami (sprzedaż osobista). 70% ogółu respondentów zadeklarowało częste wykorzystywanie tej metody. Ponadto niemal połowa badanych spółdzielni często wykorzystuje reklamę w postaci ulotek i materiałów promocyjnych (folderów, podkoszulków, długopisów, kubków itp.). Stosunkowo często spółdzielnie wykorzystują również reklamę typu *outdoor* (tablice reklamowe, słupy ogłoszeniowe, billboardy). 2/5 ogółu respondentów wskazywało taki sposób.

²⁶ Tamże, s. 163.

Z kolei ponad połowa badanych spółdzielni nie pozyskuje klientów ani na drodze promowania ich przez JST, stowarzyszenia itp., ani poprzez stosowanie promocji w sprzedaży (upusty, rabaty, bezpłatne próbki, upominki, konkursy, rozłożenie płatności na raty). Dla 2/5 ogółu spółdzielni również udział w targach nie stanowi metody wykorzystywanej do pozyskiwania klientów, a dla 1/3 nie jest to również *public relations* (wykres 15).

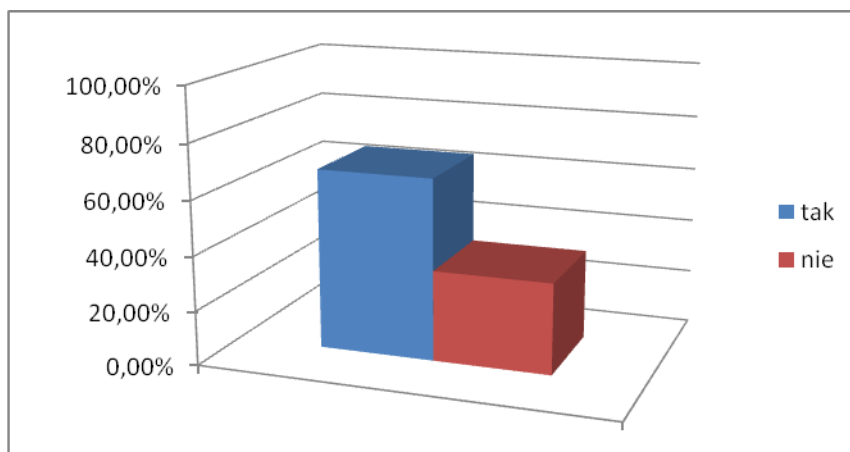
Wykres 15. Sposoby pozyskiwania klientów



Źródło: badania własne.

Wśród ogółu klientów grupę o bardzo istotnym znaczeniu stanowią stali odbiorcy usług/produktów spółdzielni. Z analizy rozkładu odpowiedzi otrzymanych na pytanie: *Czy Pana(i) spółdzielnia ma stałe zlecenia?* wynika, że 2/3 ogółu spółdzielni posiada stałe zlecenia, natomiast 1/3 spółdzielni tego typu zleceń niestety nie posiada (wykres 16).

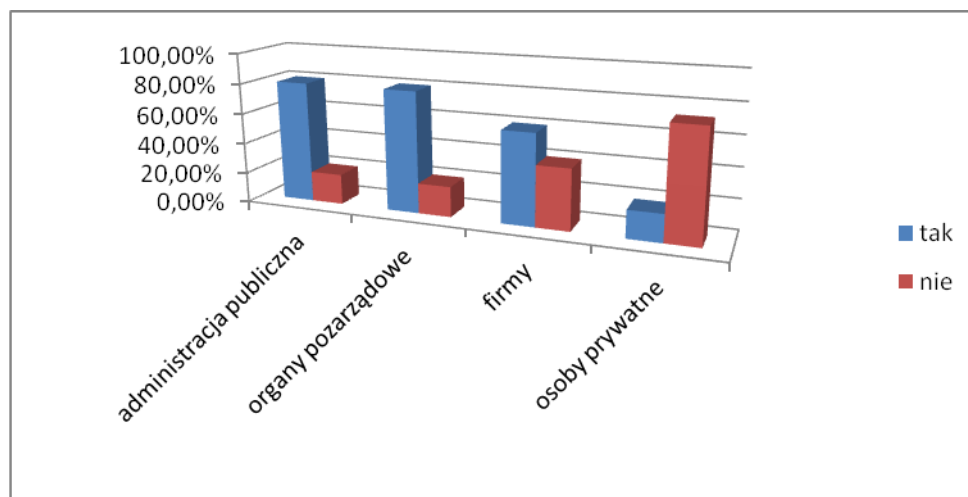
Wykres 16. Czy Pana(i) spółdzielnia ma stałe zlecenia?



Źródło: badania własne.

W przypadku spółdzielni, których przedstawiciele wskazali na posiadanie stałych zleceń, do najczęściej wymienianych kategorii zleceniodawców należały jednostki administracji publicznej oraz organizacje pozarządowe (po 80% wskazań). Stosunkowo często stałe zamówienia pochodzą również od firm (taką deklarację złożyło 60% respondentów). Najrzadziej wśród stałych zleceniodawców wymieniano osoby prywatne (zaledwie 18% wskazań) (wykres 17).

Wykres 17. Kategoria zleceniodawcy przy założeniu posiadania przez spółdzielnię stałych zamówień



Źródło: badania własne.

Warto również podkreślić, że największą pod względem liczebności grupę klientów spółdzielni socjalnych stanowią osoby prywatne. Według szacunkowych deklaracji respondentów w obecnym roku z usług korzystało lub produkty spółdzielni zamawiało 1852 osoby prywatne, 110 instytucji sektora publicznego, 24 firmy oraz 5 organizacji pozarządowych.

1.2.4 Strategia rozwoju spółdzielni

Misja każdej firmy stanowi deklarację celów jej działalności. Istnieje szereg definicji misji przedsiębiorstwa²⁷. Ogólnie można stwierdzić, że misja powinna zawierać „najważniejsze zasady, jakimi się kieruje przedsiębiorstwo, nadając wszystkim działaniom znaczenie, kierunek i spójność”²⁸

W tabeli 1 zestawiono misje badanych spółdzielni socjalnych. Nietrudno zauważyć, że kluczowym elementem misji większości spółdzielni jest pomoc osobom bezrobotnym, zagrożonym wykluczeniem społecznym.

Tabela 1. Misje spółdzielni socjalnych

Lp.	MISJA SPÓŁDZIELNI
1	pomoc osobom starszym, samotnym, opuszczonym, niepełnosprawnym; koncentracja na usługach, które mają zapewnić jak największy profesjonalizm
2	wyrobienie sobie dobrej marki na lokalnym rynku, profesjonalne usługi gastronomiczne
3	pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, głównie o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności
4	pomoc z wyjściem z bezrobocia, trudnej sytuacji materialnej
5	misja naszej spółdzielni opiera się na pracy, pragniemy rozwijać się, pomagać osobom bezrobotnym
6	pomoc osobom bezrobotnym, zagrożonym wykluczeniem społecznym
7	"Nasze marzenia się nie spełniają, to my spełniamy nasze marzenia"
8	pomoc osobom długotrwale bezrobotnym, pomoc osobom, które pragną założyć spółdzielnię socjalną
9	pomoc osobom bezrobotnym
10	przywracanie gruntów rolnych, zagospodarowywanie ich
11	by każdy poczuł się wartościowy, przydatny w tym co robi
12	utrzymać pracę
13	utrzymać pracę
14	cel dla siebie, mieć miejsce pracy, polepszenie sytuacji materialnej
15	zapewnienie minimum ekonomicznego członkom spółdzielni, pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym

Źródło: badania własne.

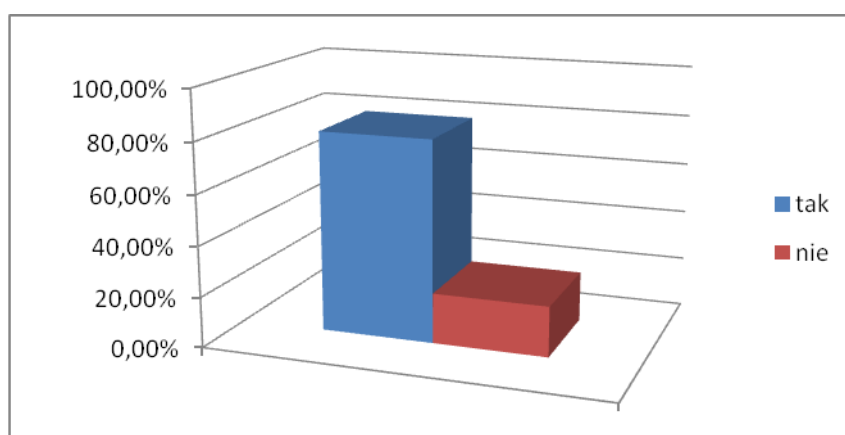
²⁷ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s.48; S.R. Covey, *8. nawyk*, Rebis, Poznań 2005, s. 55; S. Kaczmarczyk, R. Pałgan, *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODDK, Gdańsk 2005, s.15.

²⁸ H. Mackiewicz, *Misja przedsiębiorstwa jako deklaracja sposobu konkurowania*, „Przedsiębiorstwo i Region”, *Konkurencyjność a innowacyjność*, R. Fedan (red.), Zeszyt 1/2009, s. 38.

Strategia rozwoju „jest stale odbywającym się procesem przygotowywania i prowadzenia działań zmierzającym do realizacji pożądanego celu przy uwzględnieniu istniejących warunków, określonego miejsca i czasu”²⁹. Każde przedsiębiorstwo powinno mieć wyznaczone cele i określone sposoby ich osiągnięcia. Powinno wiedzieć, jakie ma szanse powodzenia i z jakimi trudnościami musi się liczyć w realizacji swoich planów. Kierownictwo każdej firmy powinno zatem, wykorzystując podejście strategiczne, odpowiednio zaprogramować zadania i działania, czyli opracować (a w zależności od zmian uwarunkowań rynkowych nieustannie aktualizować) koncepcję rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniając jego przyszłą pozycję względem otoczenia.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, 80% spółdzielni posiada strategię rozwoju. W przypadku 20% badanych spółdzielni ich reprezentanci stwierdzili, że nie było potrzeby jej opracowania (wykres 18).

Wykres 18. Czy w przypadku Pana(i) spółdzielni została sporządzona strategia rozwoju?



Źródło: badania własne.

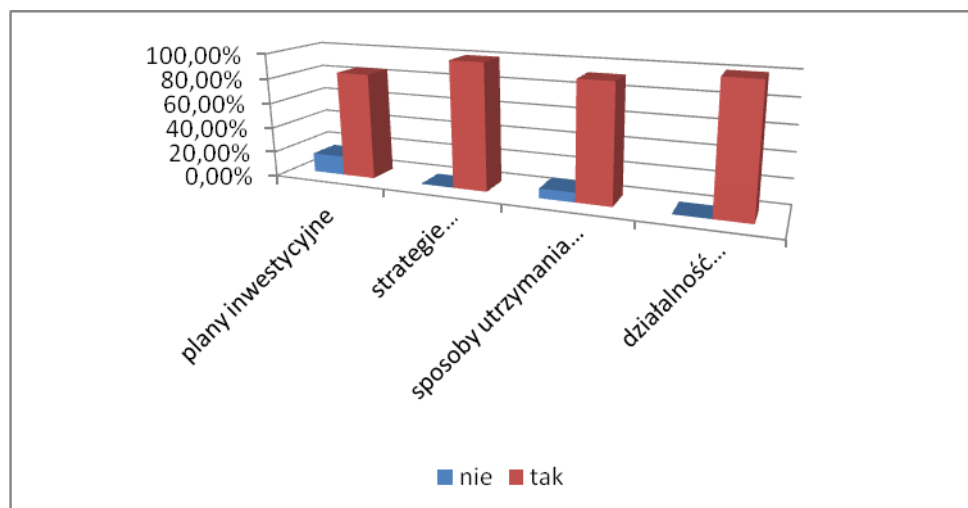
Na pytanie, jakie zagadnienia znalazły się w ramach strategii rozwoju poszczególnych spółdzielni, respondenci mieli do wyboru następujące warianty odpowiedzi: (1) plany inwestycyjne, (2) strategie pozyskiwania nowych klientów, (3) sposoby utrzymania aktualnych klientów, (4) działalność promocyjna i informacyjna, (5) inne, jakie?

Wszystkie spółdzielnie posiadające strategię rozwoju zadeklarowały ujęcie w niej dwóch elementów, mianowicie: uwzględnienie w strategii rozwoju metod pozyskiwania nowych klientów oraz działań w obszarze promocji i informacji o usługach/produktach spółdzielni. Ponad 90% respondentów wskazało również na umieszczenie w strategii rozwoju elementów związanych ze sposobami utrzymania aktualnych klientów.

²⁹ *Strategia rozwoju*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_rozwoju (dostęp: 02.11.2013).

Najmniejszy odsetek (ale i tak ponad 80% ogółu badanych) zadeklarował uwzględnienie w strategii rozwoju zamierzeń inwestycyjnych (wykres 19). Znamienny jest fakt, że wszyscy respondenci ograniczyli się do określenia stopnia uwzględnienia w strategii rozwoju wyłącznie zagadnień podanych do wyboru w kafeterii. Żaden z przedstawicieli badanych spółdzielni nie podał innych zagadnień, które znalazły swoje miejsce w posiadanej strategii rozwoju, a przecież strategię rozwoju należy formułować w odniesieniu do różnych elementów marketingowych: produktu, ceny, promocji, dystrybucji, komunikacji.

Wykres 19. Czy w ramach strategii rozwoju Pana(i) spółdzielni znalazły się poniższe zagadnienia?



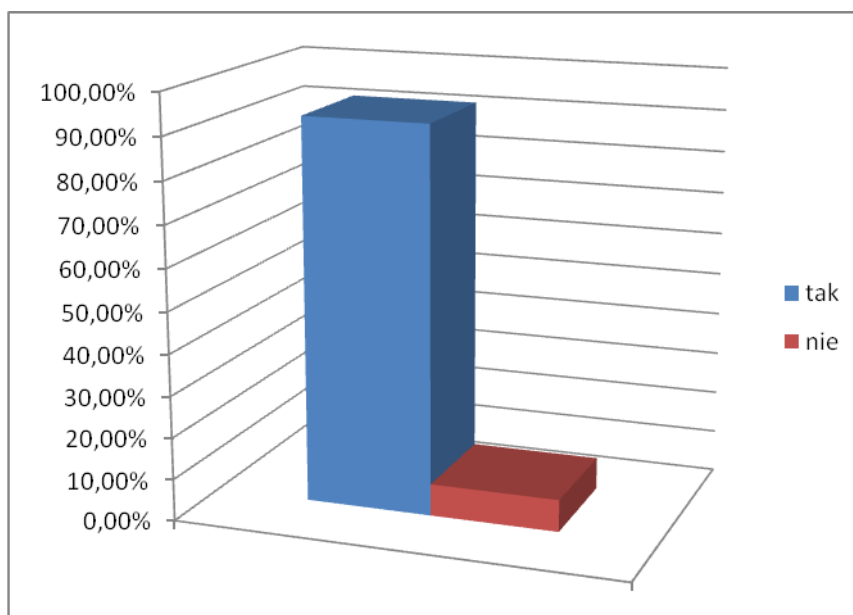
Źródło: badania własne.

Za najbardziej istotne elementy strategii rozwoju spółdzielni respondenci uznali pozyskiwanie nowych klientów oraz działalność promocyjną i reklamową.

Cieszy fakt, że w opinii niemal wszystkich reprezentantów spółdzielni (ponad 90% wskazań) strategia rozwoju spółdzielni w sposób skuteczny wspomaga realizację jej celów (wykres 20). Tylko jedna spośród badanych spółdzielni przyjęła odmienne stanowisko, nie podała jednak żadnej argumentacji swojego przeświadczenia. Z kolei przedstawiciele, którzy są przekonani o tym, że posiadana strategia rozwoju spółdzielni w sposób skuteczny wspiera realizację jej celów, argumentowali swoje zdanie na różne sposoby, wśród których przykładowo wymienić można następujące opinie:

1. „poprzez promocję, marketing w sposób skuteczny można wspierać cele spółdzielni, wpływa to w istotny sposób na ilość zamówień, wyrobienie sobie dobrej marki na rynku pracy, rozgłos”;
2. „realizacja celów polega na promowaniu usług, poleceniu usług”;
3. „dbanie o stałych klientów, wyrabianie lepszej marki, tzw. poczta pantoflowa, które generują największą liczbę zleceń”;
4. „poprzez strategię wyróżnionego produktu, przedmiot działalności jest realizowany, pracownicy naprawiają sprzęt, sprzedaż art. chemicznych nas wyróżnia, a także sprzęt "unikatowy"”.

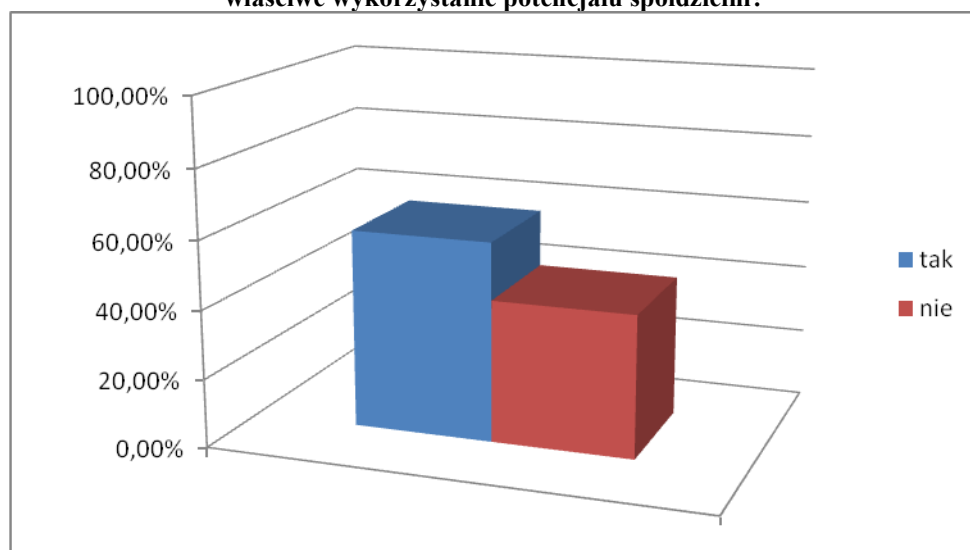
Wykres 20. Czy w Pana(i) opinii strategia rozwoju spółdzielni skutecznie wspiera realizację jej celów?



Źródło: badania własne.

Kolejne pytanie postawione respondentom, brzmiało: *Czy uważa Pana(i), że strategia rozwoju zapewnia właściwe wykorzystanie potencjału spółdzielni?* - skutkowało nieudzieleniem odpowiedzi przez przedstawicieli trzech spółdzielni. Z rozkładu otrzymanych odpowiedzi wynika, że posiadana strategia rozwoju zapewnia właściwe wykorzystanie potencjału ponad połowy badanych spółdzielni (58%). Niewiele ponad 40% respondentów (ok. 42%) reprezentuje przeciwny pogląd (wykres 21).

Wykres 21. Czy uważa Pana(i), że strategia rozwoju zapewnia właściwe wykorzystanie potencjału spółdzielni?



Źródło: badania własne.

Przedstawiciele spółdzielni, którzy przyjęli stanowisko, że strategia rozwoju zapewnia właściwe wykorzystanie posiadanego potencjału, podawali m.in. następujące argumenty uzasadniające reprezentowaną przez nich opinię:

1. „mobilizacja poszczególnych członków, zachęty finansowe, możliwość utrzymania się przez członków spółdzielni”;
2. „potencjał grupy wykorzystywany jest poprzez ciągłe podnoszenie kwalifikacji, efektywną pracę na rzecz klientów”;
3. „na każdym stanowisku znajduje się odpowiedni specjalista z danej dziedziny, fachowiec, który w profesjonalny sposób wykonuje swoją pracę. Dzięki temu możemy realizować swoje zamierzenia, cele spółdzielni”;
4. „każdy ma określone stanowisko, robi to co potrafi najlepiej, każdy jest dobry w swojej profesji. W ten sposób realizujemy nasze zamierzone cele oraz wykorzystujemy potencjał członków naszej spółdzielni”;
5. „mobilizacja członków spółdzielni, korzyści finansowe”.

Z kolei wśród argumentów osób, według których strategia rozwoju nie zapewnia właściwego wykorzystania potencjału spółdzielni, uwagę zwracają następujące stanowiska:

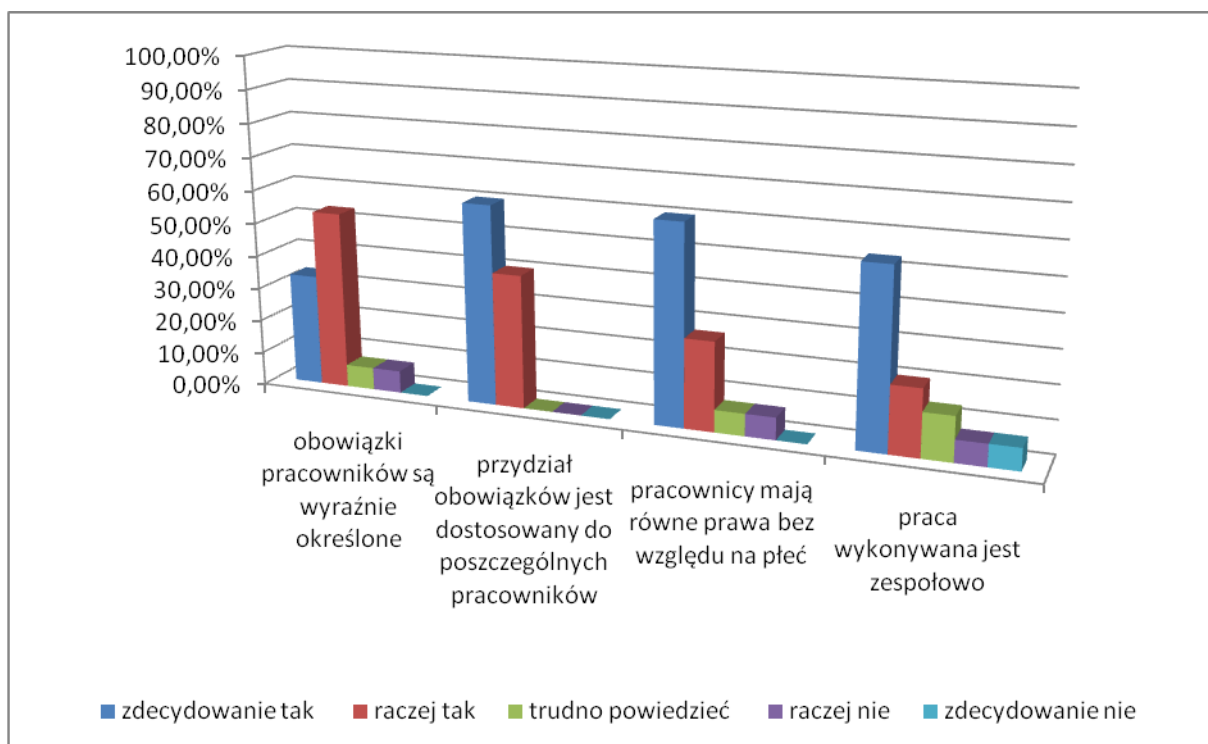
1. „potencjał możliwości naszej spółdzielni jest większy niż założony w strategii rozwoju, niestety ograniczone środki finansowe nie pozwalają nam w pełni wykorzystać potencjału, zaangażowania członków spółdzielni”;
2. „potencjał zespołu jest dużo większy niż założenia ogólne w strategii rozwoju, niestety bariery finansowe są dużym utrudnieniem”;
3. „brak czasu na realizację wszystkich zleceń, brak dobrego zorganizowania, brak fachowców”;
4. „rozminęliśmy się z zapotrzebowaniem usług na rynku”.

1.2.5. Komunikacja i organizacja pracy

W komunikacji i organizacji pracy w każdym przedsiębiorstwie, w tym również w spółdzielni socjalnej istotne znaczenie ma m.in. precyzyjne i transparentne określenie obowiązków każdego pracownika oraz taki przydział obowiązków, który byłby odpowiednio dostosowany do kwalifikacji, umiejętności i cech poszczególnych pracowników. Nie bez

znaczenia jest również jasne określenie praw, które przysługują pracownikom. W związku z powyższym zbadano opinie przedstawicieli spółdzielni na temat powyższych aspektów funkcjonowania poszczególnych spółdzielni. Z otrzymanego rozkładu odpowiedzi wynika, że we wszystkich spółdzielniach przydział obowiązków jest dostosowany do poszczególnych pracowników (pod uwagę wzięto sumę odpowiedzi: „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). Ponad 85% ogółu respondentów uznało, że również obowiązki pracowników są wyraźnie określone (analogicznie, jak poprzednio uwzględniono sumę odpowiedzi: „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). Taki rozkład odpowiedzi wydaje się dobrze rokować w zakresie sprawnej i efektywnej komunikacji i organizacji pracy w spółdzielniach. Niepokoi jednak nieco rozkład odpowiedzi dotyczący posiadania przez pracowników równych praw bez względu na płeć – niewiele ponad 70% ogółu przedstawicieli badanych spółdzielni jest zdania, że pracownicy mają równe prawa bez względu na płeć, jednak pozostała część respondentów albo nie ma zdania na ten temat, albo reprezentuje stanowisko przeciwne (wykres 22).

Wykres 22. Opinie na temat wybranych aspektów funkcjonowania spółdzielni

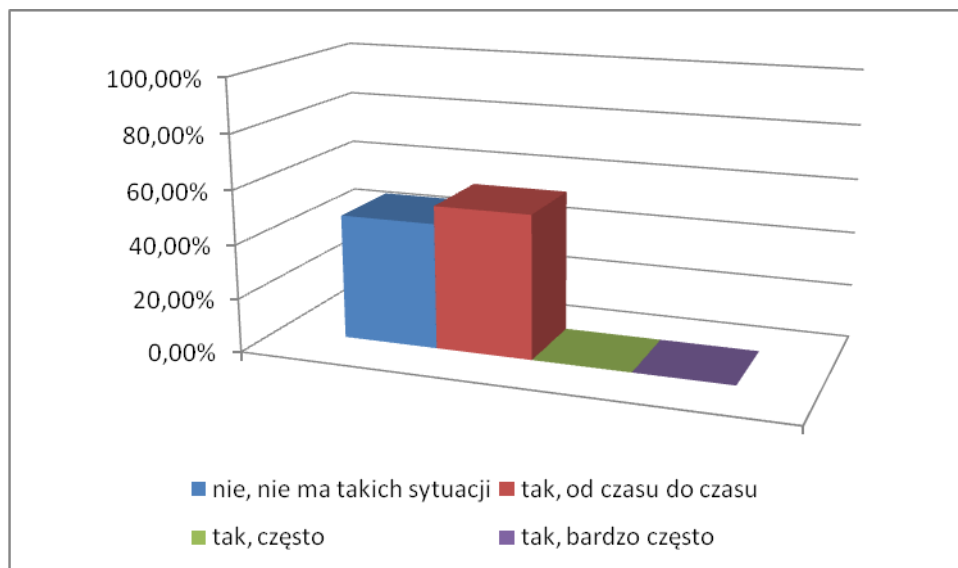


Źródło: badania własne.

Można przypuszczać, że jedną z konsekwencji faktu, że we wszystkich badanych spółdzielniach przydział obowiązków jest dostosowany do umiejętności, cech i kwalifikacji poszczególnych pracowników, zaś w większości spółdzielni obowiązki pracowników są wyraźnie określone, powinno być zgodne współdziałanie zespołu pracowniczego i brak nieporozumień pomiędzy osobami pracującymi w spółdzielni. I rzeczywiście, wszyscy respondenci zgodnie twierdzili, że sytuacje konfliktowe pomiędzy pracownikami albo w ogóle nie występują (47% ogółu wskazań), albo zdarzają się tylko od czasu do czasu (53% ogółu wskazań) (wykres 23).

W spółdzielniach, w których nieporozumienia czasami mają miejsce, dotyczą one przede wszystkim: wykonywania samej pracy (nie zaś wykonywania poleceń), dyscypliny pracy, niedopasowania charakterów, niepoważnego podejścia do obowiązków, różnicy zdań w kwestii zakupu produktów oraz w odniesieniu do przyszłego rozwoju spółdzielni. Z rozkładu odpowiedzi wynika jednak, że wszelkie nieporozumienia i towarzyszące im dyskusje przebiegają w stosunkowo łagodnej atmosferze. Tylko dwóch przedstawicieli spółdzielni wskazało na możliwość pojawienia się burzliwych kłótni i dyskusji. Kompromis osiągany jest w większości przypadków na drodze wspólnego dochodzenia do porozumienia, metodą perswazji prezesa (co wynika z zaufania względem przełożonego), z wykorzystaniem elementów negocjacji w celu uspokojenia sytuacji.

Wykres 23. Czy pomiędzy pracownikami Pana(i) spółdzielni zdarzają się jakieś nieporozumienia?

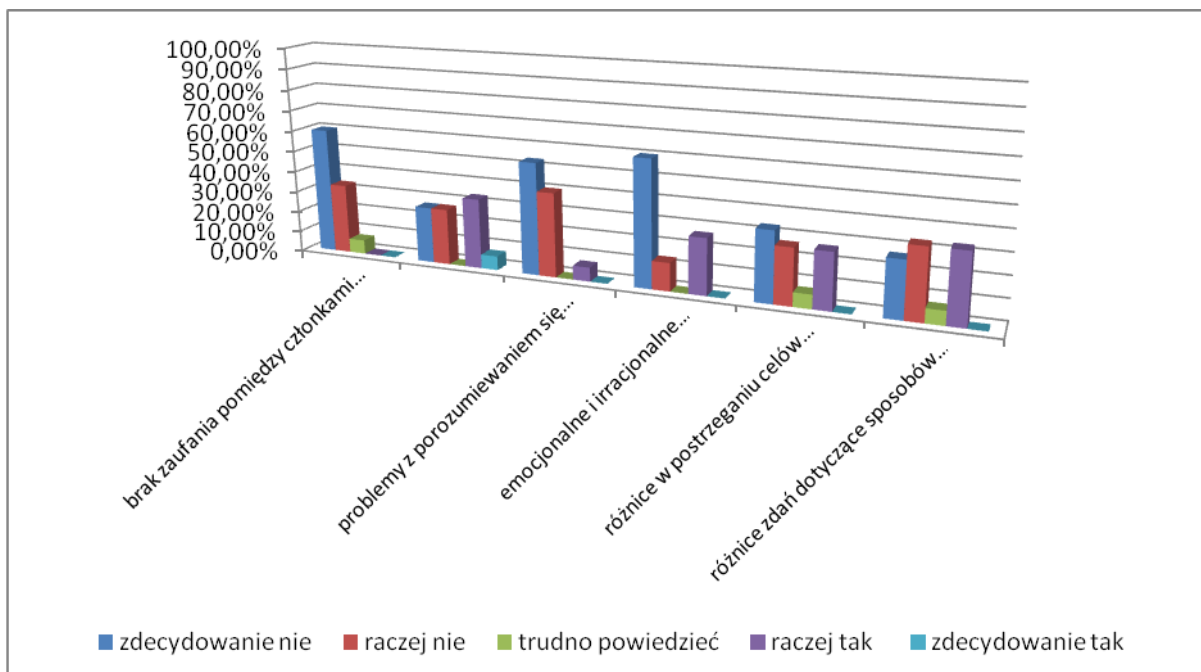


Źródło: badania własne.

W celu uszczegółowienia uwarunkowań występowania kontrowersji i nieporozumień respondenci zostali zapytani również o występowanie konkretnych sytuacji generujących antagonizmy. Otrzymany rozkład odpowiedzi wydaje się potwierdzać sporadyczność występowania konfliktów w badanych spółdzielniach. Ponad 90% ogółu respondentów (po 93% wskazań; suma odpowiedzi: „zdecydowanie nie” oraz „raczej nie”) zadeklarowało, że w spółdzielniach, których są reprezentantami, nie występują takie zjawiska jak: brak zaufania pomiędzy członkami spółdzielni czy problemy z porozumieniem się członków spółdzielni wynikające z różnic w wykształceniu. Ponad 70% ogółu respondentów było zdania, że w ich spółdzielniach nie występują emocjonalne i irracjonalne zachowania członków spółdzielni utrudniające jej funkcjonowanie (73% wskazań; suma odpowiedzi: „zdecydowanie nie” oraz „raczej nie”). Dla ponad połowy badanych obce są również takie zjawiska jak: różnice w postrzeganiu celów działalności spółdzielni oraz różnice zdań dotyczące sposobów zarządzania spółdzielnią (po 59% wskazań; suma odpowiedzi: „zdecydowanie nie” oraz „raczej nie”).

Natomiast do najczęściej występujących sytuacji konfliktowych należą nieporozumienia wynikające z różnic charakterów poszczególnych członków spółdzielni (ok. 40% wskazań; suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) (wykres 24).

Wykres 24. Czy w Pana(i) spółdzielni mają miejsce poniższe zjawiska?

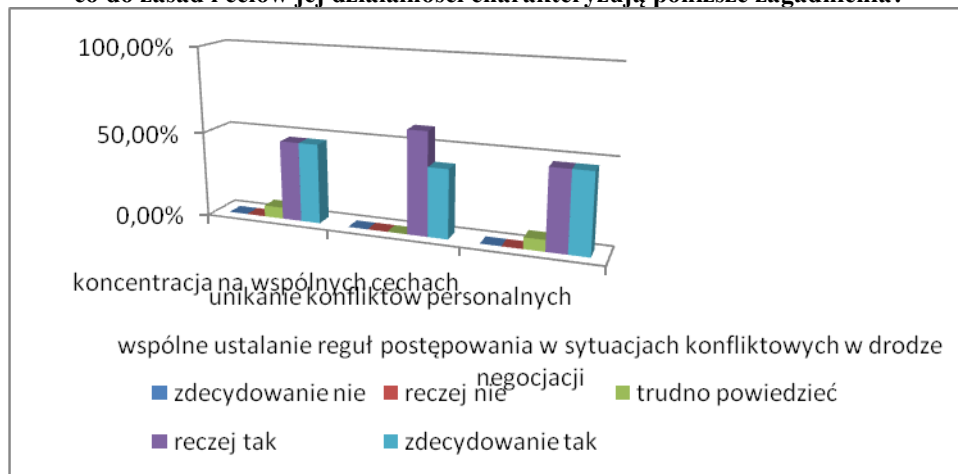


Źródło: badania własne.

Analiza wyników badań wykazuje, że podczas wypracowywania porozumienia pomiędzy jej członkami co do zasad i celów jej działalności najbardziej istotne dla wszystkich spółdzielni jest unikanie konfliktów personalnych (uwzględniono sumę odpowiedzi: „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”). Dla niemal wszystkich spółdzielni istotne znaczenie na drodze dochodzenia do kompromisu ma ponadto koncentracja na wspólnych celach oraz

wspólne ustalanie reguł postępowania w sytuacjach konfliktowych w drodze negocjacji (po ok. 94% wskazań; suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) (wykres 25).

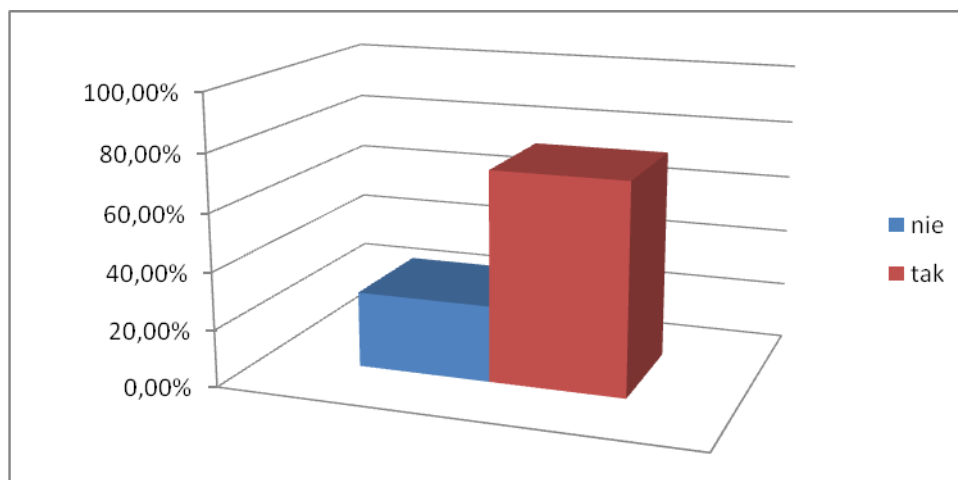
Wykres 25. Czy w Pana(i) spółdzielni sposób wypracowywania porozumienia pomiędzy jej członkami co do zasad i celów jej działalności charakteryzują poniższe zagadnienia?



Źródło: badania własne.

W niniejszej analizie nie można pominąć tak istotnego czynnika determinującego efektywność i wpływającego na organizację pracy, jakim jest motywowanie pracowników do podejmowania nowych wyzwań i wysiłków. Niemal $\frac{3}{4}$ ogółu respondentów zadeklarowało, że w ich spółdzielniach praktykuje się działania ukierunkowane na motywowanie pracowników do wzmożonego wysiłku i bardziej wyętej pracy (wykres 26).

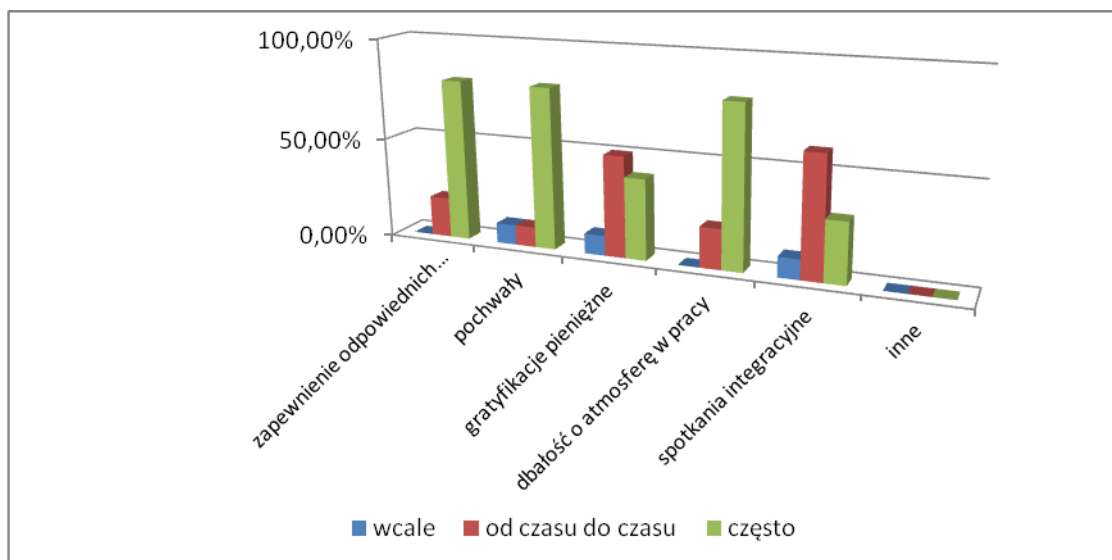
Wykres 26. Czy w Pana(i) spółdzielni są podejmowane działania mające na celu motywowanie pracowników do bardziej wyťažonej pracy?



Źródło: badania własne.

Wśród najczęściej stosowanych metod motywacyjnych respondenci wymieniali: zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy, pochwały oraz dbałość o dobrą atmosferę w pracy (po 80% wskazań). Warto zwrócić uwagę, że ani jeden przedstawiciel badanych spółdzielni nie wymienił dodatkowych sposobów motywacji pracowników stosowanych w spółdzielni, ograniczając się jedynie do wyboru pomiędzy wariantami podanymi w kafeterii (wykres 27). Dodać w tym miejscu należy, że metod i możliwości motywowania pracowników (w szczególności tych niestandardowych) jest bardzo dużo.

Wykres 27. Sposoby motywowania pracowników bardziej wytężonej pracy i częstotliwość ich stosowania (dotyczy spółdzielni, w których występują tego typu działania motywacyjne)



Źródło: badania własne.

1.2.6 Kwalifikacje członków spółdzielni

Z przeglądu kwalifikacji zawodowych członków spółdzielni socjalnej, zestawionych w tabeli 2, wynika, że posiadają oni przeważnie kwalifikacje związane z branżą, w której działają. Nie jest to jednak regułą. Zdarza się również tak, że: „członkowie spółdzielni nie posiadają kwalifikacji zawodowych dostosowanych do oferowanych usług, większość z nas posiada wykształcenie wyższe np. administracja, informatyka” (tabela 2).

Tabela 2. Kwalifikacje zawodowe członków spółdzielni socjalnej, związane z jej prowadzeniem

Lp.	KWALIFIKACJE ZAWODOWE
1	kursy czeladnicze na kucharza (kuchmistrzostwo), kurs opiekuna osoby starszej, niepełnosprawnej i dziecka
2	kursy kucharza, barmana (czeladnicze - kuchmistrzostwo)
3	członkowie spółdzielni nie posiadają kwalifikacji zawodowych dostosowanych do oferowanych usług, większość z nas posiada wykształcenie wyższe np. administracja, informatyka
4	zawodowe certyfikaty, rolnicze wyższe (prezes spółdzielni), uprawnienia spawalnicze, maszyny drogowe, piły spalinowe (kursy) instalacji elektrycznych
5	kwalifikacje związane z branżą w której działamy, kurs czeladniczy, kuchmistrzostwo, ciastkarza, opiekuna os. starszych i dzieci, jeden z członków spółdzielni ma także kurs przedstawiciela handlowego
6	technikum budowlane, instalator sanitarny, kursy z branży budowlanej
7	mistrzynie krawiectwa artystycznego, sprzedawca, dekorator(kurs), kurs menadżerstwa

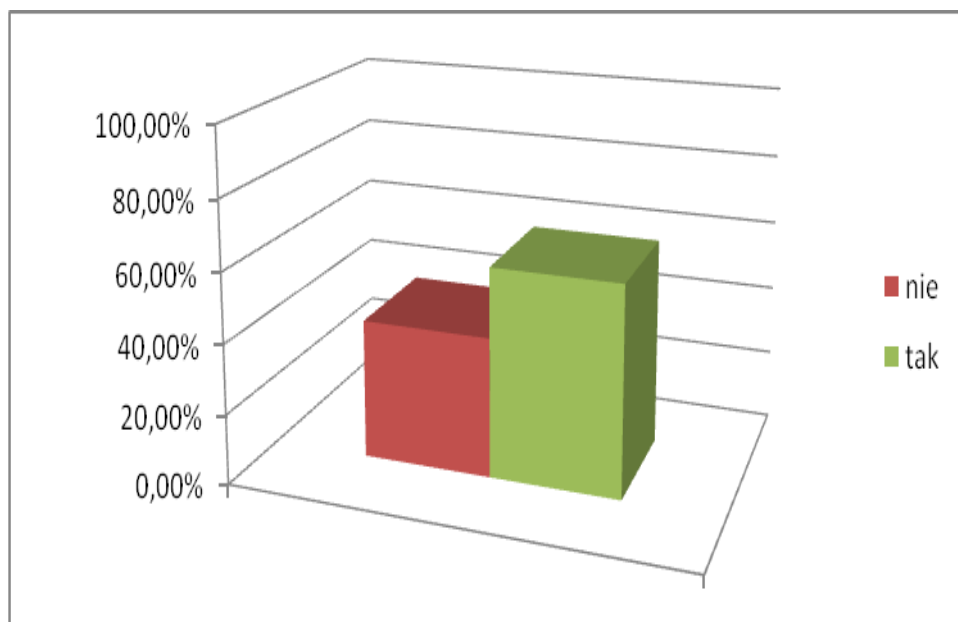
8	studia plastyczne(projektowanie graficzne), kursy grafiki komputerowej, kurs nauki korzystania z programów graficznych
9	krawiectwo
10	marketing, rachunkowość i finanse
11	w zakresie kosmetyki, kosmetologii, wiedza o zarządzaniu, administracja, archiwizacja
12	jedna osoba ma kwalifikacje krawieckie
13	zainteresowania w kierunku handlu, własnej działalności, marketingu
14	jedna osoba ma wykształcenie gastronomiczne, pozostałe - studium nauczycielskie, wyższe studia ekonomiczne, opiekunka dziecięca
15	szkolenia z zakresu bhp, kursy spawalnictwa, serwisant, doradca

Źródło: badania własne.

Przemiany zachodzące nieustannie w otoczeniu społeczno-gospodarczym wymagają ciągłego „nadażania za uciekającym światem”, a zatem podnoszenia posiadanych kwalifikacji i umiejętności. O sukcesie firmy coraz częściej decyduje nie tylko sama paleta oferowanych produktów czy usług, ale przede wszystkim kapitał ludzki. Największą wartość dodaną na rynku tworzą obecnie pracownicy posiadający wysokie kompetencje, ukierunkowani na ciągłe uczenie się oraz podnoszenie swoich kwalifikacji.

Jak pokazuje analiza otrzymanych wyników,

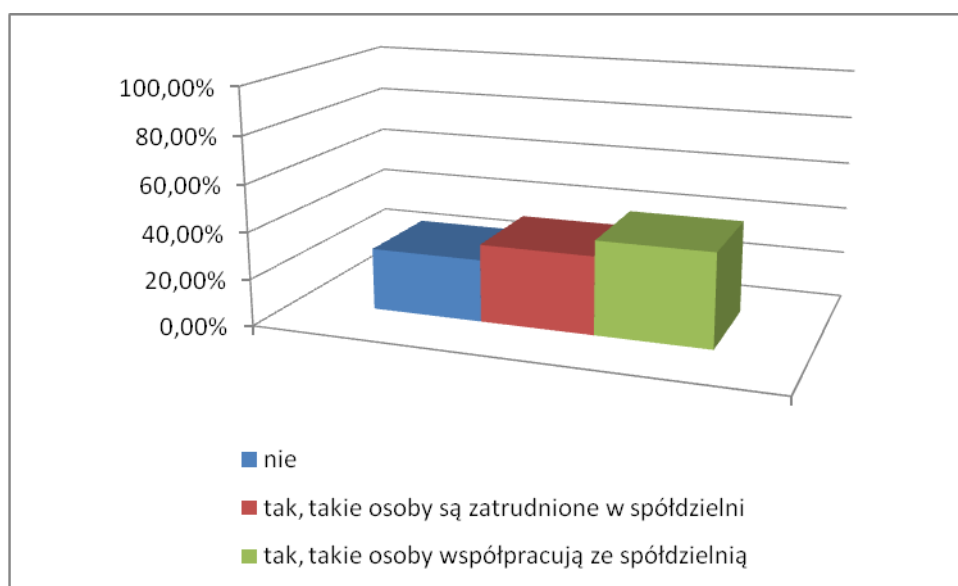
Wykres 28. Gotowość członków spółdzielni do podwyższania swoich umiejętności zawodowe związanych z jej działalnością



Źródło: badania własne.

Nie bez znaczenia dla efektywnego funkcjonowania spółdzielni jest również możliwość korzystania z konsultacji i doradztwa specjalistycznego w różnych obszarach jej działalności. Blisko $\frac{3}{4}$ wszystkich respondentów wskazało na możliwość wsparcia spółdzielni poprzez osoby posiadające specjalistyczną wiedzę konieczną dla jej funkcjonowania, przy czym w większości są to osoby, które współpracują ze spółdzielnią. Niejednokrotnie są to jednak również osoby już zatrudnione w spółdzielni (wykres 29).

Wykres 29. Czy Pan(i) spółdzielnia dysponuje wsparciem osób posiadających specjalistyczną wiedzę konieczną dla jej funkcjonowania?



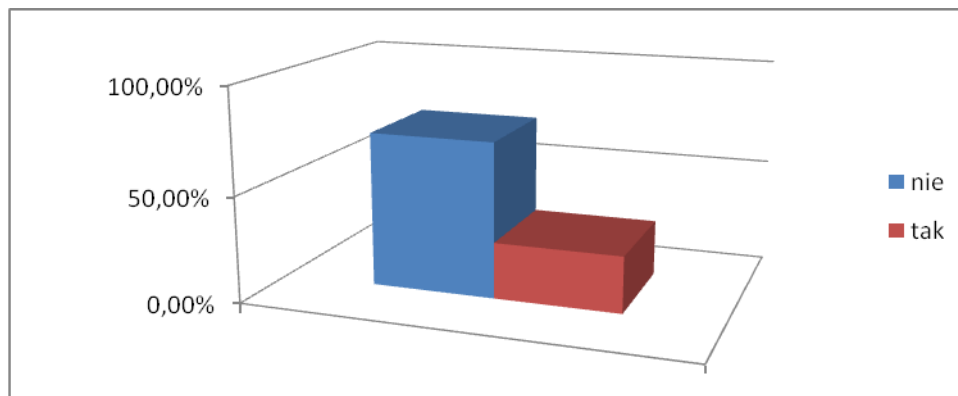
Źródło: badania własne.

Kolejne pytanie postawione przedstawicielom spółdzielni socjalnych brzmiało następująco: *Jeżeli w Pana(i) spółdzielni pracują lub współpracują z nią osoby o specjalistycznej wiedzy, to proszę określić jakie branże są przez nich reprezentowane oraz co potwierdza ich kompetencje?*

Wśród najczęściej przytaczanych branż reprezentowanych przez specjalistów pracujących w spółdzielni (lub z nią współpracujących) znalazły się te, które odpowiadały podstawowemu profilowi działalności spółdzielni. Często wymieniano jednak również prawników i ekonomistów, zaś wśród dokumentów potwierdzających wiedzę i kwalifikacje specjalistów najczęściej wyszczególniano: certyfikaty, świadectwa czeladnicze, zaświadczenia o ukończeniu kursów specjalistycznych oraz kierunkowe wykształcenie wyższe.

Nieco ponad ¼ ogółu respondentów deklaruwała, że spółdzielnie zatrudniają osoby spoza grup osób wymienionych w ustawie o spółdzielniach socjalnych, których praca na rzecz spółdzielni wymaga szczególnych kwalifikacji, nieposiadanych przez członków spółdzielni, przy czym spółdzielnie zatrudniają przeważnie po jednym tego typu specjalście. Niemal ¾ badanych spółdzielni nie zatrudnia jednak fachowców tego rodzaju (wykres 30).

Wykres 30. Czy w Pana(i) spółdzielni są zatrudnione osoby spoza grup osób wymienionych w ustawie o spółdzielniach socjalnych, których praca na rzecz spółdzielni wymaga szczególnych kwalifikacji, których nie posiadają członkowie spółdzielni?

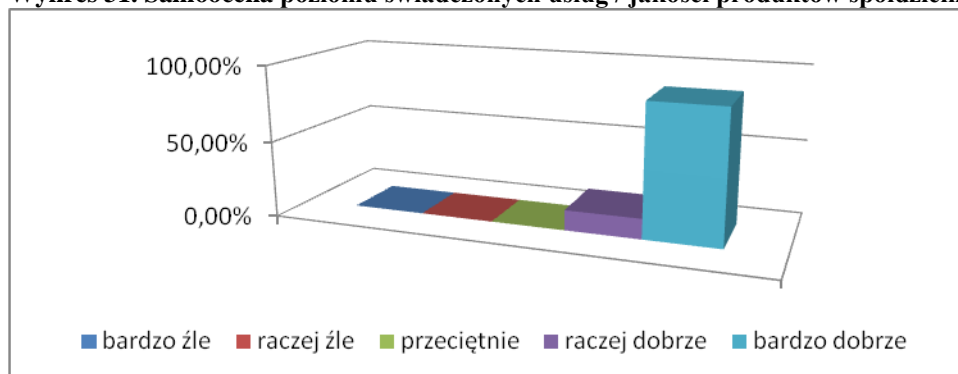


Źródło: badania własne.

1.2.7 Jakość produktów i usług spółdzielni socjalnych

Popyt zgłaszany przez rynek na usługi lub produkty oferowane przez różnego rodzaju podmioty gospodarcze, w tym również spółdzielnie, jest determinowany wieloma czynnikami. Można wśród nich wymienić m.in. jakość proponowanych produktów i usług. Ocena poziomu świadczonych usług/jakości produktów spółdzielni, dokonana przez reprezentantów poszczególnych spółdzielni, wypadła bardzo dobrze, czemu w zasadzie trudno się dziwić, gdyż zakładaniu spółdzielni socjalnej towarzyszyć powinno dążenie do zapewnienia wysokiej jakości oferowanych produktów/usług. 87% ogółu respondentów przypisało jakości swoich produktów/usług ocenę „bardzo dobry”, 13% oceniło jakość „raczej dobrze” (wykres 31).

Wykres 31. Samoocena poziomu świadczonych usług / jakości produktów spółdzielni



Źródło: badania własne.

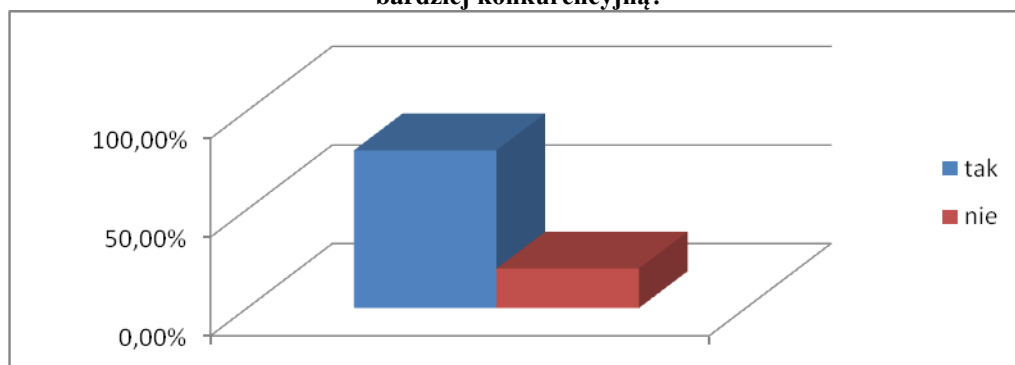
O dobrej jakości świadczonych usług/wytwarzanych produktów decydują w opinii respondentów następujące elementy:

1. sumienność i staranność, dokładność w wykonywaniu usług;
2. solidność;
3. terminowość;
4. profesjonalizm,
5. zaufanie, zadowolenie klientów z oferowanych usług, pochwały ze strony klientów;
6. estetyka i precyzja wykonania;
7. umiejętność rozmowy z klientem;
8. dbałość o wysoką jakość produktów składowych;
9. powracający klienci.

Mając na celu stawanie się podmiotem coraz to bardziej konkurencyjnym na rynku, 80% ogółu badanych spółdzielni prowadzi działania zorientowane na podnoszenie jakości swoich usług/produktów. Pozostała część nie podejmuje tego typu działań (wykres 32). Wśród sposobów podnoszenia jakości oferowanych usług/produktów, praktykowanych przez badane spółdzielnie, na uwagę zasługują następujące działania:

1. poszerzanie wiedzy na temat nowych produktów;
2. poznawanie przepisów, które udoskonalają umiejętności członków spółdzielni;
3. wprowadzanie nowych wzorów;
4. dostosowywanie ceny do rynku;
5. zapewnienie dojazdu do klienta; obsługi na terenie biura, domu;
6. indywidualne podejście do każdego klienta;
7. wprowadzanie nowych technologii.

Wykres 32. Czy Pana(i) spółdzielnia podnosi jakość oferowanych usług/produktów, tak by stać się bardziej konkurencyjną?



Źródło: badania własne.

1.3 Czynniki zewnętrzne

1.3.1 Otoczenie rynkowe

Pod pojęciem otoczenia rynkowego należy rozumieć ogół czynników i procesów, które występują w środowisku firmy i wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do zaspokojenia potrzeb klientów w sposób umożliwiający mu osiąganie zysku. Otoczenie rynkowe może generować zarówno szanse, jak i zagrożenia dla rozwoju firmy, w związku z czym należy je uwzględniać przy tworzeniu strategii firmy oraz wyznaczaniu jej celów. Otoczenie rynkowe przedsiębiorstwa podzielić można na:

1. bezpośrednie (mikrootoczenie, otoczenie bliższe, konkurencyjne, branżowe, sektorowe). Do najważniejszych elementów mikrootoczenia należą różnego rodzaju podmioty gospodarcze i grupy wpływu, w szczególności: dostawcy (surowców, materiałów i innych niezbędnych dla funkcjonowania danego przedsiębiorstwa składników), pośrednicy (pośredniczą w przepływie towarów między różnymi podmiotami, np. firmy transportowe, hurtownicy), konkurenci (inne firmy należące do danego sektora, danej branży), klienci korzystający z usług lub zakupujący produkty przedsiębiorstwa oraz lokalne samorządy i lokalni mieszkańcy (mogące wpływać na działalność przedsiębiorstwa);
2. pośrednie (makrootoczenie, otoczenie dalsze) – tworzą je niezależne z reguły od przedsiębiorstwa czynniki, które w podobny sposób wpływają na działania wszystkich podmiotów gospodarczych obecnych na danym rynku. Należą do nich czynniki demograficzne, ekonomiczne, polityczne, prawne, społeczno-kulturowe, technologiczne, naturalne (przyrodnicze), edukacyjne oraz socjologiczne³⁰.

Respondenci zapytani o współpracę z bezpośrednim otoczeniem spółdzielni, jako kooperantów wymieniali przeważnie lokalne przedsiębiorstwa (działające na terenie gminy, powiatu) oraz inne spółdzielnie socjalne. Zdecydowanie rzadziej spółdzielnie podejmują współpracę z firmami spoza gminy i powiatu, w których jest zlokalizowana spółdzielnia, a których główne siedziby znajdują się na terenie województwa podkarpackiego, a jeszcze rzadziej z przedsiębiorstwami spoza województwa podkarpackiego.

³⁰ *Otoczenie przedsiębiorstwa*, <http://www.findict.pl/sownik/otoczenie-przedsiębiorstwa> (dostęp: 06.11.2013).

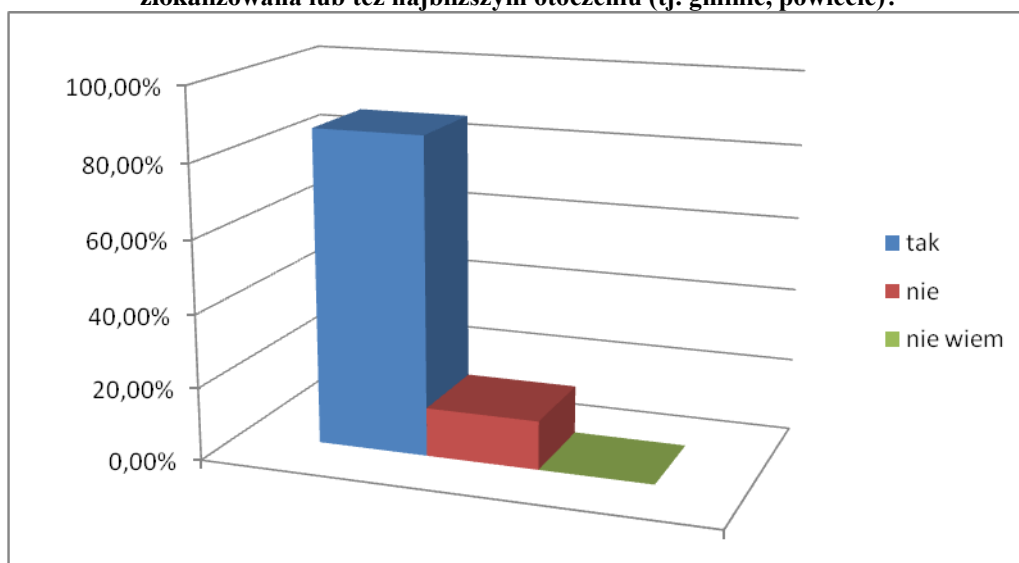
Współpraca z lokalnymi firmami obejmuje przede wszystkim zamawianie towaru do produkcji oraz świadczenie usług dla lokalnych firm. Z kolei kooperacja z innymi spółdzielniami socjalnymi rozwija się w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, wsparcia doradczego oraz wzajemnego udzielania zleceń.

1.3.2 Istniejąca konkurencja

Dla przedsiębiorstw planujących wejście na nowy rynek, rozwój swojej działalności lub opracowujących strategię na najbliższe lata istotne znaczenie mają badania mające na celu identyfikację istniejącej na rynku konkurencji. Badania tego typu dostarczają informacji o przedsiębiorstwach konkurencyjnych oraz trendach występujących na rynku. Pozwalają również zauważyć nisze rynkowe, a także trafnie zaplanować kierunek rozwoju firmy. Wiedza na temat konkurencji, w szczególności dotycząca konkurencji na rynku lokalnym, jest również niezwykle ważna dla spółdzielni socjalnych.

Jak pokazuje analiza wyników przeprowadzonych badań, wszystkie badane spółdzielnie posiadają wiedzę na temat firm konkurencyjnych działających w ich otoczeniu lokalnym. W przypadku większości spółdzielni (niemal 87% wskazań) taka konkurencja istnieje (wykres 33), przy czym są to firmy działające w tej samej branży, co badane spółdzielnie (przykładowo w gastronomii, pielęgnacji terenów zielonych czy budowlanej).

Wykres 33. Czy dla Pana(i) spółdzielni istnieje jakaś konkurencja w miejscowości, w której jest ona zlokalizowana lub też najbliższym otoczeniu (tj. gminie, powiecie)?



Źródło: badania własne.

Mając na uwadze, że na sukces może liczyć tylko takie przedsiębiorstwo, które dobrze pozna swoje otoczenie rynkowe, nie ulega wątpliwości, jak wielką wagę ma prawidłowo sporządzona analiza rynku.

Analiza wyników badań wykazuje, że wszystkie spółdzielnie socjalne³¹ znają zakres usług oferowanych przez działające w pobliżu firmy konkurencyjne. Na pytanie o rodzaj usług oferowanych przez firmy konkurencyjne przedstawiciele badanych spółdzielni wymienili m.in. catering, usługi opiekuńcze, wycinka drzew, koszenie trawników, przycinanie żywopłotów, usługi remontowo-budowlane, poligraficzne, krawieckie, kosmetyczne, itp.

Mając na celu sprostanie konkurencji w branży, przedsiębiorstwo musi wykazać się wysoką konkurencyjnością, zatem musi wykorzystać posiadany potencjał, możliwości oraz umiejętności do stawienia czoła w rywalizacji z innymi podmiotami działającymi w tej samej branży na rynku. W warunkach gospodarki rynkowej zasadnicze znaczenie dla przetrwania i rozwoju instytucji i przedsiębiorstw ma prawidłowe opracowanie strategii konkurencyjnej³², przy czym nieodzownym warunkiem podołania wymogom konkurencji jest konieczność obserwowania działań konkurentów.

Podkreślić warto, że charakter konkurencji na rynku produktów lub usług powoduje, iż kwestią kluczową dla uczestników tego rynku jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad rywalami (którą można różnie interpretować w zależności od podmiotu i celu jej określania)³³. Z deklaracji złożonych przez reprezentantów badanych spółdzielni wynika, że podejmują one działania zorientowane na podnoszenie swojej przewagi konkurencyjnej.

Tabela 3. Działania podejmowane przez spółdzielnie socjalne ukierunkowane na sprostanie wymogom konkurencji

Lp.	DZIAŁANIA
1	staramy się wprowadzać konkurencyjne ceny na oferowane przez nas usługi; konkurencyjny cennik usług cateringowych
2	staramy się przekonywać klientów o jakości naszych usług, stosujemy konkurencyjne ceny, dostosowujemy produkty do potrzeb klienta indywidualnego
3	indywidualne podejście do klienta, konkurencyjne ceny, poszerzanie oferty spółdzielni
4	konkurencyjna, przystępna cena, jakość oferowanych usług, produktów; mamy dużo lepszą ofertę niż konkurencja, co potwierdzają klienci. U nas można zjeść "smacznie i tanio". Wszyscy w okolicy to potwierdzają i polecają nas znajomym.
5	konkurencyjne ceny, profesjonalizm, indywidualne podejście do klienta, ciągłe podnoszenie jakości

³¹ Przedstawiciele dwóch spółdzielni nie udzieli odpowiedzi na pytanie: *Jeżeli w pobliżu Pana(i) spółdzielni działa konkurencja, to czy Pan(i) zna zakres usług przez nią oferowanych?*

³² M. Kisiel, *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 15.

³³ Zob. szerzej: B. Godziszewski, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej* [w:] *Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), Wydawnictwo AE, Kraków - Zakopane 1997; A. Jonas, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002; M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994; I. Rutkowski, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku* [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, „Monografie i Opracowania”, nr 376, IFGN, Warszawa 1993.

	oferowanych usług
6	konkurencyjne ceny; chcemy przekonać instytucje, którym oferujemy usługi, do naszej spółdzielni; indywidualnie dostosowujemy usługi do potrzeb klienta
7	nowe wzory, kształty własne, dokładność
8	polityka cenowa
9	wzmoczona promocja, aktualizacja facebooka
10	konkurencyjność cenowa, wysokie kwalifikacje pracowników, staranne wykonanie
11	nie ma potrzeby, ponieważ posiadamy zróżnicowanych klientów
12	obniżanie ceny produktów, dotarcie do klienta przez osoby niepełnosprawne, wysoka jakość sprzedawanych towarów

Źródło: badania własne.

Firmy mogą ze sobą konkurować w oparciu o wiele cech oferty rynkowej, wśród których wymienić można przykładowo: cenę, jakość, formę płatności etc. Analiza rodzajów działań podejmowanych przez badane spółdzielnie (zestawionych w tabeli 3) pokazuje, że większość z nich rywalizuje z konkurencyjnymi firmami za pomocą ceny. Jednak również często spółdzielnie wprowadzają elementy tzw. współzawodnictwa pozacenowego, wychodząc naprzeciw potrzeb rynkowych poprzez zastosowanie indywidualnego podejścia do klienta czy dbałość o wysoką jakość oferowanych produktów/ usług.

1.3.3. Współpraca z JST i dużymi spółdzielniami

Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko dwie spółdzielnie zadeklarowały współpracę z Jednostkami Samorządu Terytorialnego (JST). Współpraca ta dotyczy w przypadku jednej ze spółdzielni pomocy JST w opłacaniu składek ZUS-u oraz pomocy finansowej po zakończeniu wsparcia pomostowego, zaś w przypadku drugiej spółdzielni współpraca obejmuje utrzymywanie terenów zielonych. Około ¾ ogółu badanych spółdzielni deklaruje jednocześnie, że nie doświadcza przejawów braku przychylności ze strony lokalnych władz samorządowych w związku z działalnością spółdzielni, jednak pozostała część respondentów dostrzega tego typu przejawy, określając je następująco:

1. „brak przychylniej oferty na lokal”;
2. „brak pomocy, zainteresowanie z ich strony”;
3. „brak pomocy z ich strony, brak wiedzy na temat funkcjonowania spółdzielni”;
4. „niewiedza na temat regulacji prawnych, ustaw dotyczących funkcjonowania spółdzielni”;
5. „brak ułatwień w prowadzeniu działalności”.

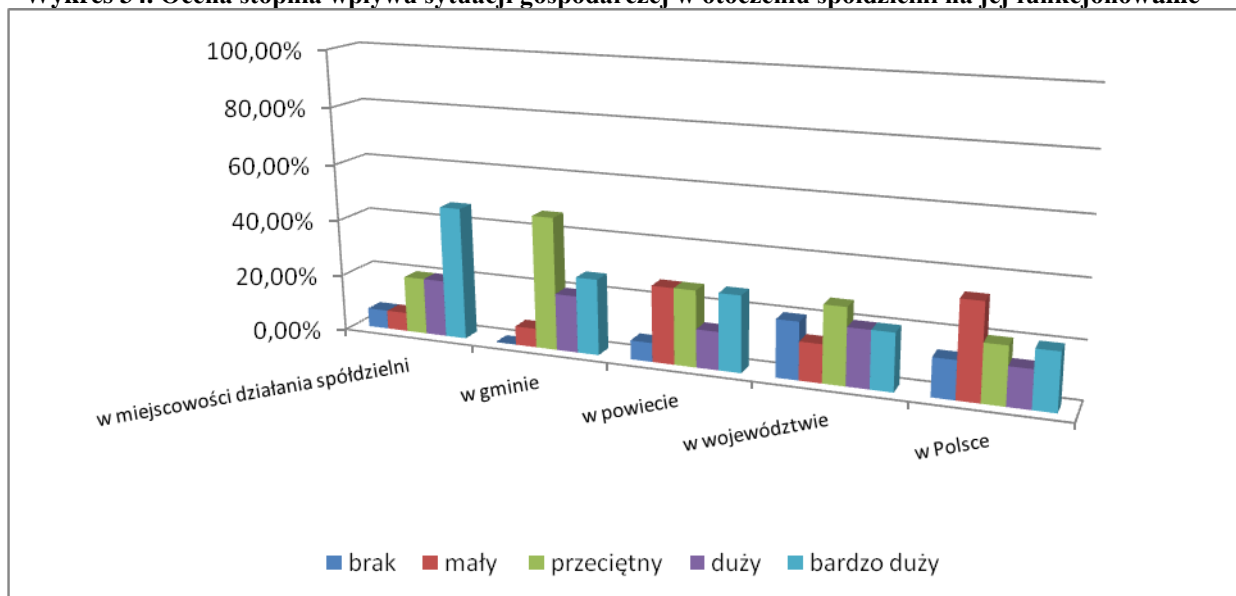
Pewien niepokój budzi fakt, że – według deklaracji respondentów – żadna z badanych spółdzielni socjalnych nie pozyskuje wsparcia dużych spółdzielni.

1.3.4 Sytuacja gospodarcza

Efektywność funkcjonowania podmiotów gospodarczych zależy zarówno od czynników wewnętrznych, (działań oraz procesów zachodzących wewnątrz firmy), jak również czynników zewnętrznych (tych, na które firma nie ma możliwości oddziaływania lub możliwości te są bardzo ograniczone).

Uwarunkowania zewnętrzne to szeroko rozumiane otoczenie, z zasobów którego firma korzysta i którego potrzeby zaspokaja³⁴. Podobnie jak każde przedsiębiorstwo, również spółdzielnie socjalne funkcjonują zawsze w określonym otoczeniu zewnętrznym, w konkretnej sytuacji gospodarczej, która w mniejszym lub większym stopniu wywiera wpływ na ich działalność. Analiza rozkładu odpowiedzi na pytanie o stopień wpływu sytuacji gospodarczej na funkcjonowanie spółdzielni, potwierdza fakt, że sytuacja gospodarcza rzutuje na funkcjonowanie spółdzielni socjalnych. Różna jest tylko siła tego oddziaływania. Niemal połowa (46%) przedstawicieli badanych spółdzielni uważa, że stopień wpływu sytuacji gospodarczej w najbliższym otoczeniu spółdzielni, tj. w miejscowości jej działania, ma bardzo duży wpływ na jej funkcjonowanie. Nieco ponad ¼ ogółu respondentów jest zdania, że na funkcjonowanie spółdzielni w bardzo silnym stopniu oddziałuje również sytuacja gospodarcza zarówno gminy, jak i powiatu, a po 20% badanych bardzo silny stopień oddziaływania na ich spółdzielnie przypisuje również sytuacji gospodarczej w województwie oraz w całej Polsce.

Wykres 34. Ocena stopnia wpływu sytuacji gospodarczej w otoczeniu spółdzielni na jej funkcjonowanie



Źródło: badania własne.

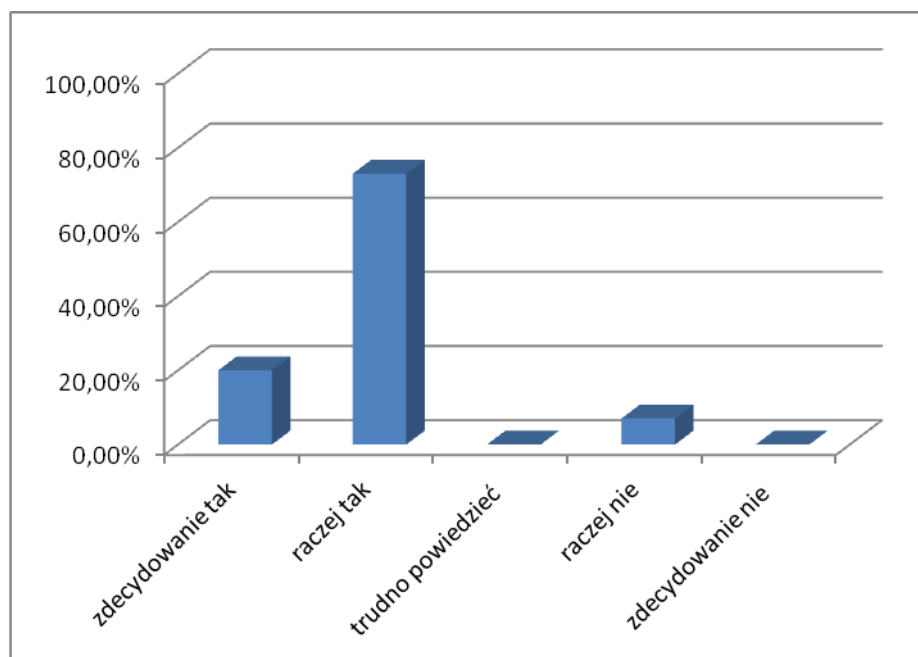
³⁴ I. Miciuła, *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse” /”Journal of Management and Finance”, rok 11, nr 1, część 1, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, marzec 2013, s. 174-175.

Analizując otrzymane wyniki, można ponadto zauważyć, że największy wpływ – w opinii respondentów – na funkcjonowanie spółdzielni ma sytuacja gospodarcza w ich najbliższym otoczeniu, natomiast w zdecydowanie mniejszym stopniu na działalność spółdzielni rzutuje sytuacja gospodarcza, jaka ma miejsce w województwie czy też sytuacja ogólnokrajowa (wykres 34). Wśród najczęściej wymienianych przejawów tego wpływu pojawiły się m.in. następujące deklaracje respondentów:

1. „wpływa na liczbę zamówień, dookoła panuje ogromne bezrobocie, które wpływa na ilość usług, ceny, które musimy stale obniżać, większość społeczeństwa nie stać na korzystanie z usług cateringowych, ceny obiadów dostosowujemy do stopnia zamożności mieszkańców, ceny rynkowych”;
2. „zubożałe społeczeństwo, duże bezrobocie istotnie wpływa na ilość zleceń usług przez nas oferowanych w miejscowości, w której działamy”;
3. „mała liczba zleceń, duża konkurencja, niskie przychody ze świadczonych usług”;
4. „sytuacja gospodarcza, ekonomiczna, materialna społeczności lokalnej istotnie wpływa na ceny oferowanych przez nas usług cateringowych; ponadto stopień zamożności społeczeństwa diametralnie wpływa na liczbę zamówień”;
5. „wpływa na ilość zamówień, ceny oferowanych usług, popyt na nowe usługi”;
6. „sytuacja materialna lokalnej społeczności wpływa na zamówienie tzw. luksusowe, oferowane przez nas usługi zaliczają się do tzw. luksusowych; tylko zamożniejsi mogą pozwolić sobie na zakup niepowtarzalnych tkanin, pokrowców”;
7. „istotnie wpływa na ilość zamówień, ceny oferowanych przez nas usług”;
8. „musimy stale obniżać ceny usług, zamożność społeczeństwa decyduje o ilości zleceń”;
9. „każdy klient liczy się z pieniędzmi, każdy szuka oszczędności”.

Z badań wynika również, że za wyjątkiem jednej spółdzielni, pozostałe dobrze radzą sobie na rynku (suma odpowiedzi: „zdecydowanie tak” oraz „raczej tak”) (wykres 35), co uwarunkowane jest przede wszystkim następującymi determinantami: posiadanie stałych zleceń, pochwały i rekomendacje ze strony stałych klientów, profesjonalizm i specyfika wykonywanych usług.

Wykres 35. Czy uważa Pan(i), że spółdzielnia reprezentowana przez Pana(ią) dobrze radzi sobie na rynku?



Źródło: badania własne.

1.3.5 Regulacje prawne

Podstawy prawne w obszarze zakładania, funkcjonowania i rozwoju spółdzielni socjalnych stanowi w Polsce ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych³⁵. W ustawie określone są zasady zakładania, prowadzenia działalności, łączenia oraz ewentualnie likwidacji spółdzielni socjalnej, przy czym w wielu punktach ustawa o spółdzielniach socjalnych odwołuje się do znowelizowanego Prawa spółdzielczego³⁶, regulującego obszar spółdzielczości w naszym kraju. Zaznaczyć należy, że za wzór dla polskiej ustawy o spółdzielniach socjalnych posłużył włoski akt prawny³⁷. Ustawodawca bazował ponadto na doświadczeniach wynikających z działalności przedsiębiorstw społecznych założonych i funkcjonujących dzięki inicjatywom Stowarzyszenia Integracyjne Domy Wspólnoty BARKA, prowadzonym już w latach 90-tych³⁸.

Wszyscy respondenci zapytani o to, na podstawie jakich dokumentów i rozwiązań organizacyjnych funkcjonują ich spółdzielnie, odpowiedzieli, że odbywa się to wyłącznie na podstawie statutu. Działalności spółdzielni nie regulują żadne dodatkowo wypracowane

³⁵ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006 r. nr 94 poz. 651.

³⁶ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, DzU 2003 r., nr 188, poz. 1848; DzU 2004 r., nr 99, poz. 1001 oraz DzU 2005 r., nr 122, poz. 1024.

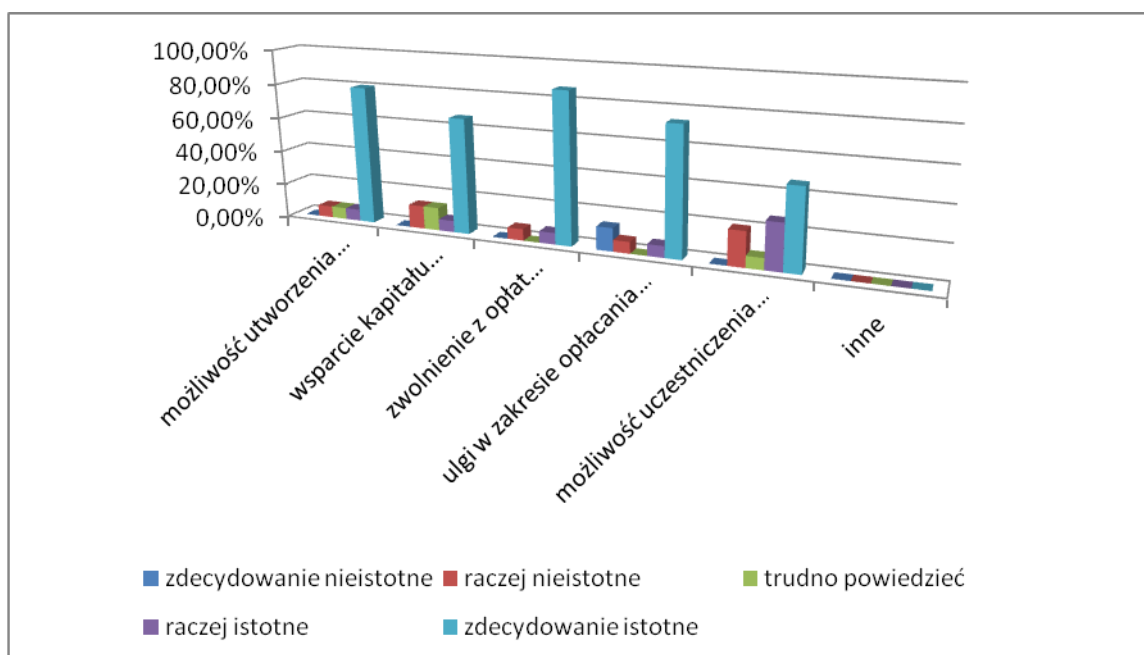
³⁷ We Włoszech ustawę o spółdzielniach socjalnych wprowadzono w 1991 r.

³⁸ M. Niedek, *Vademecum Gminnego Animatora Przedsiębiorczości Społecznej*, Fundacja Partnerska Grupa Lokalnego Działania „Ciuchcia Krasieńskich”, s. 56 (publikacja powstała w ramach projektu pn. GMINNY ANIMATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ o nr POKL.07.03.00-14-578/10 realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VII Promocja integracji społecznej, Działanie 7.3 Inicjatywy lokalne ma rzecz aktywnej integracji, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego).

procedury, co w dobie przerostu biurokracji stawia spółdzielnie socjalne w stosunkowo pozytywnym świetle.

Zaznaczyć należy, że regulacje prawne dotyczące obszaru życia społeczno-gospodarczego powinny być tworzone m.in. w celu zagwarantowania skutecznego rozwiązywania rzeczywistych problemów społeczno-gospodarczych i realizacji maksimum celów gospodarczych, społecznych i środowiskowych przy minimalnym możliwym obciążeniu podmiotów gospodarczych i społeczeństwa. Respondenci, zapytani o to, jak oceniają wymienione w kafeterii regulacje prawne pod względem przydatności dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych, zgodnie stwierdzili, że dla funkcjonowania spółdzielni najbardziej istotne jest zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do krajowego rejestru sądowego (92% ogółu respondentów; suma odpowiedzi: „raczej istotne” oraz „zdecydowanie istotne”). W drugiej kolejności wymienili możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli ze środków publicznych (86%; suma odpowiedzi: „raczej istotne” oraz „zdecydowanie istotne”) oraz ulgi w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe (79%; suma odpowiedzi: „raczej istotne” oraz „zdecydowanie istotne”) (wykres 36).

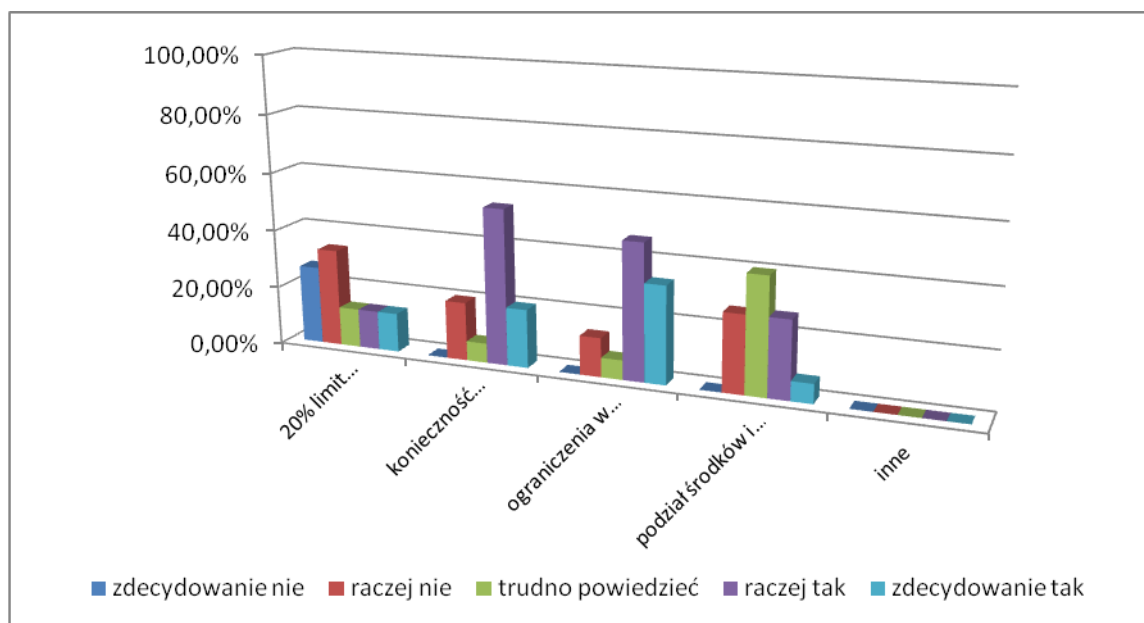
Wykres 36. Ocena regulacji prawnych pod względem przydatności dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych



Źródło: badania własne.

W ocenie respondentów istniejące ograniczenia dotyczące funkcjonowania spółdzielni, jakie nakładają na nią przepisy, w pewnym stopniu przeszkadzają w działalności tego typu przedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do konieczności prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości, wynikającej z ustawy o rachunkowości oraz w zakresie ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową (wykres 37).

Wykres 37. Czy uważa Pan(i), że wymienione niżej ograniczenia dotyczące funkcjonowania spółdzielni jakie nakładają na nią przepisy przeszkadzają w działalności tego typu przedsiębiorstw?



Źródło: badania własne.

W sposób pozytywny należy odebrać brak odpowiedzi w kategorii „inne”, co pozwala przypuszczać, że przedstawiciele badanych spółdzielni nie dostrzegają innych prawnych ograniczeń dotyczących funkcjonowania spółdzielni, które mogłyby przeszkadzać w ich działalności.

Wojciech Broszkiewicz
Uniwersytet Rzeszowski

ROZDZIAŁ II

Przykłady dobrych praktyk

Spółdzielnie socjalne w Polsce są stosunkowo nową formą działalności gospodarczej. Choć próby powołania do życia tego typu przedsięwzięć miały już miejsce w 2004 r.³⁹, to spółdzielnie socjalne na gruncie Prawa Spółdzielczego powstały rok później⁴⁰. Na nową ustawę trzeba było czekać kolejny rok do 27 kwietnia 2006 r., kiedy to uchwalono ustawą o spółdzielniach socjalnych⁴¹. Miała ona za zadanie regulację zasad zakładania, prowadzenia działalności, łączenia i likwidacji spółdzielni tego typu. Jednakże – jak podkreśla Cezary Miżejewski – dopiero jej nowelizacja z 7 maja 2009 r. wprowadziła szereg korzystnych rozwiązań prawnych, które umożliwiły podejmowanie działalności na szerszą skalę⁴². Ustawa stwarza podstawy prawne do prowadzenia wspólnego przedsiębiorstwa osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym⁴³. Ideą tego rodzaju rozwiązania jest dofinansowywanie powstających i działających spółdzielni socjalnych ze środków publicznych. Istotne jest tu także wsparcie w zakresie „know-how” inicjatyw mających na celu tworzenie dla siebie miejsc pracy przez osoby nieaktywne zawodowo w myśl zasady „praca zamiast zasiłku”. Środki finansowe, które są przeznaczane przez państwo na powstanie oraz działalność spółdzielni socjalnych stanowią per saldo inwestycję, której wartość polega na aktywizacji osób o szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy poprzez rozbudzanie w nich przedsiębiorczości, wzmacnianie poczucia odpowiedzialności za swoje działania, kształtowanie umiejętności pracy w grupie, podnoszenie poziomu kompetencji oraz samooceny. Od czasu uchwalenia wspomnianej ustawy można mówić o dużej dynamice wzrostu liczby zakładanych spółdzielni socjalnych w Polsce. Jeśli w 2006 r. – według obliczeń Jana Herbsta – było ich 45⁴⁴, to już w 2009 r. liczba ta wynosiła do 187, by wzrosnąć w 2010 r. do 276. W 2011 r. w KRS były już 402 zarejestrowane podmioty gospodarcze tego rodzaju⁴⁵.

³⁹ C. Miżejewski, *Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną?*, Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość, Poznań 2009, s. 3.

⁴⁰ J. Sulczewski, R. Jakubowski, *Spółdzielnia socjalna krok po kroku*, dz. cyt., s. 8.

⁴¹ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.

⁴² C. Miżejewski, *Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną?*, dz. cyt., s. 3.

⁴³ B. Kwiatkowska, M. Chrzczonowicz, *Jak założyć spółdzielnię socjalną?*, Warszawa 2008, 3.

⁴⁴ J. Herbst, *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce w 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 7.

⁴⁵ *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010–2011 r.*, Departament Pożytku Publicznego, Warszawa 2012, s. 8.

Swoistą formą wsparcia takiej działalności jest upowszechnianie informacji o tzw. dobrych praktykach. Chodzi tu o rozpowszechnianie wiedzy m.in. o pomysłach na funkcjonowanie oraz sposobach radzenia sobie z różnymi trudnościami na rynku z jakimi spółdzielcy spotykają się na swojej drodze. W literaturze przedmiotu lub też na internetowych stronach tematycznych związanych ze spółdzielczością socjalną prezentacja dobrych praktyk najczęściej sprowadza się do omówienia działalności konkretnych podmiotów gospodarczych. Pozytywnym aspektem takiego rozwiązania jest to, że takie dane stanowią namacalny dowód na to, że spółdzielnie socjalne nie tylko mają rację bytu, ale także mogą być efektywnym przedsięwzięciem. Niewątpliwie takie przykłady są bardzo cennym źródłem inspiracji i motywacji. Jednak z uwagi na to, że obecnie – jak podkreśla Janusz Sulczewski – nie ma jednolitego modelu spółdzielni socjalnej, a każda z funkcjonujących spółdzielni to odrębna historia i inne problemy⁴⁶, pojawiają się pewne trudności z formułowaniem ogólnych dyrektywy i zaleceń, które miałyby pomóc w prowadzeniu działalności spółdzielni socjalnych. Tymczasem przed autorem niniejszego rozdziału postawiono zadanie jeszcze trudniejsze. Struktura rozdziału wymaga bowiem zaprezentowania i omówienia w osobnych podrozdziałach spółdzielni socjalnych, które osiągnęły sukces oraz tych, którym raczej się nie powiodło. Co więcej wszystko to jedynie w oparciu o badania piętnastu podmiotów tego rodzaju działających na Podkarpaciu.

Wymóg taki rodzi problem polegający na konieczności określenia tego, czym jest sukces w przypadku działalności spółdzielni socjalnych. Jest to niezbędne po to, aby można było je następnie skategoryzować i w dalszym etapie scharakteryzować według wspomnianego klucza. Najogólniej rzecz ujmując można stwierdzić, że miarą sukcesu wszelkiego rodzaju przedsięwzięć gospodarczych jest sam fakt ich przetrwania na rynku. Szczególnie, gdy podejmowane są one przez osoby bez większego doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej. Jednakże takie kryterium, choć jak najbardziej zasadne, w żaden sposób nie różnicowałoby badanych spółdzielni, gdyż wszystkie one aktualnie funkcjonują. Takie założenie sprowadzałoby treść tego rozdziału do standardowego w takich okolicznościach rozwiązania polegającego jedynie na opisie – piętnastu w tym przypadku – podmiotów gospodarczych omawianego typu. Jednakże bardziej ambitne podejście do zasygnalizowanego problemu wiąże się z koniecznością rozważenia tego, jakie kryteria mogłyby zostać uwzględnione, aby można było mniej lub bardziej precyzyjnie wyodrębnić czynniki sprzyjające osiągnięciu powodzenia na rynku. Pod uwagę wzięto następujące aspekty:

1. subiektywną ocenę funkcjonowania spółdzielni wyrażoną przez ich przedstawicieli*;
2. ocenę efektywności spółdzielni socjalnych w odniesieniu do zakresu osiąganych przez nie celów – jakie stawia się przed tego rodzaju podmiotami ekonomii społecznej**;

⁴⁶ J. Sulczewski, R. Jakubowski *Spółdzielnia socjalna krok po kroku*, dz. cyt., s. 8.

* Odpowiedź przedstawicieli spółdzielni socjalnych na pytanie: *Czy uważa Pan(-i), że reprezentowana przez Pana(-ią) spółdzielnia dobrze radzi sobie na rynku?* Kafeteria pytania przewidywała odpowiedź na skali *zdecydowanie nie, raczej nie, trudno powiedzieć, raczej tak, zdecydowanie tak*.

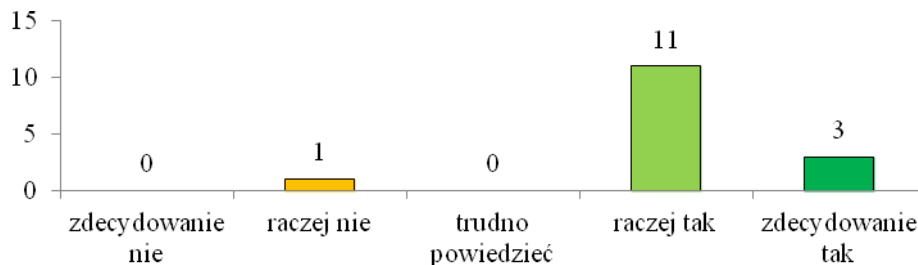
** Indeks uwzględniający następujące cele: efektywne gospodarowanie, zaspokajanie potrzeb ekonomicznych członków, spełnianie aspiracji członków, wzmacnianie społeczności lokalnych; rangi odpowiedzi wskazujących na stopień realizacji wspomnianych celów: wcale -1; przeciętny 0; duży +1; minimum zakresu zindeksowanych wartości -4 do +4.

3. określenie sukcesu spółdzielni socjalnych w oparciu o „twarde” ekonomiczne wskaźniki***.

Ad. 1 Pierwszy wskaźnik odnosi się wprost do wypowiedzi udzielanych przez przedstawicieli badanych spółdzielni socjalnych. Należy wziąć tu pod uwagę fakt, iż subiektywne sądy na temat działalności firmy mogą być obarczone błędami wynikającymi z emocjonalnego postrzegania własnego miejsca pracy lub tzw. myślenia życzeniowego. Jednak tego typu opinie pozwalają uzyskać jakościowy i pogłębiony obraz przedmiotu badań, gdyż są one często formułowane w oparciu o wiedzę niedostępną dla zewnętrznego obserwatora, a dotyczącą ważnych wewnętrznych aspektów funkcjonowania firmy.

Uczestnicy badań – których wyniki są prezentowane w tym opracowaniu – w większości wyrażali przekonanie, że ich spółdzielnie funkcjonują raczej dobrze (11 osób) lub bardzo dobrze (3 osoby). Tylko jeden respondent przyznał, że spółdzielnia którą reprezentuje nie radzi sobie zbyt dobrze na rynku – por. Wykres 1. *Ocena funkcjonowania spółdzielni socjalnych w opinii ich przedstawicieli.*

Wykres 1. Ocena funkcjonowania spółdzielni socjalnych w opinii ich przedstawicieli (N=15)



Źródło: badania własne.

*** Ścisłej rzecz ujmując należy mówić tu o czynnikach zobiektywizowanych, ponieważ obok tzw. twardych danych dotyczących przychodów, zysków, kosztów i wielkości obrotu uwzględniono tu także opinie respondentów na temat pozostałych zmiennych tworzących indeks. Ponadto należy wziąć pod uwagę, że także wspomniane informacje finansowe uzyskano w wyniku wywiadu, a nie na podstawie dokumentów, co wiąże się z pewnymi ograniczeniami związanymi ze specyfiką zastosowanej metody badawczej. Struktura tak pomyślanego indeksu sukcesu zawiera więc następujące zmienne (z wykazem rang przypisanych poszczególnym odpowiedziom): (1) przetrwanie na rynku (tak=>+1; nie=>-1); (2) stosunek przychodów do kosztów (P<K=>-1; P=K=>0; P>K=>+1); (3) stosunek zysków do kosztów (Z<K=>-1; Z=K=>0; Z>K=>+1); (4) wielkość obrotu z wykorzystaniem kwartyli (O<Q1=>-1; Q1<O<Q3=>0; O>Q3=>+1); (5) bilansowanie bez wsparcia pomostowego (tak=>+1; nie=>-1); (6) płynność finansowa (częsty problem=>-1; rzadki problem=>0; nie ma problemu=>+1); (7) tendencja popytowa (maleje=>-1; jest stabilny lub ulega wahaniom bilansując się=>0; rośnie=>+1); (8) zapewnienie utrzymania członkom spółdzielni (nie=>-1; trudno powiedzieć=>0; tak=>+1); (9) jakość usług lub produktów (niska=>-1; przeciętna=>0; wysoka=>+1). Taki indeks – sporządzony na potrzeby niniejszego opracowania – przyjmuje wartości od -9 do +9, przy czym im wyższy jest wynik tym większy sukces, i odwrotnie im rezultat ten jest niższy tym większa porażka.

Wykaz numerów kodowych badanych spółdzielni podzielonych ze względu na omawiane kryterium zawiera Zestawienie 1. *Spółdzielnie socjalne według oceny ich funkcjonowania wyrażonej przez ich przedstawicieli.*

Zestawienie 1. Spółdzielnie socjalne według oceny ich funkcjonowania wyrażonej przez ich przedstawicieli

	funkcjonowanie spółdzielni w opinii ich przedstawicieli		
	raczej złe	raczej dobre	zdecydowanie dobre
numery kodowe badanych spółdzielni socjalnych*	2	1,3,5, 6,7,8,9,10,11,12,13	4, 14,15
Ogółem	1	11	3

Źródło: opracowanie własne. *nadane w trakcie badań w celu zachowania poufności danych wrażliwych

Ad. 2 Drugi wskaźnik nawiązuje do celów, jakie są stawiane tego typu spółdzielniom. W kategoriach postulatywnych spółdzielnie sukcesu to takie, które w ramach swojej działalności uwzględniają takie kwestie jak: dobrowolne i otwarte członkostwo, demokratyczną kontrolę członkowską, ekonomiczne uczestnictwo członków, autonomię, podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników, podejmowanie współpracy z innymi spółdzielniami, troskę o społeczność lokalną. Dobrowolne i otwarte członkostwo oznacza, że do spółdzielni może przystąpić każda osoba bez względu na płeć, rasę, wyznawaną religię i przekonania polityczne pod warunkiem, że czyni to z własnej woli. Demokratyczna kontrola wiąże się z tym, że każdy z członków spółdzielni ma takie same uprawnienia do aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji jej dotyczących. Zgodnie z zasadą ekonomicznego uczestnictwa członków każdy z założycieli czy członków jest zobowiązany do wniesienia wkładu finansowego. Pod pojęciem autonomii spółdzielni rozumie się natomiast to, że przedsięwzięcie tego typu funkcjonuje na zasadach niezależnego podmiotu gospodarczego, który o swojej działalności decyduje poprzez swoich członków. Ponadto spółdzielnia ma za zadanie zapewnić swoim członkom możliwości podwyższania kwalifikacji i doksztalcania, co ma na celu rozwój zawodowy jej członków i całej spółdzielni. Kolejnym wymogiem związanym z efektywnością spółdzielni socjalnych jest kooperacja z innymi spółdzielniami, co powinno skutkować nie tylko podniesieniem jakości jej gospodarowania, ale może też wpłynąć na umocnienie się ruchu spółdzielczego. Spółdzielnie sukcesu to także takie, które hołdują zasadzie troski o społeczność lokalną, czyli powinny one przywiązywać szczególną wagę do rozwoju społeczności, w której działają⁴⁷. W tym ujęciu mamy do czynienia z indeksem, także bazującym na opiniach respondentów, jednakże fakt uwzględnienia większej liczby czynników w jego utworzeniu niż tylko oparcie się wyłącznie na jednej odpowiedzi, pozwala zobiektywizować uzyskane w ten sposób dane – por. Zestawienie 2. *Stożek funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na celach.*

⁴⁷ A. Cąkała, *Vademecum spółdzielni socjalnej*, Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”, Poznań 2009, s. 48.

Zestawienie 2 Stopień funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na celach

	stopień funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na celach		
	slaby	przeciętny	silny
numery kodowe badanych spółdzielni socjalnych*	2,3,6,11	1,7,8,9,10,12,13	4,5,14,15
Ogółem spółdzielni w kategorii	4	7	4

Źródło: opracowanie własne. *nadane w trakcie badań w celu zachowania poufności danych wrażliwych

Ad. 3 Ocena skuteczności działania spółdzielni poddanych badaniom – a tym samym skali potencjalnego sukcesu – może być także oszacowana na podstawie obiektywnych danych (opartych na „twardych” parametrach ekonomicznych). W ich zakres wchodzi takie zagadnienia jak: utrzymanie działalności (pomimo konkurencji i trudnej sytuacji, w jakiej znajduje się obecnie polska i europejska gospodarka), stosunek przychodów do kosztów, relacja pomiędzy zyskami i kosztami, wielkość obrotu, korzystanie lub nie ze wsparcia pomostowego, płynność finansowa, tendencja dotycząca popytu, zapewnienie utrzymania członkom spółdzielni, a także wysoka jakość usług i produktów. Uwzględnienie wszystkich tych aspektów w indeksie umożliwi utworzenie wystandaryzowanego wskaźnika sukcesu i na jego podstawie przyporządkowanie poszczególnych spółdzielni do kategorii tych, którym na rynku się powiodło lub też nie. W przypadku syntetycznych wskaźników problemem jest często brak możliwości uwzględnienia wszystkich czynników istotnych dla rzetelnej oceny pozycji rynkowej, a także kwestia precyzji danych, którymi się dysponuje. Zaletą tego typu podejścia jest jednakże uzyskiwanie wystandaryzowanych wyników, które mogą być podstawą dla różnego rodzaju analiz porównawczych – por. Zestawienie 3. *Stopień funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na danych ekonomicznych.*

Zestawienie 3. Stopień funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na danych ekonomicznych

	Stopień funkcjonowania na podstawie indeksu sukcesu opartego na danych ekonomicznych		
	slaby	przeciętny	silny
numery kodowe badanych spółdzielni socjalnych*	6, 8, 11, 12, 13	2,7,9,14,15	1,3,4,5,10
Ogółem spółdzielni w kategorii	5	5	5

Źródło: opracowanie własne. *nadane w trakcie badań w celu zachowania poufności danych wrażliwych

Biorąc pod uwagę wszystkie trzy kryteria sukcesu, tj. subiektywną ocenę przedstawicieli spółdzielni, indeks sukcesu oparty na ocenie poziomu wypełniania celów spółdzielni oraz indeks odwołujący się do czynników ekonomicznych można stwierdzić, że jedna spółdzielnia zakwalifikowała się do kategorii spółdzielni sukcesu z uwagi na te wszystkie trzy wyodrębnione aspekty świadczące o powodzeniu na rynku (Spółdzielnia Socjalna „Art” z Roźniatowa). Kolejną spółdzielnię można uznać za taką, która osiągnęła sukces biorąc pod uwagę kryterium oparte na celach oraz to uwzględniające wyniki ekonomiczne (Spółdzielnia Socjalna „Azalia” z Nowej Sarzyny). W przypadku dwóch spółdzielni subiektywnemu przekonaniu o dobrej kondycji firmy towarzyszy wypełnianie celów stawianych przed tego typu przedsięwzięciami (Spółdzielnia Socjalna „Orto-Sport” z Rzeszowa oraz Spółdzielnia Socjalna „Pod Lipami” z Pysznicy). Ponadto pozytywna ocena działalności wyrażona przez przedstawicieli trzech spółdzielni współgra z osiąganymi przez te podmioty rezultatami ekonomicznymi (Spółdzielnia Socjalna „Aktywni i Wszechstronni” z Jasionki, Spółdzielnia Socjalna „Piękny Przemysł”, Spółdzielnia Socjalna Samarytanin z Lubaczowa).

Najwięcej spółdzielni mogłoby być określone jako takie przedsięwzięcia, które osiągnęły sukces z uwagi na kryterium oceny subiektywnej. Do tej kategorii badanych spółdzielni – oprócz wymienionych wyżej – zaliczają się: Spółdzielnia Socjalna „Delicja” z Wesołej, Spółdzielnia Socjalna „Strefa Remontów” z Babicy, Spółdzielnia Socjalna „Art Decor” z Przemyśla, Spółdzielnia Socjalna „ESTRO” z Dębicy, Spółdzielnia Socjalna „SARTA” z Niechobrza, Spółdzielnia Socjalna „Kolar Beauty” z Rzeszowa, Spółdzielnia Socjalna „Polska Marka” z Rzeszowa oraz Spółdzielnia Socjalna „Smak” z Kolbuszowej. Taki rezultat zastosowania pierwszego kryterium sukcesu może wynikać z tego, że uczestnicy badań doceniają sam fakt funkcjonowania ich spółdzielni, które w ich opinii – pomimo trudności związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej – dają zdecydowanie lepszą życiową alternatywę niż status osoby bezrobotnej – por. Zestawienie 4. *Wykaz najlepiej funkcjonujących spółdzielni według poszczególnych kryteriów sukcesu.*

Zestawienie 4 Wykaz najlepiej funkcjonujących spółdzielni według poszczególnych kryteriów sukcesu

najlepiej funkcjonujące spółdzielnie socjalne	kryterium		
	subiektywna ocena	wypełnianie celów	czynniki ekonomiczne
Art	tak*	tak	tak
Azalia	-	tak	tak

Orto-Sport	tak*	tak	-
Pod Lipami	tak*	tak	-
Aktywni i Wszechstronni	tak	-	tak
Piękny Przemysł	tak	-	tak
Samarytanin	tak	-	tak
Delicja	tak	-	-
Strefa Remontów	tak	-	-
Art Decor	tak	-	-
ESTRO	tak	-	-
SARTA	tak	-	-
Kolar Beauty	tak	-	-
Polska Marka	tak	-	-
Smak	tak	-	-

Źródło: opracowanie własne. * Zdecydowane przekonanie respondenta o dobrej kondycji spółdzielni. Uwaga! Kolejność spółdzielni zaprezentowanych w tym zestawieniu nie odpowiada ich numerom kodowym.

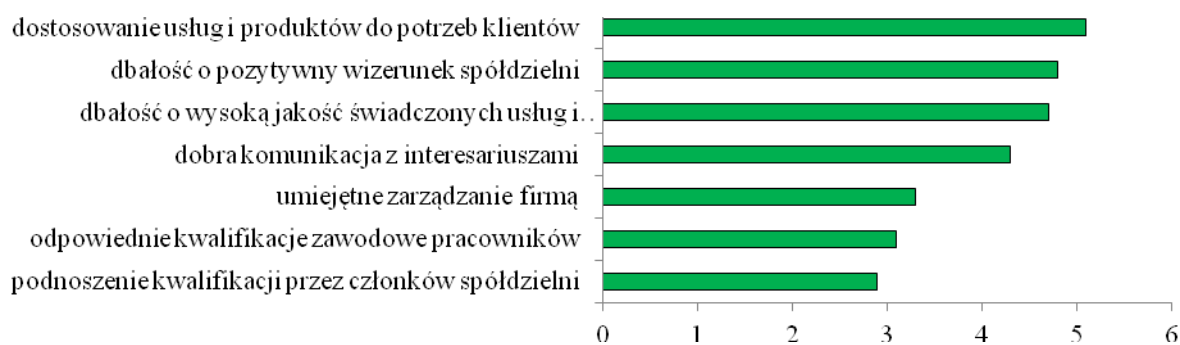
Mając na celu jak najtrafniejsze zdiagnozowanie przesłanek sukcesu odniesionego przez spółdzielnie socjalne, a także przyczyn lub okoliczności braku powodzenia w działalności gospodarczej poniżej zostaną uwzględnione tylko te spośród piętnastu zbadanych podmiotów, które mogą poszczycić się najlepszymi lub najsłabszymi wynikami określonymi w trzech wspomnianych kryteriach sukcesu. Ze względu na tytuł tej części niniejszego opracowania, zostaną zaakcentowane silniej te praktyki, które sprzyjają funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych. Oznacz to m.in. wzbogacenie opisów zagregowanych danych dotyczących spółdzielni sukcesu przykładami z działalności ich reprezentantów. Takie rozwiązanie ma na celu wzmocnienie pozytywnego przekazu dotyczącego możliwości osiągnięcia dobrych wyników ekonomicznych przez tak specyficzny podmiot gospodarczy jakim jest spółdzielnia socjalna. Nic bowiem nie działa tak silnie na wyobraźnię i nie jest tak dobrym stymulatorem skłaniającym do podejmowania działań jak konkretny dowód na możliwość osiągnięcia powodzenia. Motywacja taka jest szczególnie ważna, gdy dotyczy celu tak istotnego z punktu widzenia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, społeczności lokalnych, a także społeczeństwa jako takiego, jakim jest aktywacja osób bezrobotnych (szczególnie tych pozostających długotrwale bez pracy), wsparcie osób niepełnosprawnych i uniknięcie wyrzucenia poza nawias społeczny ludzi borykających się z różnego rodzaju problemami, z którymi bez takiego wsparcia mogliby oni sobie nie poradzić.

Poniższe dwa podrozdziały opisujące spółdzielnie sukcesu i te o słabszej kondycji można czytać na kilka sposobów. Po pierwsze jako sześć odrębnych charakterystyk dotyczących poszczególnych kategorii sukcesu. Można też całościowo podejść do opisów okoliczności działań, które wiążą się z powodzeniem na rynku lub jego brakiem, co wymaga holistycznego uwzględnienia wszystkich trzech kryteriów sukcesu. Możliwe jest też dokonywanie porównań pomiędzy spółdzielniami funkcjonującymi mniej lub bardziej efektywnie w kontekście poszczególnych kryteriów sukcesu. Z uwagi na to, że niektóre spółdzielnie wypełniają warunki więcej niż jednego kryterium sukcesu, niektóre dotyczące ich dane będą pojawiały się w kilkukrotnie.

2.1 Spółdzielnie sukcesu

Przedstawiciele badanych spółdzielni socjalnych uznali, że najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu jest dostosowanie usług i produktów do potrzeb klientów. Bardzo ważne jest także dbanie o dobry wizerunek spółdzielni, co w dużej mierze jest związane z dbałością o wysoką jakość świadczonych usług i wytwarzanych produktów. Do istotnych czynników należy także dobra komunikacja z interesariuszami oraz umiejętne zarządzanie firmą. W tym zestawieniu na końcu listy ważnych zagadnień mających wpływ na powodzenie na rynku są odpowiednie kwalifikacje zawodowe pracowników oraz podnoszenie kwalifikacji przez członków spółdzielni. Z tej hierarchii wyraźnie widać ukierunkowanie działań w stronę klienta. W tym kontekście drugorzędną sprawą stają się kwestie związane z samą firmą i jej pracownikami. Nie oznacza to bynajmniej, że są to sprawy nieważne. Jak pokazują wyniki, waga tych czynników waha się w granicach przeciętnych ocen. Badani przedstawiciele spółdzielni socjalnych najprawdopodobniej zdają sobie sprawę z tego, że nawet najlepsze zarządzanie, najwyższe kwalifikacje i aktywne podnoszenie swoich kwalifikacji, nie będą miały znaczenia wówczas, gdy na oferowane produkty lub usługi nie będzie popytu – czy to ze względu na brak zapotrzebowania ze strony potencjalnych klientów, czy też z uwagi na niską jakość tychże produktów lub usług – por. Wykres 2. *Czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu w opinii przedstawicieli badanych spółdzielni socjalnych.*

Wykres 2 Czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu w opinii przedstawicieli badanych spółdzielni socjalnych



Źródło: badania własne. Skala 0 – 7 (najmniej ważne do najbardziej ważne)

Przykładem spółdzielni, którą z uwagi na wszystkie trzy kryteria można określić spółdzielnią sukcesu jest **Spółdzielnia Socjalna „Art” z Rożniatowa**⁴⁸. Jej misją – jak określił to jej przedstawiciel – jest „*pomoc w wyjściu z bezrobocia i trudnej sytuacji materialnej jej członków*”. Spółdzielnia ta – jak można przeczytać na stronie internetowej firmy – powstała w 2012 r. dzięki zaangażowaniu osób długotrwale bezrobotnych. Środki finansowe na swoją działalność założyciele spółdzielni – jako podmiotu ekonomii społecznej – pozyskali w ramach projektu „Podkarpackie spółdzielnie socjalne” realizowanego przez Rzeszowską Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. Przedmiotem działalności Spółdzielni Socjalnej „ART” jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa społecznego w oparciu o osobistą pracę jej członków. Z uwagi na specyficzną formę tego przedsięwzięcia gospodarczego, wypracowany zysk nie może podlegać podziałowi między członków spółdzielni socjalnej. Zgodnie z obowiązującym prawem nadwyżka budżetowa jest przeznaczana na realizację celów statutowych spółdzielni, tj. inwestycje w jej rozwój. Działanie takie poza prowadzeniem działalności gospodarczej – jak podkreślają członkowie spółdzielni – dodaje element społeczny i odróżnia tego rodzaju przedsięwzięcie od zwykłych przedsiębiorstw, których właściciele głównie kierują się chęcią osiągnięcia maksymalnego zysku. Dzięki dofinansowaniu możliwy był także zakup profesjonalnego sprzętu, który pozwala wykonywać usługi zgodnie z kwalifikacjami pracowników spółdzielni.

Celami statutowymi spółdzielni socjalnej są:

1. społeczna reintegracja członków, przez co należy rozumieć działania mające odbudować i podtrzymywać umiejętności uczestnictwa w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania pobytu;
2. zawodowa reintegracja jej członków, czyli działania mające na celu odbudowanie i podtrzymywanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy.

Oferta spółdzielni obejmuje takie usługi jak:

- układanie kostki brukowej;
- montaż ogrodzeń;
- pielęgnację terenów zielonych (w tym wykonywanie trawników, ogrodów, skalniaków, wrzosowisk, murków i ścieżek z kamieni ozdobnych oraz koszenie trawników, przycinanie żywopłotów, zwalczanie chwastów w trawnikach, nawożenie, sadzenie i cięcie roślin, zabezpieczenie roślin przed zimą oraz ich ochrona);
- odśnieżanie i usługi porządkowe (w tym wywóz bioodpadów, przycinanie drzew, usuwanie starych roślin i korzeni, równanie terenu, zrywanie darni, karczowanie terenu, a także sprzątanie po budowach, demontaż , usuwanie gruzu);
- małe prace rolnicze (w tym podcinanie krzewów, dzielenie bylin, nawożenie, koszenie trawnika, przekopywanie ogródka, sadzenie roślin uprawnych);
- usługi spawalnicze (spawanie balustrad, elementów ogrodzeń, futryn, narzędzi gospodarstwa domowego, sprzętu rolniczy);
- usługi remontowo budowlane (stawianie ścianek działowych, układanie płytek, malowanie, demontaż i montaż urządzeń sanitarnych);
- dekoracje ścienne i reklama ścienna, która jest wykonywana we współpracy z profesjonalnym studiem reklamowym odpowiedzialnym za przygotowanie projektu zgodnego z oczekiwaniami zleceniodawcy; usługa obejmuje dekoracyjne malowanie ścian oraz przygotowanie podłoża na ścianach pod wielkoformatowe napisy, logo, reklamę ścienną, wzory dekoracyjne na elewacje wewnątrz i zewnątrz budynków.

⁴⁸ Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „Art”, www.artss.org (dostęp: 05.11.2013).

Spółdzielnie sukcesu według subiektywnych ocen ich pracowników

Zdecydowana większość przedstawicieli badanych spółdzielni uznała, że reprezentowane przez nich podmioty ekonomii społecznej funkcjonują raczej dobrze (11 osób) lub bardzo dobrze (3 osoby). Z uwagi na to, że założeniem niniejszej części tego opracowania jest zaprezentowanie spółdzielni sukcesu, poniżej zostaną omówione jedynie te trzy firmy, co do których efektywności funkcjonowania ich pracownicy nie mieli żadnych wątpliwości. Dlatego też w przedstawionych niżej zbiorczych zestawieniach zostaną zaprezentowane dane dotyczące trzech spółdzielni socjalnych: „Art” z Rożniatowa, „Pod Lipami” z Pysznicy oraz „Orto-Sport” z Rzeszowa. W tym miejscu warto przytoczyć główne cele działalności wymienionych spółdzielni, które są określane mianem misji. Taką dewizą jaka przyświeca Spółdzielni Socjalnej „Orto-Sport” jest *„zapewnienie minimum ekonomicznego członkom spółdzielni oraz pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym”*. Natomiast Spółdzielnia Socjalna „Pod Lipami” działa, aby *„mieć miejsce pracy i polepszyć swoją sytuację materialną”*. Motto jakim kieruje się Spółdzielnia Socjalna „Art” zostało już zaprezentowane wyżej.

W przypadku analizowanych spółdzielni socjalnych najczęstszą formą działalności jest zagospodarowanie i utrzymanie terenów zielonych (3 spółdzielnie). To także utrzymanie porządku w budynkach i usługi remontowo-budowlane (odpowiednio po 2 spółdzielnie). W zakres usług tych spółdzielni wchodzi także takie kwestie jak: gastronomia, instalacje elektryczne i wodno-kanalizacyjne, naprawa i sprzedaż sprzętu ortopedycznego i sportowego, obróbka mechaniczna elementów metalowych, naprawa obuwia i wyrobów skórzanych, szkolenia z BHP, sprzedaż detaliczna produktów medycznych przez Internet oraz opieka nad grobami. Przy zakładaniu działalności gospodarczej przede wszystkim brane były pod uwagę potrzeby rynku, co przyznali wszyscy przedstawiciele omawianych tu spółdzielni. Uwzględniono także kwalifikacje i zainteresowania osób podejmujących inicjatywę mającą na celu utworzenie spółdzielni, aczkolwiek nie zawsze były to czynniki decydujące. Co istotne, nie tworzono spółdzielni głównie pod kątem umiejętności jej członków, które przecież mogłyby być niedostosowane do potrzeb lokalnego rynku. Ważne, że to właśnie zapotrzebowanie stanowiło najważniejszy punkt odniesienia dla planów przyszłych przedsiębiorców.

W przypadku członków spółdzielni najbardziej istotną kwestią była zbliżona sytuacja materialna, która stała u podstaw zainteresowania się pomysłem powołania do życia spółdzielni socjalnej (3 spółdzielnie). Ważnym aspektem w omawianym względzie było także poczucie misji założycieli spółdzielni (2 spółdzielnie). Natomiast bardzo zróżnicowane było podejście do pozostałych kryteriów doboru członków jakimi były: podobne kwalifikacje zawodowe, pokrewne zainteresowania oraz podobny wiek w poszczególnych spółdzielniach. Wśród prezentowanych tu spółdzielni w dwóch pracuje siedem osób, a w jednej utrzymuje się przewidziany w ustawie minimalny poziom zatrudnienia dla tego rodzaju podmiotów gospodarczych, tj. 5 osób. W wszystkich trzech spółdzielniach ich członkowie podwyższają swoje umiejętności zawodowe związane z profilem działalności przedsiębiorstwa. Z dwiema, spośród analizowanych, spółdzielniami współpracują osoby posiadające specjalistyczną

wiedzę konieczną dla funkcjonowania firmy. W trzeciej spółdzielni taka osoba pracuje na etacie. We wszystkich tych podmiotach obowiązki pracowników są wyraźnie określone, przydział obowiązków jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych pracowników, praca jest wykonywana zespołowo, a ponadto nie ma miejsca jakakolwiek dyskryminacja pracowników, w tym m.in. ze względu na płeć. Wszyscy pracownicy mają takie same prawa.

Do podstawowych atutów reprezentowanych przez siebie spółdzielni zaliczono takie zagadnienia jak:

- znajomość problemów docelowej grupy klientów („*sami jesteśmy osobami niepełnosprawnymi, mamy więc dobry kontakt z osobami posiadającymi jakieś dysfunkcje ruchowe, z ludźmi ograniczonymi dysfunkcjami zdrowotnymi, sami rozumiemy najlepiej ich potrzeby*”);
- brak konkurencji w najbliższym otoczeniu („*jedyna spółdzielnia w mieście*”, „*brak konkurencji*”, „*brak lokalnej konkurencji*”),
- wysoka jakość usług („*jakość świadczonych usług*”, „*pochwały ze strony dużych firm*”, „*wysoka jakość produktów*”, „*wyroby, kuchnia domowa*”)
- oryginalność oferty („*własne przepisy oryginalne*”).

Na podkreślenie zasługuje tu ponadto fakt, iż w przypadku wszystkich omawianych tu spółdzielni istnieją plany wprowadzenia kilku nowych usług lub produktów, które pozwolą na rozszerzenie działalności firmy.

Wśród form działalności, które przynoszą spółdzielniom największe przychody (w zależności od ich specjalizacji) są wymieniane takie jak:

- usługi remontowo-budowlane, konserwacja terenów rekreacyjnych (koszenie), udrażnianie przepustów;
- sprzedaż chemii, środków pomocniczych, sprzętu ortopedycznego, szkolenia BHP;
- catering, imprezy okolicznościowe.

Do najważniejszych zewnętrznych źródeł przychodów zaliczona została pomoc pomostowa oraz refundacje ze strony Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Ponadto – uwzględniając specyfikę spółdzielni – wymieniono także usługi wykonywane w ramach działalności spółdzielni (remontowo-budowlane, konserwacja terenów rekreacyjnych, zagospodarowanie terenów zielonych) oraz sprzedaż. Natomiast największe koszty są generowane przez: wynajem lokalu, wypłaty pracowników, media, dystrybucję produktów i paliwo, a ponadto ceny materiałów (w tym budowlanych) oraz nakłady poniesione na naprawę i zakup nowego sprzętu „*który ciągle się psuje*”.

Szczególnie istotnym warunkiem efektywnego funkcjonowania każdej firmy jest posiadanie stałych zleceń. Wśród omawianych tu spółdzielni dwie mają stałych klientów, a jedna nie. W związku z tym podejmowane są działania w celu pozyskania nowych rynków zbytu. Najczęściej wykorzystywane są reklamy typu *outdoor* (3 spółdzielnie). Bardzo ważne jest także korzystanie z polecenia przez dotychczasowych klientów (3 spółdzielnie). Często spółdzielnie sięgają również po takie formy dotarcia do odbiorców jak: reklama w postaci ulotek i materiałów promocyjnych i promocje sprzedażowe (odpowiednio po 2 spółdzielnie). Tylko w przypadku jednej ze spółdzielni – w omawianej tu kategorii – ma miejsce wsparcie mające na celu pomoc w rozpowszechnianiu informacji o ofercie firmy ze strony Jednostek Samorządu Terytorialnego. Rzadziej w działaniach promocyjnych są brane pod uwagę takie działania jak reklama w mediach (2 spółdzielnie reklamują się w ten sposób „od czasu do czasu”). Rzadko spółdzielnie te odwołują się do działań z zakresu *public relations*. Nieczęsto biorą też udział w targach. Ponadto, co warto zaznaczyć, w dwóch spośród trzech opisywanych tu spółdzielni zostały sporządzone strategie rozwoju, których najważniejszymi elementami są takie aspekty jak: plany dotyczące inwestycji i utrzymania się na rynku, działalność promocyjna i pozyskiwanie nowych klientów.

O tym jak ważną rolę pełnią spółdzielnie socjalne w życiu swoich członków świadczy fakt, iż przeważnie wiążą oni swoją przyszłość z ich powodzeniem na rynku. W jednej ze spółdzielni taka postawa cechuje wszystkich pracowników, a w dwóch pozostałych większość. W tym kontekście duże znaczenie ma także to, że praca w spółdzielniach pozwala realizować się zawodowo (w jednej wszystkim członkom, a w dwóch większości). Wszyscy przedstawiciele omawianych tu spółdzielni wyrazili przekonanie, że ich pracownicy obok aktywności zawodowej doceniają także możliwość kontaktów z innymi ludźmi (2 odpowiedzi zdecydowanie tak i 1 raczej tak). Współpraca grupy osób w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej nie jest łatwą sprawą, szczególnie wówczas, gdy są oni przekonani co to tego, że od powodzenia tego przedsięwzięcia bardzo dużo zależy. Dlatego też trzeba m.in. uwzględnić taki czynnik jak atmosfera w pracy i komunikacja pomiędzy współpracownikami. Z odpowiedzi przedstawicieli badanych spółdzielni wynika, że od czasu do czasu zdarzają się jakieś nieporozumienia pomiędzy pracownikami (2 przypadki), a tylko w jednej takiej sytuacji nie mają miejsca. Co więc ma decydujące znaczenie dla dobrego współdziałania w imię wspólnego celu? W grę wchodzi tu kwestia zaufania, umiejętności unikania i rozwiązywania konfliktów.

W analizowanych spółdzielniach nie występuje problem z zaufaniem pomiędzy ich członkami. Jednakże zdarzają się różnice zdań dotyczące sposobów zarządzania spółdzielnią oraz konflikty wynikające z różnic charakterów poszczególnych członków spółdzielni (odpowiednio po 2 wskazania). Ponadto mają też miejsce problemy wynikające z braku umiejętności porozumienia się członków spółdzielni lub z różnic w wykształceniu oraz w postrzeganiu celów działalności spółdzielni (odpowiednio po jednym wskazaniu). Choć ogólnie rzecz ujmując podejmowane są działania mające na celu unikanie konfliktów personalnych, to jednak na wypadek ich pojawienia się wspólnie w drodze negocjacji ustalane są reguły postępowania w sytuacjach kryzysowych tego rodzaju. Istotne jest także skupienie się na wspólnych celach. W tym względzie bardzo dużo zależy od kierownictwa spółdzielni. W skład kierownictwa najczęściej wchodzi osoby, które posiadają łatwość nawiązywania kontaktów (3 wskazania – zdecydowanie tak). To także przeważnie ludzie, którzy są skuteczni (2 wskazania – zdecydowanie tak) oraz umiejący motywować swoich pracowników (2 wskazania – zdecydowanie tak). Jedyną cechą kierowników, co do której nie było takiej zgodności odpowiedzi była stanowczość (raczej nie – 1 wskazanie, trudno powiedzieć – 1, zdecydowanie tak – 1). W opinii przedstawicieli spółdzielni, w których są podejmowane działania motywacyjne do ważnych czynników zachęcających pracowników do wyteźonej pracy zaliczają się takie kwestie jak: zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy często, gratyfikacje pieniężne, dbałość o dobrą atmosferę w pracy oraz pochwały (odpowiednio po 2 odpowiedzi). Rzadziej natomiast organizowane są spotkania integracyjne. Z uwagi na specyfikę działalności spółdzielni socjalnych, jako podmiotów gospodarki społecznej, istotne jest to jak wpływają one na swoich pracowników. Badani przedstawiciele tychże przedsiębiorstw najczęściej wymieniali tu podnoszenie świadomości jakości pracy oraz uświadomienie konieczności ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych (odpowiednio po 3 wskazania). To także kształtowanie aktywnej postawy życiowej, trening zachowań asertywnych oraz wzmacnianie samooceny (odpowiednio po 2 wskazania).

Większość badanych jest przekonana o wysokim poziomie usług lub produktów oferowanych przez ich spółdzielnie. W opinii respondentów o jakości tej świadczą takie kwestie jak: „*wytwarzane produkty są wykonywane z dobrych materiałów*”; „*klienci wracają; klienci polecają, mówią, że mamy dobre jedzenie, pierogi*”; „*profesjonalizm*”; „*estetyka wykonania*”; „*odpowiednie przygotowanie do pracy*”; „*umiejętność rozmowy z klientem*”. Takie działania są szczególnie ważne z uwagi na konkurencyjne otoczenie (2 odpowiedzi wskazujące na istnienie na lokalnym rynku takiej konkurencji) i mają one na celu podniesienie atrakcyjności spółdzielni socjalnych. Co więcej są one podejmowane nawet

wówczas, gdy w pobliżu nie ma żadnej konkurencji. W praktyce działania te – w zależności od profilu działalności spółdzielni – oznaczają kupowanie lepszego sprzętu, podnoszenie kwalifikacji, obniżanie kosztów i cen produktów, szukanie nowych przepisów na dania. Ponadto ważną wskaźnikiem efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa jest informacja zwrotna w postaci przejawów przychylności ze strony klientów oraz społeczności lokalnych, tj. mieszkańców miejscowości, w której znajduje się spółdzielnia (odpowiednio po 3 odpowiedzi), a także lokalnych władz samorządowych (2 odpowiedzi wskazujące na przychylność władz).

Przeświadczenie dotyczące dobrego funkcjonowania spółdzielni na rynku badani uzasadniali w następujący sposób:

- „zwiększa się liczba klientów, polecają nas nowym, pojawiają się nowi klienci z dalszych okolic”; „świadczy o tym popyt na nasze usługi, produkty”; „odpowiednia ilość zleceń”, zadowolenie klientów, stały powrót klientów, pochwały z ich strony tzw. poczty pantoflowej, rekomendacje ze strony stałych klientów”; „stale powracają do nas klienci i chwalą nasze usługi”; „mamy stale zamówienia”; „stale zlecenia, pochwały ze strony dużych firm, rekomendacje”; „stale zlecenia, posiadanie stałych klientów, zamówień, jakość naszych usług”; „stały powrót klientów, zadowolenie, pochwały ze strony klientów, rekomendacje”;
- „nasza zaciekłość, uporczywość w dążeniu do profesjonalizmu, zadowolenia klientów, instytucji, które stale korzystają z naszych usług, rekomendują nas, polecają innym”; „profesjonalizm, specyfika wykonywanych usług, możliwość wykorzystywania kontaktów, mamy znajomości, które ułatwiają nam ominięcie wielu procedur, ułatwiają funkcjonowanie, dobre prosperowanie naszej spółdzielni”;
- „stabilność finansowa, współpraca członków spółdzielni, nastawienie na rozwój”;
- „brak konkurencji, świeże produkty”;
- „to, że wciąż istniejemy na rynku, klienci, zlecenia”.

Najbardziej akcentowanym czynnikiem decydującym o pozytywnej ocenie funkcjonowania spółdzielni socjalnej są stali klienci i generowany przez nich stały lub rosnący popyt, zapewniający stabilność finansową. To także starania na rzecz podniesienia jakości produktów. W tym kontekście istotny jest także sam fakt funkcjonowania.

Wszyscy przedstawiciele spółdzielni sukcesu określonego na podstawie subiektywnego przekonania odpowiedzieli, że praca ta jest dla nich satysfakcjonująca. Uzasadniali oni swoje przekonanie w następujący sposób:

- „mam miejsce pracy, dowartościowanie się, zaspokojenie potrzeb finansowych”; „mamy pracę, nie ma monotonii, rozwijamy się”; „mamy pracę, zajęcie”;
- „na poziom satysfakcji wpływa stały kontakt z ludźmi, robie to co lubię”; „praca rozwija mnie poprzez ciągłe kontakty z klientami, podnoszenie kwalifikacji”;
- „możliwość rozwoju osobistego, poznawanie nowych ludzi, docieranie do szerszej grupy społeczeństwa, ciągłe podnoszenie kwalifikacji istotnie wpływa na podwyższanie samooceny”; „możliwość samorealizacji zawodowej, „czuje się potrzebna”, spełnienie zawodowe, społeczne, akceptacja społeczna”;
- „możliwość samorealizacji zawodowej, ciągłe doskonalenie swoich umiejętności zawodowych, sama świadomość tego, że mam pracę i czuję się potrzebny”; „możliwość spełnienia zawodowego, podnoszenie kwalifikacji, kontakt z ludźmi z innych organizacji”;
- „aktywność zawodowa istotnie wpływa na podnoszenie mojej samooceny, realizuję się zawodowo, czuje się spełniony społecznie”;
- „robię to co lubię i potrafię najlepiej;” „każdy z nas robi to co chce, to co potrafimy najlepiej, spełniamy się i realizujemy zawodowo, każde zlecenie to dla nas nowe wyzwanie, doświadczenie oraz nauka”;

- „zawsze marzyłam o stworzeniu własnego biznesu, którym będę mogła zarządzać, robię to co kocham, znam się na swojej pracy, dzięki temu realizuję się zawodowo, posiadam zaufany i zgrany zespół”.

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w ramach przepisów prawnych regulujących działalność gospodarczą, które w odniesieniu do spółdzielni socjalnych przewidują kilka specyficznych rozwiązań. Spośród tych regulacji najbardziej doceniana jest możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli ze środków publicznych (3 odpowiedzi wskazujące na dużą istotność tego przepisu). Ważne jest także zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do krajowego rejestru sądowego (zdecydowanie istotne – 2 wskazania). W opinii badanych nieco mniejsze znaczenie mają natomiast takie kwestie jak: możliwość wsparcia kapitału początkowego spółdzielni przez nowych, przystępujących do niej członków ze środków publicznych; ulgi w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe; możliwość uczestniczenia w otwartym konkursie ofert na realizację zadań na rzecz administracji publicznej (odpowiednio po jednym wskazaniu – zdecydowanie istotne). Ponieważ przepisy prawne mają nie tylko pozytywny aspekt, ale zawierają także ograniczenia poproszono respondentów o odniesienie się do tych, które mają zastosowanie w przypadku działalności spółdzielni socjalnych. Zdaniem badanych pewną trudność stanowią takie regulacje, jak wynikająca z ustawy o rachunkowości konieczność prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości (2 wskazania tak) oraz ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową (1 odpowiedź tak). Nie jest natomiast problemem 20% limit członkostwa dla osób, które posiadają inne kwalifikacje niż „podstawowi” członkowie oraz podział środków i majątku likwidowanej spółdzielni socjalnej. W drugim przypadku wynika to zapewne z tego, że badani nie mieli jeszcze do czynienia z taką sytuacją.

Przykładem spółdzielni sukcesu w opinii jej pracowników jest **Spółdzielnia Socjalna „Art Dekor”** z Przemyśla⁴⁹. Motto jakie przyświeca działalności spółdzielni brzmi: „*Nasze marzenia się nie spełniają, to my spełniamy nasze marzenia*”. Jak zostało to określone na stronie internetowej firmy studio dekoracji to miejsce, gdzie można znaleźć: wyjątkowe tkaniny firanowe, zasłonowe, obiciowe; profesjonalną obsługę naszych dekoratorów oraz niepowtarzalne projekty uszyte na miarę oczekiwań klientów. W zakres działalności firmy wchodzi projektowanie dekoracji okiennych do wnętrz klasycznych i nowoczesnych, rustykalnych i minimalistycznych, które są dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów instytucjonalnych oraz osób prywatnych. Spółdzielnia oferuje kompleksowy pomiar wraz z montażem, proponując dojazd do klienta w dogodnym dla niego terminie z próbnikami tkanin zarówno firanowych, jak również zasłonowych i dekoracyjnych. Kompleksowa obsługa przewiduje: przyjazd do klienta, pomiar okien, projekt dekoracji, dobór tkanin, uszycie dekoracji, prasowanie dekoracji, wieszanie dekoracji u klienta, pranie dekoracji. Przy projektowaniu dekoracji – jak zapewniają przedstawiciele firmy – przywiązuje się dużą wagę do niepowtarzalności i funkcjonalności proponowanych rozwiązań. Na proponowany asortyment produktów składają się: karnisze, rolety, verticale okienne (żaluzje pionowe), które są dopasowane do okien i dekoracji oraz montowane u klienta. Spółdzielnia jest także otwarta na współpracę z projektantami.

Głównymi atutami firmy, jak podkreślają jej przedstawiciele są: elastyczność, która oznacza umiejętność dopasowania się do potrzeb, jakości oraz cen wymaganych przez klientów; posiadanie tkanin w cenie dostępnej dla każdego klienta; współpraca z trzydziestoma firmami w Polsce co wzbogaca ofertę; posiadanie własnej szwalni, co umożliwia kompleksową obsługę i dopasowanie się do potrzeb klienta; dysponowanie w ofercie kolekcją ceramiki dekoracyjnej, jak również najnowszymi kolekcjami ręczników

⁴⁹ Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „Art Dekor”, www.studiodekoracjiokien.ngb.pl (dostęp: 05.11.2013).

łazienkowych; posiadanie bardzo zgranego zespołu pracowników oraz dostosowanie czasu pracy do wymagań klientów. Ponadto spółdzielnia proponuje usługi w zakresie remontów (malowanie, szpachlowanie, cyklinowanie, układanie paneli podłogowych, konstrukcje z płyt kartonowo-gipsowych, wykonanie podwieszanych sufitów, montaż drzwi i okien), modernizacji i renowacji wnętrz, aranżacji i przebudowy pomieszczeń, adaptacji poddaszy, układanie kamienia dekoracyjnego, a także doradztwo związane z doбором odpowiednich materiałów i technologii, zagospodarowaniem i adaptacją wnętrz. Możliwa jest również realizacja gotowych projektów pracowni architektonicznych i biur projektowych.

Spółdzielnie sukcesu według poziomu realizacji celów

Do kategorii spółdzielni socjalnych, które osiągnęły sukces określony w oparciu o poziom realizacji celów stawianych tego typu podmiotom gospodarczym zakwalifikowały się cztery spośród piętnastu przebadanych. Są nimi: Spółdzielnia Socjalna „Art” z Rożniatowa, Spółdzielnia Socjalna „Azalia” z Nowej Sarzyny, Spółdzielnia Socjalna „Orto-Sport” z Rzeszowa oraz Spółdzielnia Socjalna „Pod Lipami” z Pysznicy. Wszyscy przedstawiciele tych spółdzielni ocenili, że w przypadku ich firm dużą wagę przywiązuje się do realizacji następujących celów: efektywnego gospodarowania, zaspokajania potrzeb ekonomicznych członków, spełniania aspiracji członków oraz wzmacniania społeczności lokalnych. Jak można zauważyć większość spośród wymienionych tu spółdzielni została już wcześniej ukazana i omówiona. Spółdzielnia Socjalna „Art” posłużyła jako przykład spółdzielni sukcesu jedynej spośród piętnastu zbadanych, która została przyporządkowana do tej kategorii na podstawie wszystkich trzech parametrów sukcesu skonstruowanych na potrzeby tego opracowania. Spółdzielnie „Orto-Sport” oraz „Pod Lipami” były pozostałymi dwiema, które stanowiły podstawę opisu właściwości spółdzielni, którym w subiektywnej opinii ich przedstawiciele dobrze „powodzi się na rynku”. Jediną nowością w tym zestawieniu jest Spółdzielnia Socjalna „Azalia”, której misja brzmi: *„misja naszej spółdzielni opiera się na pracy, pragniemy rozwijać się, pomagać osobom bezrobotnym”*. Nota bene ta firma na podstawie danych, zgromadzonych w trakcie wywiadu z jej przedstawicielem, na temat parametrów finansowych weszła także do grona przedsiębiorstw o dobrych wynikach ekonomicznych.

Przykładem spółdzielni sukcesu ze względu na wypełnianie celów jest **Spółdzielnia Socjalna „Orto-Sport”** z Rzeszowa⁵⁰, której funkcjonowanie także zostało dobrze ocenione przez jej przedstawicieli (subiektywne kryterium sukcesu). Spółdzielnię tę założyły osoby niepełnosprawne, w tym osoby poruszające się na wózkach inwalidzkich. Z jej strony internetowej można dowiedzieć się, że specjalizuje się ona w zaopatrzeniu pacjentów w wysokiej klasy sprzęt ortopedyczny refundowany przez Narodowy Fundusz Zdrowia, a proponowana oferta zawiera szeroki wachlarz artykułów medycznych. Przy wyborze produktów medycznych podstawowym kryterium – jak podkreślają członkowie spółdzielni – jest kierowanie się ich wysoką jakością. Ponieważ oferowany asortyment jest w całości refundowany przez NFZ, to produkty wchodzące w jego zakres można nabyć na podstawie wniosku lekarskiego. Przedstawiciele spółdzielni służą radą i pomocą w odpowiednim dobraniu i dopasowaniu niezbędnego zaopatrzenia. Ta działalność jest szczególnie cennym wsparciem osób niepełnosprawnych z uwagi na to, że trafny dobór sprzętu ortopedycznego przyspiesza usprawnienie i funkcjonowanie pacjenta w społeczeństwie. Posiadany przez spółdzielnię warsztat techniczny daje możliwość dokonywania napraw sprzętu

⁵⁰ Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „ORTO-Sport”, www.orto-sport.com.pl (dostęp: 05.11.2013).

ortopedycznego i rehabilitacyjnego dla indywidualnych klientów. Ponadto jest też możliwość sprowadzania części zamiennych do takich urządzeń.

Na ofertę spółdzielni składają się następujące usługi: naprawa i konserwacja sprzętu ortopedycznego; naprawa i konserwacja sprzętu użytku domowego i ogrodniczego; sprzedaż sprzętu ortopedycznego (wózki inwalidzkie o napędzie elektrycznym, wózki inwalidzkie o napędzie ręcznym, pionizatory, balkoniki, itp.); sprzedaż środków pomocniczych na potrzeby osób niepełnosprawnych; sprzedaż produktów poprzez własną sieć; likwidacja barier architektonicznych w miejscu zamieszkania osób niepełnosprawnych; roboty adaptacyjne i wykończeniowe pomieszczeń; usługi spawalnicze (MIG, TIG, MAG); pomoc w wypełnianiu i realizacji wniosków (PFRON, PCPR); szkolenia specjalistyczne; organizacja imprez sportowo-rekreacyjnych oraz usługi w zakresie BHP (szkolenia wstępne i okresowe pracowników, ocena ryzyka zawodowego, postępowanie powypadkowe).

Ważnym aspektem funkcjonowania spółdzielni jest także aktywne uczestnictwo w życiu społeczności lokalnej, a w tym szczególnie działanie na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Przykładem tego jest współorganizacja Biegu Równych Szans dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich aktywnych w ramach Festiwalu Biegowego w Rzeszowie, który odbył się 6 kwietnia 2013 r. Bieg został zorganizowany z inicjatywy osób niepełnosprawnych poruszających się na wózkach inwalidzkich pracujących w firmach Work24 sp. z o.o. w Rzeszowie oraz Spółdzielni Socjalnej „Orto-Sport” w Rzeszowie, a także zrzeszonych w Podkarpackim Stowarzyszeniu KREARTYWNI. Uczestnikami biegu były osoby niepełnosprawne z terenu województwa podkarpackiego poruszające się na wózkach inwalidzkich. Są to zarówno osoby, które aktywnie uprawiają sport, jak m.in. zawodnicy rzeszowskiej drużyny rugby, jak i osoby nieuczestniczące aktywnie w życiu sportowym. W ramach biegu dla osób niepełnosprawnych zostały wydzielone takie kategorie, jak: paraplegia* kobiet i mężczyzn, tetraplegia mężczyzn oraz dzieci do 16 roku życia.

Spółdzielnie sukcesu według danych ekonomicznych

Na podstawie trzeciego kryterium sukcesu, tj. utworzonego w oparciu o dane ekonomiczne (przeciętny miesięczny przychód, miesięczne koszty utrzymania, relacja zysków w stosunku do kosztów, przybliżony roczny obrót, finansowanie bieżącej działalności bez lub z pomocą pomostową, kwestia bieżącego regulowania płatności, popyt na usługi lub produkty utrzymanie członków spółdzielni, ocena poziomu świadczonych usług lub jakości wytwarzanych produktów) można stwierdzić, że do kategorii spółdzielni, którym powiodło się na rynku należą: **Spółdzielnia Socjalna „Art”**, **Spółdzielnia Socjalna „Azalia”**, **Spółdzielnia Socjalna „Aktywni i Wszechstronni”**, **Spółdzielnia Socjalna „Piękny Przemysł”** oraz **Spółdzielnia Socjalna „Samarytanin”**. Warto zacytować tutaj treść misji, jaka przyświeca wymienionym tu podmiotom ekonomii społecznej. Podstawowym celem działalności Spółdzielni Socjalnej „Samarytanin” jest – jak to ujął jej przedstawiciel – *„pomoc osobom starszym, samotnym, opuszczonym, niepełnosprawnym oraz koncentracja na usługach, które mają zapewnić jak największy profesjonalizm”*. Natomiast misja Spółdzielni Socjalnej „Aktywni i Wszechstronni” skupia się na *„przywracaniu gruntów rolnych oraz ich zagospodarowywaniu”*. O spółdzielniach „Art” i „Azalia” oraz o ich dewizach wspomniano już przy okazji omawianych wcześniej wskaźników sukcesu.

Skupiając się na najczęściej występujących charakterystykach spółdzielni sukcesu zmierzonego za pomocą danych ekonomicznych można stwierdzić, że wśród pięciu najlepiej prezentujących się w tym zestawieniu podmiotów dwa osiągają przeciętny miesięczny przychód w przedziale powyżej 5 tys. złotych. Pozostałe spółdzielnie mają przychód na

* paraplegia – porażenie poprzeczne, najczęściej kończyn dolnych; tetraplegia – paraliż czterokończynowy.

bardzo zróżnicowanych poziomach. Miesięczne koszty utrzymania w przypadku dwóch spółdzielni mieszczą się w przedziale od 1 tys. zł do 2 tys. złotych, dwie kolejne generują koszty w granicach od 2 tys. zł do 3 tys. zł, a jedna ma koszty wyższe niż 5 tys. zł. Co szczególnie istotne z punktu widzenia wszelkiego rodzaju przedsięwzięć gospodarczych w żadnej z analizowanych tu spółdzielni koszty nie są większe od zysków. W trzech spółdzielniach zyski i koszty osiągają podobne wielkości, a dwie przynoszą dochód. Rozpiętość szacowanego rocznego dochodu omawianych spółdzielni jest dosyć duża i określają ją kwoty od 60 tys. zł do 360 tys. zł, co wyraźnie wskazuje na zróżnicowaną skalę działalności tychże podmiotów.

Ponadto finansowanie bieżącej działalności w trzech przypadkach jest możliwe bez pomocy pomostowej. Dotyczy to przeważnie tych spółdzielni, które osiągają niższe obroty, niż te które korzystają z takiego wsparcia. Żadna z uwzględnionych tu spółdzielni nie ma problemów z płynnością finansową, tj. terminowo reguluje zobowiązania wobec swoich kooperantów oraz pracowników. Przedstawiciele większości, tj. czterech z pięciu omawianych tu spółdzielni stwierdzili również, że zapewniają one utrzymanie swoim pracownikom.

Popyt na usługi lub produkty analizowanych spółdzielni przeważnie jest oceniany jako stabilny. W jednym przypadku ma on tendencję rosnącą. Jeden respondent określił popyt jako wahający się, co jest szczególnie problematycznym zjawiskiem, które utrudnia planowanie działań mających na celu inwestowanie w rozwój firmy – por. Zestawienie 5. *Charakterystyka najlepiej funkcjonujących spółdzielni socjalnych z uwagi na indeks sukcesu oparty na danych ekonomicznych*^{*}.

Zestawienie 5 Charakterystyka najlepiej funkcjonujących spółdzielni socjalnych z uwagi na indeks sukcesu oparty na danych ekonomicznych

Nr kodowy spółdzielni socjalnej	4	1	5	3	10
przeciętny miesięczny przychód (w zł)	1001-2000	4001-5000	pow. 5000	pow. 5000	2001-3000
miesięczne koszty utrzymania (w zł)	1001-2000	2001-3000	pow. 5000	2001-3000	1001-2000
zyski wobec kosztów (Z vs. K)	Z ≈ K	Z ≈ K	Z ≈ K	Z > K	Z > K
przybliżony roczny obrót (w tys. zł)	90	140	360	75	60
sfinansowanie bieżącej działalności bez pomocy pomostowej	tak	nie	nie	tak	tak
problemy z bieżącymi płatnościami	nie	nie	nie	nie	nie
popyt na usługi lub produkty	stabilny	stabilny	rośnie	stabilny	niestabilny
utrzymanie członków spółdzielni	raczej tak	raczej tak	zdecydowanie nie tak	trudno powiedzieć	raczej tak
ocena poziomu świadczonych usług/jakości wytwarzanych produktów	bardzo dobrze	bardzo dobrze	bardzo dobrze	raczej dobrze	raczej dobrze

Źródło: badania własne.

W zakres działalności omawianych tu spółdzielni socjalnych – w zależności od ich specyfiki – wchodzi takie usługi jak: zagospodarowanie i utrzymanie terenów zielonych (3 spółdzielnie), usługi remontowo-budowlane, gastronomia, usługi opiekuńcze (odpowiednio po 2 wskazania) oraz utrzymanie porządku w budynkach (1 odpowiedź). W chwili zakładania spółdzielni szczególną uwagę zwracano na potrzeby rynku (4 wskazania) oraz zainteresowania wspólników (3 wskazania). Ponadto przedstawiciele dwóch podmiotów gospodarczych omawianego typu zaznaczyli, że istotnym czynnikiem wpływającym na profil działalności spółdzielni były kwalifikacje jej założycieli. Biorąc pod uwagę kryteria jakie musieli spełniać chętni do założenia spółdzielni szczególnie ważna była kwestia zbliżonej sytuacji materialnej (5 odpowiedzi). Istotne były też pokrewne zainteresowania i poczucie misji społecznej (odpowiednio po 3 wskazania). Przedstawiciele dwóch spółdzielni wskazali również na wymóg podobnych kwalifikacji zawodowych, przy czym w pozostałych trzech takiego aspektu nie uwzględniano. W przypadku jednej spółdzielni założono, że członkowie powinni być w tym samym wieku, ale w reszcie badanych podmiotów w omawianej kategorii nie było takiego obwarowania członkowstwa.

^{*} Należy tu nadmienić, iż kolejność zaprezentowanych w tabeli spółdzielni ukrytych pod numerami kodowymi nie jest przypadkowa. W indeksie sukcesu opartym na danych ekonomicznych spółdzielnia socjalna o numerze kodowym 4 osiągnęła najniższy wynik spośród pozostałych (co nie jest jednoznaczne z niskim wynikiem), a spółdzielnia socjalna z numerem kodowym 10 uzyskała w tym zestawieniu najlepszy rezultat.

W trzech spośród analizowanych tu spółdzielni sukcesu zatrudnienie wynosiło siedem osób, w dwóch pięć osób. W dwóch firmach pracują osoby posiadające specjalistyczną wiedzę konieczną dla ich funkcjonowania. W jednej osoba taka ma status współpracownika. Jednakże w przypadku dwóch pozostałych brakuje takiego specjalistycznego wsparcia. We wszystkich omawianych tu przedsiębiorstwach – zgodnie z deklaracją ich przedstawicieli – przydział obowiązków jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych pracowników. W większości badanych przypadków obowiązki pracowników są wyraźnie określone i mają oni równe prawa bez względu na płeć (odpowiednio po 4 wskazania). Ponadto w dwóch spółdzielniach praca wykonywana jest zespołowo. Jednocześnie na uwagę zasługuje tu fakt, iż w kilku przypadkach pojawiły się odpowiedzi, które wskazywały na brak jasnych granic przydziałów czynności, a także takie – choć jednostkowe – które kwestionowały istnienie równych szans, praw i obowiązków odnoszących się do poszczególnych pracowników.

Do największych atutów spółdzielni – w zależności od specyfiki ich działania – ich przedstawiciele zaliczali takie kwestie jak:

- wysoka jakość usług i odpowiedni sprzęt;
- fachowość i doksztalcanie się (*„kwalifikacje zawodowe i kursy, profesjonalizm, odpowiednie podejście do usług oferowanych w ramach spółdzielni”, „kadra, terminowość, dyspozycyjność, profesjonalizm”*);
- marka (*„nasza nazwa powoduje, że jesteśmy szybko zapamiętywani, dobrze pozytywnie odbierani przez klientów i lokalne władze – dobra nazwa spółdzielni to połowa sukcesu”*);
- brak konkurencji (*„jedyna spółdzielnia w mieście, brak konkurencji, jakość świadczonych usług, pochwały ze strony dużych firm”*).

Jednakże należy tu zaznaczyć, że tylko jeden przedstawiciel prezentowanych tu spółdzielni przyznał, że w jego firmie pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje. W pozostałych czterech taka forma aktywności nie ma miejsca. Pomimo tego przedsiębiorstwa te dobrze radzą sobie na rynku i można jedynie przypuszczać, że podjęcie przez ich pracowników wysiłku związanego z doksztalcaniem się mogłoby dać jeszcze lepsze efekty ich działalności. Jak wynika z badań w przypadku czterech przedsiębiorstw planowane jest poszerzenie oferty o nowe usługi lub też nowy asortyment produktów, w tym w dwóch przewidziane jest wdrożenie kilku nowych pomysłów, w dwóch chodzi o jeden taki zamysł. Aktualnie tylko w jednej z omawianych tu firm nie ma takich planów.

Największe przychody – uwzględniając specyfikę spółdzielni – wiążą się tu z następującymi usługami: prace remontowo-budowlane, konserwacja terenów rekreacyjnych, udrażnianie przepustów; sprzedaż chemii, środków pomocniczych, sprzętu ortopedycznego, szkolenia BHP; opieka i gastronomia; catering oraz imprezy okolicznościowe. Natomiast wśród najważniejszych źródeł zewnętrznych przychodów reprezentanci omawianych tu spółdzielni wymieniali: umowy na świadczenie usług; usługi wykonywane w ramach spółdzielni (remontowo-budowlane, konserwacja terenów rekreacyjnych, zagospodarowanie terenów zielonych); przychody ze świadczonych usług, adaptacja terenów zielonych, pielęgnacja, sadzenie kwiatków, usługi remontowo-budowlane; usługi opiekuńcze,

gastronomiczne; catering, praca na rzecz osób starszych. Zdaniem przedstawicieli spółdzielni socjalnych największe koszty generują: czynsz za wynajem lokalu, paliwo, ubezpieczenia, utrzymanie prawidłowego stanu technicznego sprzętu, naprawa i zakup sprzętu (utrzymanie prawidłowego stanu technicznego sprzętu, koszty związane z kupnem nowego sprzętu) oraz materiały budowlane.

Ważnym aspektem powodzenia na rynku w odniesieniu do omawianych spółdzielni jest to, że wszystkie z nich mają stałe zlecenia. Najczęściej – bo w przypadku wszystkich analizowanych tu podmiotów – pozyskiwanie nowych klientów opiera się na poleceniu usług lub produktów przez dotychczasowych klientów. Jak się okazuje jest to bardzo skuteczna forma promocji. W tym aspekcie stosunkowo dużą wagę przywiązuje się także do bezpośredniego kontaktu z klientami polegającego na sprzedaży osobistej. Relatywnie często wykorzystywane są także takie formy promocji jak: reklama w postaci ulotek i materiałów promocyjnych. Natomiast najrzadszymi przejawami promowania się jest udział w targach, korzystanie w tym względnie ze wsparcia ze strony spółdzielni przez Jednostki Samorządu Terytorialnego, stowarzyszenia itp., reklama w mediach oraz działania z zakresu *public relations*. Ponadto w przypadku czterech spośród pięciu omawianych tu spółdzielni została sporządzona strategia rozwoju. Do najważniejszych elementów tego dokumentu zostały zaliczone takie kwestie jak: plany inwestycyjne, utrzymanie się na rynku, działalność promocyjna, pozyskiwanie nowych klientów i utrzymanie stałych klientów, współpracę z JST, utrzymanie płynności finansowej, przetargi. Jak określił to jeden z przedstawicieli spółdzielni: „*promocja jest istotna, bo wpływa na ilość zamówień*”.

Pomimo dobrych efektów działalności opisywanych tu spółdzielni nie wszyscy ich pracownicy wiążą swoją przyszłość z ich funkcjonowaniem. Tylko w jednej z nich wszyscy jej członkowie na pewno chcieliby w niej pracować w przyszłości. W dwóch badanych spółdzielniach taką wolę przejawia większość ich członków. Natomiast w pozostałych dwóch tylko niektórzy pracownicy swoje plany zawodowej wiążą ze swoją spółdzielnią. W tych przypadkach możliwe są dwie skrajne interpretacje przewidujące pozytywny i negatywny scenariusz. Wersja optymistyczna zakłada, że nabyte doświadczenie w praktyce biznesowej będzie procentować i w efekcie na jego bazie powstaną firmy, które nie będą już musiały podlegać pewnym ograniczeniom związanym z działalnością podmiotów gospodarki społecznej. Negatywną alternatywą dla tego typu rozwiązania jest brak wiary w możliwość przetrwania spółdzielni na rynku i przeświadczenie o tymczasowości tego przedsięwzięcia, które definitywnie przestanie istnieć jak tylko skończą się publiczne środki na jego wsparcie. Zasygnalizowany tu problem może wynikać z tego, iż nie wszyscy członkowie tych spółdzielni realizują się w nich w sferze zawodowej. Tylko w jednej firmie wszyscy pracownicy mają możliwość samorealizacji w tym względzie. Takich osób w dwóch kolejnych jest większość, ale w pozostałych są to już tylko ich niektórzy członkowie. Większa zgodność jest natomiast co do tego, że praca w tego rodzaju przedsiębiorstwie jest atrakcyjna z powodu możliwości kontaktów z innymi ludźmi (3 odpowiedzi zdecydowanie tak i 2 raczej tak).

Specyfika spółdzielni socjalnych określająca minimalny stan zatrudnienia (pięć osób) wymaga umiejętności współpracy. Bardzo ważne są tu więc relacje pomiędzy pracownikami. Jak wynika z badań w większości omawianych tu spółdzielni (w czterech) od czasu do czasu dochodzi do nieporozumień pomiędzy współpracownikami. Tylko w jednej takiej sytuacji nie mają miejsca. Najczęściej pojawiające się konflikty wynikają z różnic charakterów poszczególnych członków spółdzielni (3 odpowiedzi tak, 2 nie). Stosunkowo częstym tłem nieporozumień jest też emocjonalne i irracjonalne zachowania członków spółdzielni, które utrudniają jej funkcjonowanie (3 odpowiedzi tak, 2 nie). W dwóch przypadkach przyznano, iż pomiędzy pracownikami występują różnice w definiowaniu celów działalności spółdzielni oraz problemy wynikające z odmiennego postrzegania sposobów zarządzania spółdzielnią. Przeważnie nie występują tu natomiast problemy z porozumieniem się członków spółdzielni

wynikające z różnic w wykształceniu (sporadycznie tylko w 1 przypadku), czy też konflikty związane z brakiem zaufania pomiędzy współpracownikami. W wypowiedziach badani najczęściej wskazywali, iż dąży się do unikania konfliktów (5 wypowiedzi), a gdy takie już wystąpią podstawą ich rozwiązywania stanowi koncentracja na wspólnych celach (4 wypowiedzi). W większości spółdzielni wspólnie ustalane są też reguły postępowania w sytuacjach konfliktowych w drodze negocjacji (4 wypowiedzi).

Sukces ekonomiczny w znacznej mierze jest związany z jakością zarządzania. Wśród omawianych tu spółdzielni w większości przypadków nie występują żadne problemy ze sposobem kierowania firmą (4 wypowiedzi). Natomiast w tej, w której zasygnalizowano takie trudności wynikają one z „braku czasu na sprawy formalne”. Wśród charakterystyk kierownictwa analizowanych tu spółdzielni na pierwsze miejsce wysuwają się takie cechy jak: łatwość nawiązywania kontaktów oraz skuteczność w osiągnięciu celów (odpowiednio po 4 wypowiedzi). Wskazywano tu także na skuteczność i umiejętność motywowania (odpowiednio po 3 wypowiedzi). To właśnie w tych spółdzielniach podejmowane są działania mające na celu motywowanie pracowników do bardziej wyťažonej pracy. Do najczęstszych form zachęt do wzmożonego wysiłku należą: zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy, dbałość o dobrą atmosferę w pracy oraz pochwały (po 3 odpowiedzi wskazujące na dużą częstotliwość występowania tego rodzaju motywatorów). Rzadziej natomiast sięga się po gratyfikacje pieniężne albo spotkania integracyjne. W przypadku pozostałych dwóch spółdzielni istnieje duże prawdopodobieństwo, że nie ma konieczności stosowania szczególnych środków skłaniających do zaangażowania w pracę, ponieważ najlepszą motywacją jest doświadczenie własne pracowników spółdzielni socjalnych. Są to ludzie, którzy mają możliwość porównania ogólnie to ujmując niedogodności związanych ze statusem osoby bezrobotnej z zaletami związanymi z aktywnością zawodową. We wszystkich spółdzielniach zgodnie z celami istnienia tego rodzaju podmiotów ekonomii społecznej podejmowane są działania na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej jej członków, aczkolwiek nie wszystkie z taką samą intensywnością. Najczęściej dąży się w nich do podnoszenia świadomości jakości pracy oraz uświadomienia konieczności ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych (po 5 wypowiedzi). Rzadziej mają miejsce treningi zachowań asertywnych oraz działania wiążące się ze wzmacnianiem samooceny pracowników (po 2 odpowiedzi). Najrzadziej w wypowiedziach przedstawicieli prezentowanych tu spółdzielni pojawiają się aspekty wskazujące na kwestie kształtowania aktywnej postawy życiowej.

Ponieważ wszyscy przedstawiciele opisywanych tu spółdzielni wyrazili głębokie przekonanie o wysokiej jakości usług lub produktów oferowanych przez ich przedsiębiorstwa warto przytoczyć uzasadnienia tych opinii. Tak więc o wysokiej jakości oferty – z uwzględnieniem profilu usług lub produkcji – świadczą takie oto kryteria: „*mamy cały czas zamówienia, wracają do nas klienci*”; „*zaufanie, zadowolenie klientów z oferowanych usług, pochwały ze strony klientów*”; „*staranne wykonanie usługi, terminowość*”; „*sumiennosc w wykonywaniu usług, solidność, terminowość, profesjonalizm, empatia*”; „*profesjonalizm, estetyka wykonania, odpowiednie przygotowanie do pracy, umiejętność rozmowy z klientem*”; „*produkty wykonywane są profesjonalnie, każdy zna się na swojej branży, preferujemy domowe wypieki, które istotnie różnią się od tych kupowanych w sklepach, starannie dobieramy wysokiej jakości produkty spożywcze*”. Tego rodzaju działalność jest szczególnie pożądana z uwagi na to, że w większości przypadków omawiane tu spółdzielnie muszą liczyć się z konkurencją istniejącą na lokalnym rynku (4 odpowiedzi potwierdzające obecność firm o podobnym profilu). Zapewne dlatego przedstawiciele dwóch spółdzielni przyznali, że w ich firmie podejmowane są wysiłki mające na celu podniesienie jakości oferowanych usług lub produktów. Najczęściej polega to na dostosowywaniu ceny do specyfiki rynku, inwestowanie w sprzęt i podnoszenie swoich kwalifikacji. Ważną informacją zwrotną pozwalającą ocenić

jakość proponowanych usług są różnego rodzaju przejawy przychylności ze strony kooperantów lub interesariuszy. Respondenci ze wszystkich pięciu omawianych tu spółdzielni przyznali, że najczęściej doświadczają tego rodzaju sytuacji ze strony klientów indywidualnych. Ponadto część z nich odczuwa także przychylność ze strony społeczności lokalnych, w których działają oraz lokalnych władz samorządowych (odpowiednio po 2 wskazania). Dobrym sposobem na rozszerzenie oferty jest także współpraca z innymi podmiotami gospodarczymi, organizacjami non-profit albo też jednostkami samorządowymi. Jednakże w przypadku analizowanych tu spółdzielni współpraca taka jest raczej rzadko podejmowana. Kooperacja z organizacjami pozarządowymi, innymi spółdzielniami socjalnymi, JST, czy też firmami spoza gminy i powiatu (w różnych konfiguracjach) była deklarowana jedynie przez dwóch przedstawicieli omawianych tu podmiotów gospodarki społecznej, które dobrze radzą sobie na rynku. Tylko jedna spółdzielnia ma doświadczenia ze współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami, a w odniesieniu do żadnej nie zadeklarowano takiej formy działalności z firmami spoza województwa podkarpackiego.

Z uwagi na to, że wśród przedstawicieli analizowanych w tej części opracowania spółdzielni sukcesu (zmierzonego za pomocą danych ekonomicznych) przeważają opinie wskazujące na dobrą kondycję tego przedsięwzięcia gospodarczego warto przytoczyć uzasadnienia tych poglądów. Dobre funkcjonowanie – w zależności od profilu spółdzielni – wiąże się więc z następującymi zagadnieniami:

- „stałe zlecenia, pochwały ze strony dużych firm, rekomendacje ze strony stałych klientów;” „posiadanie stałych klientów”; „odpowiednia ilość zleceń, zadowolenie klientów, stały powrót klientów, pochwały z ich strony tzw. poczta pantoflowa”;
- „jakość naszych usług”;
- „stabilność finansowa, współpraca członków spółdzielni, nastawienie na rozwój”;
- „to że wciąż istniejemy na rynku”.

Dobre wyniki działalności spółdzielni mają również wpływ na poziom satysfakcji z pracy, która przynosi oczekiwane i pozytywne efekty. Dlatego też wszyscy członkowie tego rodzaju firm spośród tu analizowanych wyrazili przekonanie, że praca w ich spółdzielniach jest satysfakcjonująca dla ich pracowników. To zadowolenie z prowadzonej działalności wiąże się z takimi oto aspektami:

- „możliwość spełnienia i samorealizacji zawodowej, kontakt z ludźmi z innych organizacji”; „czuję się potrzebna”; „praca rozwija mnie poprzez ciągłe kontakty z klientami”; „podnoszenie kwalifikacji istotnie wpływa na podnoszenie mojej samooceny;” „realizuję się zawodowo, czuję się spełniony społecznie”; „akceptacja społeczna”;
- „zawsze marzyłam o stworzeniu własnego biznesu, którym będę mogła zarządzać”; „robię to co kocham, znam się na swojej pracy, dzięki temu realizuję się zawodowo, posiadam zaufany i zgrany zespół”.

Z punktu widzenia efektywności przedsięwzięć gospodarczych szczególnie ważne jest oporządzenie prawne tego rodzaju form aktywności obywatelskiej. Zgodnie z ideą spółdzielni socjalnych mogą one liczyć na wsparcie w tym względzie, które ma kompensować potencjalne braki w przygotowaniu do zakładania i prowadzenia firm. Wśród prawnych instrumentów wsparcia najbardziej doceniana jest ulga w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe (5 odpowiedzi wskazujących na przydatność

tego rodzaju rozwiązania). Dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych istotne jest także wsparcie ze środków publicznych kapitału początkowego spółdzielni przez przystępujących do niej członków, zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do krajowego rejestru sądowego oraz możliwość uczestniczenia w otwartych konkursach ofert na realizację zadań na rzecz administracji publicznej (odpowiednio po 4 wskazania). Trzech przedstawicieli badanych spółdzielni uznało, że możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli ze środków publicznych jest dużą pomocą. Z drugiej strony z uwagi na zaangażowanie pieniędzy publicznych konieczne są pewne obostrzenia dotyczące działalności przedsiębiorstw dotowanych w taki właśnie sposób. Spośród przepisów tego rodzaju w opinii badanych z wszystkich pięciu opisywanych tu spółdzielni najbardziej uciążliwa jest, wynikająca z ustawy o rachunkowości, konieczność prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości. Problematiczne są także ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową (3 wskazania) oraz kwestia podziału środków i majątku likwidowanej spółdzielni socjalnej (2 wskazania). Natomiast wymóg związany z 20% limitem członkostwa dla osób, które posiadają inne kwalifikacje niż „podstawowi” członkowie wśród wspomnianych respondentów nie budzi żadnych kontrowersji.

Przykładem spółdzielni sukcesu ze względu na czynniki ekonomiczne jest **Spółdzielnia Socjalna „Samarytanin” w Lubaczowie**⁵¹. Zgodnie ze statutem spółdzielni jej celem jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz działanie na rzecz ich reintegracji społecznej i zawodowej. Spółdzielnia może także prowadzić działalność społeczną i opiekuńczo-socjalną na rzecz mieszkańców Powiatu Lubaczowskiego oraz działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych. Funkcjonowanie spółdzielni określa ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie⁵², w szczególności w zakresie: pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób; ochrony i promocji zdrowia; działania na rzecz osób niepełnosprawnych; promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem; działalności wspomagającej rozwój gospodarczy w tym rozwój przedsiębiorczości; działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych; upowszechniania i ochrony praw konsumentów; działań na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami; promocji i organizacji wolontariatu.

Podstawowym celem spółdzielni jest przywrócenie osób bezrobotnych na rynek pracy, poprzez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób o niskiej „zatrudnialności” oraz umożliwienie tym osobom aktywizacji zawodowej. Działalność spółdzielni uwzględnia także realizację doniosłych społecznie celów takich jak: tworzenie więzi międzyludzkich oraz reintegrację społeczną. Spółdzielnia podejmuje działania mające za przedmiot odbudowanie i podtrzymanie wśród swoich członków umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej oraz pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu. W ofercie spółdzielni znajdują się następujące usługi:

1. pomoc społeczna bez zakwaterowania (a w tym pomoc dla osób w podeszłym wieku i osób niepełnosprawnych oraz innym, opieka dzienna nad dziećmi, a także naprawa i konserwacja mebli i wyposażenia domowego);
2. działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (a w tym doradztwo w zakresie informatyki, zarządzanie

⁵¹ Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „Samarytanin”, www.spoldzielnia.lubaczow.iap.pl (dostęp: 05.11.2013).

⁵² Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU 2003, nr 96, poz. 873.

urządzeniami informatycznymi oraz inna działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych);

3. usługi związane z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni (a w tym działalność pomocnicza związana z utrzymaniem porządku w budynkach, sprzątanie obiektów, niespecjalistyczne i specjalistyczne sprzątanie budynków i obiektów przemysłowych oraz zagospodarowanie terenów zieleni);
4. edukacja (a w tym wychowanie przedszkolne).

Ponadto spółdzielnia prowadzi działalność społeczną, sportowo-turystyczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków oraz ich środowiska lokalnego.

2.2 Spółdzielnie o słabej kondycji

Z uwagi na tematykę niniejszej części rozdziału konieczne są pewne zastrzeżenia dotyczące zaprezentowanych poniżej treści. Należy tu bowiem podkreślić, że wyodrębnienie na podstawie trzech różnych wskaźników sukcesu takich spółdzielni, których kondycja nie jest najlepsza nie ma na celu ich stygmatyzacji*. W założeniu jest to więc zabieg głównie analityczny. Ma on na celu umożliwienie przyglądnięcia się pewnym czynnikom mogącym zdecydować o takiej a nie innej kwalifikacji efektywności działania tychże spółdzielni. Analogicznie, jak było to wyżej, ocena ta opiera się na wypowiedziach przedstawicieli piętnastu badanych spółdzielni socjalnych oraz na zindeksowanych miarach sukcesu.

Należy tu także podkreślić, że jeśli jakaś spółdzielnia nie została wymieniona w Zestawieniu 4. *Wykaz najlepiej funkcjonujących spółdzielni według poszczególnych kryteriów sukcesu w którejkolwiek z kategorii jako taka, która odnosi sukcesy nie jest to jednoznaczne z tym, że jest ona w słabej kondycji.* Wskaźniki skonstruowane na potrzeby niniejszej pracy pozwoliły bowiem na wyróżnienie trzech typów spółdzielni, tj. takich które są w słabej kondycji, takich których efektywność kształtuje się na przeciętnym poziomie oraz takich, które osiągnęły sukces. Jednakże przewidziana struktura rozdziału nie zakładała zaprezentowania spółdzielni należących do drugiej z wymienionych grup. Tak więc zgodnie z wymogami sformułowanymi odnośnie tej części opracowania uwaga została skoncentrowana jedynie na spółdzielniach słabej radzących sobie na rynku.

Ponadto nawet jeśli jakieś czynniki sprawiają, że niektóre spółdzielnie nie zostały zakwalifikowane do tych, którym się bardzo dobrze wiedzie na rynku, to warto zaznaczyć, że pełnią one bardzo ważną rolę w życiu swoich członków. Na uwagę zasługuje tu także fakt, że każda z tych spółdzielni podejmuje energiczne działania na rzecz poprawy swojej kondycji. W niektórych przypadkach (jak doszkalanie się, podnoszenie jakości produktów albo wprowadzanie nowych usług lub produktów oraz promocja) działania te są równie, a nieraz nawet bardziej intensywne niż w przypadku spółdzielni sukcesu.

* W związku z tym nazwy prezentowanych tu spółdzielni są zakodowane. Ponadto w odróżnieniu od wcześniejszej praktyki nie będą one przedstawiane w postaci przykładowych reprezentantów spółdzielni danej kategorii, tym bardziej, że najczęściej przekonanie ich reprezentantów odnośnie ich kondycji jest zgoła odmienne od tego, jakie wyniki uzyskały one na podstawie zaproponowanych tu miar sukcesu. Ważne jest więc, aby lektura niniejszego tekstu nie stała się czynnikiem demotywowującym do działań na rzecz polepszenia kondycji poszczególnych spółdzielni.

Przedstawiciele spółdzielni socjalnych, którzy wzięli udział w badaniach zostali poproszeni o określenie czynników, które mogą zadecydować o słabej kondycji tego rodzaju przedsięwzięcia. W tym kontekście największe znaczenie przywiązują oni do niedostosowania usług i produktów do potrzeb klientów. Wyraźnie widać tu zasadność podejmowania działań mających na celu rozpoznanie rynku pod względem popytowym. Ważną przeszkodą w funkcjonowaniu spółdzielni mogą być także takie kwestie jak: zła komunikacja z interesariuszami oraz brak dbałości o pozytywny wizerunek firmy. Brak powodzenia na rynku w znacznej mierze może wynikać ze złej jakości produktów i usług. Mniejsze znaczenie mają natomiast takie zagadnienia, które dotyczą organizacji i funkcjonowania samej spółdzielni. Mowa tu o nieumiejętnym zarządzaniu firmą, kwalifikacjach zawodowych pracowników lub podnoszeniu przez nich poziomu swoich umiejętności. Nie oznacza to, że czynniki te nie mają znaczenia dla prosperowania firmy. Wynik taki należy rozumieć w ten sposób, że głównie z powodu odniesienia do innych kwestii te ocenione niżej są postrzegane jako mniej ważne. Jest to zgodne z ideą rangowania zastosowanego w pytaniu o wagę poszczególnych czynników decydujących o braku powodzenia w działalności gospodarczej – por. Wykres 3. *Największe zagrożenia dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych w opinii respondentów.*

Wykres 3 Największe zagrożenia dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych w opinii respondentów



Źródło: badania własne. Skala 0 – 7 (najmniej ważne do najbardziej ważne)

Spółdzielnie o słabej kondycji według subiektywnych ocen ich pracowników

W przypadku subiektywnych ocen powodzenia na rynku przeprowadzone wśród piętnastu spółdzielni socjalnych badania przyniosły interesujący rezultat. Tylko jedna osoba spośród wszystkich reprezentantów omawianych podmiotów gospodarczych przyznała, że jej spółdzielnia nie funkcjonuje zbyt dobrze. Dlatego tę część można potraktować jako swoiste *case study*, tj. studium przypadku. Należy tu także podkreślić, że pomimo tej krytycznej oceny spółdzielnia ta bardzo dobrze zaprezentowała się kontekście dwóch pozostałych kryteriów sukcesu, tj. opartego na wypełnianych celach oraz na danych ekonomicznych. Misja spółdzielni – jak sformułował to respondent – „*opiera się na pracy, pragniemy rozwijać się, pomagać osobom bezrobotnym*”. W opinii jej przedstawiciela uzasadnieniem negatywnej oceny funkcjonowania tej spółdzielni – specjalizującej się w usługach gastronomicznych – jest brak samozaparcia w pracy i rozbieżne zdania co do funkcjonowania tego typu przedsięwzięcia. To także zła lokalizacja wpływająca na brak stałych zleceń, a w związku z tym brak możliwości rozwoju i rozszerzenia działalności. Przy zakładaniu tej spółdzielni duże znaczenie miały zainteresowania i kwalifikacje wspólników oraz potrzeby rynku. Podstawowymi kryteriami doboru jej członków były pokrewne zainteresowania i poczucie misji społecznej. Uwzględniano też podobne kwalifikacje zawodowe i wiek. Natomiast nie miała większego znaczenia zbliżona sytuacja materialna. Obecnie w spółdzielni pracuje pięć osób, przy czym są wśród nich takie, które dysponują specjalistyczną wiedzą konieczną dla jej funkcjonowania. Aktualnie

pracownicy tego przedsiębiorstwa nie podejmują działań mających na celu podnoszenie swoich kwalifikacji. Biorąc natomiast pod uwagę organizację firmy można stwierdzić, że przydział obowiązków jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych pracowników, mają oni równe prawa bez względu na płeć, a praca jest wykonywana zespołowo. Pewną trudność sprawiła respondentowi ocena tego, czy obowiązki pracowników są wyraźnie określone.

Największymi atutami spółdzielni według opinii jej przedstawiciela są następujące czynniki: zadowolenie klientów, profesjonalizm, terminowość, wysoka jakość usług oraz odpowiednie produkty. Największe przychody firmy są związane z organizacją imprez okolicznościowych (tj. komunია, wesela, chrzest). Dla funkcjonowania jej najlepszym czasem są okresy świąteczne, w których znacznie zwiększa się liczba zamówień w porównaniu z innymi dniami w roku. Do najważniejszych zewnętrznych źródeł przychodów należą: pomoc pomostowa i dochód z organizacji imprez okolicznościowych. Koszty działalności spółdzielni w znacznej mierze wynikają z konieczności wynajmowania lokalu, opłat za media i dystrybucji produktów, a także z wynagrodzeń pracowniczych. Z ekonomicznego punktu widzenia istotnym warunkiem funkcjonowania jest posiadanie stałych zleceń. W przypadku omawianej spółdzielni – jak zapewnia jej przedstawiciel – występuje regularne zapotrzebowanie na jej produkty i usługi. Jak można zauważyć pojawia się tu pewna niespójność w odpowiedziach udzielanych przez badanego, która wymaga komentarza. Wcześniej problem braku stałych zleceń został wskazany jako przyczyna złej kondycji spółdzielni. Tymczasem na pytanie wprost właśnie o posiadanie stałych zleceń padła odpowiedź twierdząca. Taka konfiguracja wypowiedzi może wynikać z tego, że co prawda spółdzielnia ma regularne zamówienia, ale nie jest ich na tyle dużo i są one na tyle mało zyskowe, że nie pozwalają na osiągnięcie zadowalającego poziomu przychodów. Tak więc stwierdzenie przedstawiciela wskazujące na brak stałych zleceń najprawdopodobniej oznacza brak wystarczająco znaczących i regularnych zamówień. Najważniejszym sposobem pozyskiwania klientów jest polecenie spółdzielni przez jej klientów. Od czasu do czasu podejmowane są takie działania jak: promocja sprzedaży oraz reklama w postaci ulotek i materiałów promocyjnych. Z podobną częstotliwością promocja usług jest wspierana przez JTS, stowarzyszenia itp. Natomiast rzadko przedstawiciele spółdzielni biorą udział w branżowych targach. Niezbyt często wykorzystywana jest również reklama typu *outdoor*. Spółdzielnia nie reklamuje się w mediach i nie jest aktywna w zakresie *public relations*.

Przejawem długofalowego myślenia dotyczącego przyszłości firmy jest niewątpliwie sporządzenie strategii rozwoju. Najważniejszymi zagadnieniami zawartymi w strategii przygotowanej na potrzeby omawianej spółdzielni są: pozyskiwanie nowych i utrzymywanie stałych klientów oraz promocja i marketing. Plany te mają szansę na realizację ponieważ wszyscy pracownicy wiążą swoją przyszłość z działalnością spółdzielni, co w dużej mierze może zadecydować o ich determinacji we wprowadzaniu w życie tych rozwiązań. Tym bardziej, że – jak wynika z wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielem opisywanej spółdzielni – wszyscy pracownicy realizują się w niej zawodowo. Ponadto doceniają oni jedną z głównych zalet pracy jaką są kontakty w innymi ludźmi. Co ważne w omawianej spółdzielni nie występują żadne nieporozumienia pomiędzy jej członkami. Nie mają tu miejsca konflikty wynikające z różnic charakterów, czy też odmiennych zdań na temat celów lub stylu zarządzania. Do tego rodzaju sytuacji nie dochodzi głównie dlatego, że poszczególni pracownicy starają się unikać wszelkiego rodzaju konfliktów personalnych, a koncentrują się na wspólnych zadaniach ustalanych w drodze negocjacji. Co więcej – jak podkreśla przedstawiciel tej spółdzielni – w firmie panuje atmosfera zaufania. Jest bardzo prawdopodobne, że jest to związane ze stylem zarządzania. Kierownictwo firmy charakteryzuje bowiem duża łatwość w nawiązywaniu kontaktów i pewna doza stanowczości. Jest ono także raczej skuteczne w osiąganiu celu. Zarysowują się tu jednakże pewne problemy związane z umiejętnością motywowania pracowników. Zachęta taka to najczęściej

zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy, dbałość o dobrą atmosferę oraz pochwały. Od czasu do czasu udzielane są premie i organizowane są spotkania integracyjne. W omawianej spółdzielni mają również miejsce działania na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej. Głównie chodzi tu o kształtowanie aktywnej postawy życiowej, wzmacnianie samooceny, uświadomienie konieczności ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych oraz podnoszenie świadomości jakości pracy.

Przedstawiciel analizowanej spółdzielni wyraził przekonanie o wysokiej jakości usług oraz towarów proponowanych przez jego firmę. O jakości tej decydują: *„odpowiednio dobrane produkty, wysokiej jakości, profesjonalne podejście do wykonywanych prac, terminowość i odpowiedzialność ponoszona w związku z wywiązywaniem się z określonych prac i usługi na rzecz klientów”*. Ponadto respondent podkreślił, że obecnie kierownictwo i pracownicy mają kilka pomysłów na rozszerzenie działalności polegającej na wprowadzeniu nowych usług lub produktów. Prowadzone są także prace nad podniesieniem jakości oferty, czemu mają służyć takie zabiegi jak: poszerzanie wiedzy na temat nowych produktów, zapoznawanie się z nowymi przepisami, które udoskonalają umiejętności pracowników. Konieczność dbania o rozwój spółdzielni jest to o tyle ważna, że w miejscowości w której jest ona zlokalizowana są konkurencyjne podmioty. Istotnym czynnikiem sprzyjającym działalności spółdzielni jest to, że jej funkcjonowanie spotyka się z życzliwością klientów, społeczności lokalnej oraz lokalnych władz samorządowych. Wszystko to wpływa na satysfakcję pracowników z faktu zatrudnienia w omawianej spółdzielni. Wiąże się ona z docenieniem korzyści wynikających z możliwości samozatrudnienia, spełnieniem zawodowym, poczuciem akceptacji społecznej oraz większą samooceną.

Z uwagi na posiadane przez uczestników badań praktyczne doświadczenia związane z prowadzeniem podmiotu gospodarki społecznej ważna jest ich opinia na temat przepisów prawnych regulujących tę działalność. W tym kontekście jako zdecydowanie istotne zostały określone takie aspekty jak: możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli oraz wsparcie kapitału początkowego spółdzielni przez nowych członków ze środków publicznych, zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do KRS, a także ulgi w opłacaniu składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe. Natomiast jako raczej ważny czynnik wpływający na kondycję spółdzielni została oceniona możliwość uczestniczenia w otwartym konkursie ofert na realizację zadań na rzecz administracji publicznej. W przypadku ograniczeń prawnych dotyczących podmiotów ekonomii społecznej pewne problemy rodzą takie kwestie jak: konieczność prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości oraz ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową. Limit członkostwa dla osób, które posiadają inne kwalifikacje niż „podstawowi” członkowie w wysokości 20% raczej nie stanowi kłopotu. Podział środków i majątku likwidowanej spółdzielni socjalnej to przepis, co do którego respondent nie potrafił się ustosunkować.

Obraz jaki się tu wyłania pokazuje, że opinia o słabej kondycji spółdzielni skutkuje podejmowaniem wielu pozytywnych działań. Świadomość niedoskonałości pozwala szukać na nie recepty. Jeśli więc diagnoza sytuacji wskazująca na przykład, że problemem firmy jest *„brak samozaparacia w pracy”* doprowadziła do podejmowania działań motywujących, to jest to bardzo dobry przejaw reagowania na pojawiające się problemy. Jeśli jednak takie działania są stosowane permanentnie, a pomimo to wciąż występuje problem *„braku samozaparacia”*, to należałoby się zastanowić nad zmianą czynników motywujących. Pojawia się więc potrzeba profesjonalnej diagnozy problemów spółdzielni, ponieważ możliwe jest to, że wobec złego przeświadczenia o aktualnej sytuacji firmy stosuje się środki nieadekwatne do rzeczywistych jej potrzeb. Jeśli ta diagnoza jest trafna, to być może należy pokusić się o bardziej profesjonalne wdrażanie odpowiednich rozwiązań, co oznaczałoby np. podniesienie kompetencji kadry zarządzającej. Zła kondycja może być wynikiem niedostosowania oferty do zapotrzebowania rynku, co wiązałoby się z koniecznością wprowadzenia modyfikacji w proponowanych

usługach lub produktach, albo też w ostateczności zmiany profilu działalności. W przypadku prezentowanej tu spółdzielni wyraźnie widać chęć i realne dążenie do tego, aby poprawić sytuację firmy. Rokuje to pozytywnie na przyszłości. Co ważne spółdzielnia dysponuje dobrym potencjałem rozwojowym, na co wskazuje fakt, iż pomimo krytycznej samooceny (jedyne podmiot oceniony przez swojego przedstawiciela jako taki, któremu się nie wiedzie) przy uwzględnieniu pozostałych dwóch parametrów sukcesu przedsięwzięcie to otrzymuje przeciętne noty. W tym kontekście deklaracje przedstawicieli niektórych innych spółdzielni o dobrej kondycji ich firm, mimo nieco gorszych wyników od prezentowanej wyżej, brzmią nieco jak przejaw tzw. „myślenia życzeniowego” albo tzw. „urzędowego optymizmu”.

Spółdzielnie o słabej kondycji według poziomu realizacji celów

Do kategorii spółdzielni o słabej kondycji (określonej na podstawie indeksu opartego o zakres wypełnianych celów) zostały zaliczone cztery o numerach kodowych 2,3,6,11. Na podstawie odpowiedzi udzielonych przez ich przedstawicieli można stwierdzić, że w największym stopniu ich działalność skupia się na efektywnym gospodarowaniu (4 wypowiedzi wskazujące na dużą wagę tej kwestii). Drugorzędną rolę pełnią tu natomiast takie aspekty jak spełnianie aspiracji członków (4 odpowiedzi wykazujące przeciętny poziom realizacji tego celu) oraz zaspokajanie potrzeb ekonomicznych członków (w przypadku 3 spółdzielni są one zaspokajane na przeciętnym poziomie, a w 1 wcale). Żaden z omawianych tu podmiotów swoją działalnością nie wzmacnia społeczności lokalnych. Cele spółdzielni wyrażone w treści misji brzmią następująco: „*istniejemy po to, aby każdy poczuł się wartościowy, przydatny w tym co robi*”, „*działamy na rzecz pomocy osobom bezrobotnym, zagrożonym wykluczeniem społecznym*”, „*naszą misją jest pomoc osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, a głównie o umiarkowanym stopniu niepełnosprawności*” oraz „*dążymy do wyrobienia sobie dobrej marki na lokalnym rynku poprzez profesjonalne usługi gastronomiczne*”. W przypadku spółdzielni o słabej kondycji dwie zajmują się usługami remontowo-budowlanymi, jedna zagospodarowaniem i utrzymaniem terenów zielonych, jedna gastronomią, także jedna usługami kosmetycznymi. W czasie zakładania spółdzielni najczęściej brano pod uwagę potrzeby rynku, kwalifikacje przyszłych pracowników oraz zainteresowania (odpowiednio po 3 wskazania). Spośród kryteriów jakie musiały spełniać osoby chcące zostać członkami spółdzielni najczęściej wskazywano na podobny wiek (4 wskazania), zbliżoną sytuację materialną, pokrewne zainteresowania (odpowiednio po 3 wskazania), a także podobne kwalifikacje zawodowe i poczucie misji społecznej (odpowiednio po 2 wskazania).

Większość spośród analizowanych tu spółdzielni zatrudnia po pięć osób, a tylko jedna siedem. Z dwiema z nich współpracują osoby posiadające specjalistyczną wiedzę konieczną do prowadzenia działalności w sferze ekonomii społecznej. W jednej taka osoba jest zatrudniona. Ostatnia w tym zestawieniu nie dysponuje wsparciem takiego specjalisty. Omawiane tu spółdzielnie najczęściej podejmują współprace ze podmiotami tego rodzaju (2 wskazania). W pojedynczych przypadkach kooperacja jest podejmowana z lokalnymi przedsiębiorstwami, pozarządowymi organizacjami non-profit oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Natomiast żadna z opisywanych tu spółdzielni nie nawiązała współpracy z firmami spoza gminy, powiatu lub też spoza województwa podkarpackiego. Większość badanych oświadczyła, że w ich spółdzielniach pracownicy podnoszą swoje umiejętności zawodowe związane z ich profilem (3 odpowiedzi). Tylko w jednym przypadku takie działania nie miały miejsca. Wszyscy respondenci przyznali ponadto, że przydział obowiązków w ich firmach jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych pracowników. W większości opisywanych tu podmiotów praca wykonywana jest zespołowo, a pracownicy mają równe prawa bez względu na płeć (odpowiednio po 3 wskazania). Jednakże w kwestii

wyraźnie określonych obowiązków zdania były podzielone (2 odpowiedzi wskazujące na stosowanie tego rodzaju rozwiązań).

Wśród największych atutów poszczególnych spółdzielni – w zależności od ich specyfiki – wymieniano takie oto zalety: „wysoka jakość wyrobów, jeżeli chodzi natomiast o członków to potrafimy się porozumieć, dogadać, zgrać”; „unikatowe, innowacyjne urządzenie, jedyne w Rzeszowie, profesjonalna kadra”; „profesjonalizm, zaangażowanie, ukierunkowanie na cel, doskonała znajomość branży budowlanej”; „ciągle doskonalimy swoje umiejętności zawodowe, bardzo mało spółdzielni zajmuje się usługami takimi jak nasze”. Wśród działań, które przynoszą największe przychody wymieniane są: „przetargi ogłoszone przez Urzędy Miasta (adaptacja i pielęgnacja terenów zielonych)”; „dbanie o grunty, koszenie, odchwaszczanie, udrażnianie gruntów”; „największe przychody generują usługi remontowo-budowlane”; „stylizacja paznokci oraz karnety na solarium”; „organizacja imprez okolicznościowych (komunia, wesela, chrzest)”. Za najważniejsze zewnętrzne źródła przychodów zostały uznane: usługi budowlane, adaptacja terenów zielonych, pielęgnacja, sadzenie kwiatków, usługi remontowo-budowlane organizacja imprez okolicznościowych oraz pomoc pomostowa. W jednym przypadku odpowiedź wyrażała opinię, że brak jest takich zewnętrznych źródeł przychodów, które można byłoby uznać za znaczące. Natomiast największe koszty są generowane przez wynajem lokalu, wynagrodzenia pracowników, media, dystrybucję produktów i paliwo, zakup odpowiednio wysokiej jakości markowych produktów, naprawy niesprawnego sprzętu i zakup nowego.

Jak wynika z wypowiedzi respondentów trzy spośród czterech omawianych tu spółdzielni mają stałe zlecenia. Jako najważniejszy sposób pozyskiwania nabywców lub usługobiorców wymieniono inicjatywę zadowolonych klientów, którzy rozpowszechniają informacje o usługach lub produktach spółdzielni (4 wskazania). Często wykorzystywany jest w tym względnie bezpośredni kontakt z klientami oraz reklama w postaci ulotek i materiałów promocyjnych (odpowiednio po 3 wskazania). Rzadziej promocja polega na sięganiu po reklamę typu *outdoor* lub ogłoszenia reklamowe w mediach. Pojedynczy przedstawiciele badanych spółdzielni wskazywali na pomoc w promowaniu spółdzielni ze strony JTS, stowarzyszeń itp. oraz wspominali o promocji sprzedaży. Co ważne w tym kontekście to fakt, iż we wszystkich czterech spółdzielniach została sporządzona strategia rozwoju. Do jej najważniejszych elementów – w opinii badanych – należą: pozyskiwanie nowych i utrzymanie stałych klientów, promocja i marketing, udział w przetargach, współpraca z miastem, plany inwestycyjne oraz podnoszenie kwalifikacji członków.

Tylko w przypadku jednej spośród prezentowanych tu spółdzielni wszyscy jej pracownicy wiążą z nią swoją przyszłość. W kolejnej nie są to wszyscy członkowie, ale jednak większość. W dwóch pozostałych swoją przyszłość w spółdzielni widzą tylko niektórzy. Brak planów dotyczących swojego członkostwa w tego typu przedsięwzięciu może wynikać z wielu czynników. Może to być efekt braku wiary w powodzenie tego przedsięwzięcia. Może to być też przejaw chęci zdobycia doświadczenia w spółdzielni socjalnej po to, aby w przyszłości założyć własną firmę. Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano w związku z pytaniem o zawodowe realizowanie się poprzez pracę w spółdzielni. Przedstawiciele dwóch spośród prezentowanych w tej części oświadczyło, że wszyscy pracownicy w ich przedsiębiorstwach spełniają się zawodowo. W jednej takie poczucie dotyczy większości, a w ostatniej tylko niektórych. Większa zgodność miała miejsce w odniesieniu do oceny pracy w tego rodzaju podmiocie poprzez pryzmat możliwości kontaktów z innymi ludźmi. We wszystkich opisywanych tu przypadkach członkowie spółdzielni doceniają to, że dzięki pracy mają styczność z innymi. Na podstawie odpowiedzi dotyczących nieporozumień pomiędzy pracownikami związanych z działalnością firmy można zauważyć, że zespoły te są raczej ugodowe. W dwóch przypadkach panuje całkowita zgodność, a w dwóch pozostałych pewne nieporozumienia występują sporadycznie. Wśród

wielu możliwych pól konfliktów w pojedynczych przypadkach wymienione zostały różnice w postrzeganiu celów działalności spółdzielni oraz emocjonalne i irracjonalne zachowania członków spółdzielni. Aby jednak tego rodzaju sytuacje nie występowały przede wszystkim dąży się do unikania konfliktów personalnych (4 wskazania) oraz kładzie się nacisk na realizację wspólnych celów (3 wskazania).

Problemy z zarządzaniem – jak wynika z przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami spółdzielni – występują tylko w jednej z nich. Dotyczą one głównie konieczności radzenia sobie z nadmiarem spraw formalnych, które utrudniają zajęcie się tym co naprawdę ważne, czyli dążeniem do poprawy efektywności firmy. Co ważne w większości przypadków osoby zarządzające badanymi spółdzielniami mają łatwość w nawiązywaniu kontaktów (4 wskazania) oraz posiadają umiejętność motywowania pracowników (3 wskazania). Zdarzają się także kierownicy, których cechuje stanowczość i skuteczność w osiągnięciu celów (odpowiednio po 2 wskazania). Osoby te podejmują działania mające na celu motywowanie pracowników do bardziej wyężonej pracy (3 wskazania) i czynią to z pomocą zapewnienia odpowiednich środków do wykonywania pracy, dbałości o dobrą atmosferę w pracy, a także poprzez organizację spotkań integracyjnych (odpowiednio po 3 wskazania). Rzadsze, aczkolwiek również stosowane są pochwały i gratyfikacje pieniężne (odpowiednio po 2 wskazania). Ponadto w omawianych spółdzielniach prowadzi się działania na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej pracowników. Najczęstszymi formami tych zabiegów są podnoszenie świadomości jakości pracy oraz uświadomienie konieczności ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych. Często ma też miejsce kształtowanie aktywnej postawy życiowej (3 wskazania). Nieco rzadziej mają tu miejsce trening zachowań asertywnych oraz wzmacnianie samooceny (odpowiednio po 2 wskazania).

Wszyscy reprezentanci opisywanych tu spółdzielni są przekonani o wysokiej jakości swoich usług lub produktów, o której świadczą: „*zadowolenie klienta, większość zleceń jakie otrzymujemy są z polecenia poprzednich klientów*”; „*staranne wykonanie usługi, terminowość*”; „*precyzyjne wykonanie, staranność, jakość produktów*”; „*odpowiednio dobrane produkty, wysokiej jakości, profesjonalne podejście do wykonywanych prac, terminowość*”; „*odpowiedzialność ponoszona w związku z wywiązywaniem się z określonych prac*”. Co więcej trzy spółdzielnie podnoszą jakość oferowanych usług lub produktów, tak by stać się bardziej konkurencyjnymi na rynku. Działania jakie się podejmuje w tym względzie zostały opisane przez uczestników badań w następujący sposób: „*ciągłe się dokształcamy, czytamy o nowych technikach, narzędziach, zastosowaniu nowych technologii*”; „*tniemy koszty, proponujemy vouchery, oferujemy promocje*”; „*poszerzamy wiedzę na temat nowych produktów oraz czytamy przepisy, które udoskonalają nasze umiejętności*”. Ważnym przejawem aktywności gospodarczej jest poszerzanie oferty. W trzech spółdzielniach istnieje kilka pomysłów na rozszerzenie działalności związanej z nowymi usługami lub produktami, a w jednej w planie jest wprowadzenie jednej nowej usługi lub jednego produktu. Jest to o tyle istotne, że najczęściej w okolicy badanych spółdzielni jest konkurencja (3 wskazania).

Przejawy przychylności w związku z działalnością prezentowanych tu spółdzielni mają miejsce przeważnie ze strony klientów (4 wskazania), ale także od społeczności lokalnych (2 wskazania) oraz lokalnych władz samorządowych (1 wskazanie). Takie doświadczenia zapewne sprzyjają poczuciu zadowolenia z wykonywanej pracy. Praca w spółdzielni socjalnej – jak wynika z wypowiedzi respondentów – daje satysfakcję wszystkim jej członkom. Uczestnicy badań poproszeni o uzasadnienie tej opinii wskazywali na to, że daje ona możliwość „pracy na swoim” oraz szansę na zawodowe spełnienie, umożliwia podnoszenie kwalifikacji, ciągłe doskonalenie swoich umiejętności zawodowych i kontakt z ludźmi z innych organizacji. Daje też poczucie akceptacji społecznej oraz zwiększa poziom samooceny. Szczególnie trafnie określili to odczucie dwaj respondenci, według których:

„istotna jest sama świadomość tego, że mam pracę i czuję się potrzebny” oraz „robię to co lubię i potrafię najlepiej”.

Spośród regulacji prawnych obowiązujących członków spółdzielni socjalnych za najbardziej przydatne uznano zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do krajowego rejestru sądowego (4 wskazania). Istotną pomocą w działalności jest także możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli i wsparcie kapitału początkowego spółdzielni przez nowych członków ze środków publicznych oraz ulgi w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe (odpowiednio po 3 wskazania). Rzadziej natomiast podnoszono przydatność przepisu, zgodnie z którym spółdzielnie mają możliwość uczestniczenia w otwartym konkursie ofert na realizację zadań na rzecz administracji publicznej (2 wskazania). Jako najbardziej utrudniające funkcjonowanie spółdzielni określono konieczność prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości oraz ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową (odpowiednio po 4 wskazania). Mniej dokuczliwe są natomiast kwestie związane z podziałem środków i majątku likwidowanej spółdzielni socjalnej (2 odpowiedzi wskazujące na problematyczność tego zapisu) oraz 20% limit członkostwa dla osób, które posiadają inne kwalifikacje niż „podstawowi” członkowie (1 wskazanie).

Pomimo, że na podstawie indeksu sukcesu (opartego na poziomie wypełniania celów jakie się stawia spółdzielniom socjalnym) zaprezentowane tu spółdzielnie zostały zakwalifikowane do takich, które nie osiągnęły powodzenia na rynku to jednak wszyscy ich przedstawiciele wyrazili przekonanie, że funkcjonują one efektywnie. Swoje opinie uzasadniali oni: stabilnością finansową; posiadaniem stałych zleceń i klientów, którzy chwalą usługi i produkty, a także rekomendują je innym; współpracą członków spółdzielni; nastawieniem na rozwój.

Spółdzielnie o słabej kondycji według danych ekonomicznych

Na podstawie indeksu sukcesu opartego na danych ekonomicznych do kategorii spółdzielni socjalnych o słabej kondycji zakwalifikowano pięć o numerach kodowych 6, 8, 11, 12, 13. Podmioty te kierują się takimi oto założeniami: *„by każdy poczuł się wartościowy, przydatny w tym co robi”*; *„pomoc osobom bezrobotnym, zagrożonym wykluczeniem społecznym”*; *„pomoc osobom długotrwale bezrobotnym, pomoc osobom, które pragną założyć spółdzielnię socjalną”*; a w dwóch przypadkach było to po prostu stwierdzenie *„utrzymać pracę”*. Analiza tych spółdzielni przeprowadzona pod kątem danych tworzących indeks sukcesu ekonomicznego pokazała, że najczęściej uzyskiwanym miesięcznym przychodem są kwoty mieszczące się w przedziale 1001-2000 zł (3 spółdzielnie). W jednym przypadku przychody były niższe niż tysiąc złotych. Ostatnia – piąta spółdzielnia w tej grupie osiągała miesięczny przychód w przedziale 2001-3000 tys. zł. Natomiast miesięczne koszty utrzymania w dwóch przypadkach przekraczały kwotę 5 tys. zł, w kolejnych dwóch były w przedziale 3001-4000 zł. Według przedstawiciela jednej spółdzielni koszty funkcjonowania są w granicach 2001-3000 zł. W trzech analizowanych spółdzielniach relacja zysków do kosztów kształtuje się niekorzystnie, gdyż zyski są niższe od kosztów. W dwóch pozostałych spółdzielniach zyski bilansują się z kosztami, co jednakże nie pozwala na inwestowanie w rozwój firmy. Szacowany roczny dochód to najczęściej ok. 50 tys. zł (3 spółdzielnie). W jednej obrót wyniósł ok. pół tysiąca złotych. Przedstawiciel ostatniej spółdzielni przyznał, że roczny obrót jego firmy to ok. 100 tys. zł. Żadna z pięciu analizowanych tu spółdzielni nie utrzymałaby się na rynku bez możliwości pomocy pomostowej w sfinansowaniu swojej bieżącej działalności. Najprawdopodobniej w znacznej mierze dzięki temu wsparciu badane spółdzielnie przeważnie nie mają problemów z regulowaniem swoich zobowiązań (3 podmioty). W jednej spółdzielni takie trudności pojawiają się, aczkolwiek rzadko. Tylko w

jednej z omawianych tu firm często pojawia się problem z bieżącymi płatnościami. Badani najczęściej wskazywali, że mają do czynienia z bardzo niestabilnym popytem na ich produkty lub usługi (3 spółdzielnie). Tego rodzaju sytuacja jest o tyle problematyczna, że wobec wahającego się zapotrzebowania na produkty lub usługi bardzo trudno planować jakąkolwiek działalność firmy. Pracownik jednej ze spółdzielni określił popyt na ofertę swojej firmy jako stabilny. Ponadto tylko w jednej firmie można mówić o rosnącym popycie. Tylko w jednym przypadku praca w spółdzielni pozwala utrzymać się swoim członkom. Działalność pozostałych albo nie jest na tyle skuteczna, aby takie utrzymanie zapewnić (w 2 przypadkach) albo też nie jest to możliwe do określenia przez respondenta. Pozytywnym aspektem jest tu jednakże fakt, iż wszyscy przedstawiciele spółdzielni o słabej kondycji wysoko ocenili jakość oferowanych przez siebie produktów lub usług – por. Zestawienie 6. *Charakterystyka najsłabiej funkcjonujących spółdzielni socjalnych z uwagi na indeks sukcesu oparty na danych ekonomicznych.*

Zestawienie 6. Charakterystyka najsłabiej funkcjonujących spółdzielni socjalnych z uwagi na indeks sukcesu oparty na danych ekonomicznych

Nr kodowy spółdzielni socjalnej	11	12	13	8	6
przeciętny miesięczny przychód (w zł)	2001-3000	1001-2000	1001-2000	pon. 1000	1001-2000
miesięczne koszty utrzymania (w zł)	2001-3000	3001-4000	3001-4000	pow. 5000	pow. 5000
zyski wobec kosztów (Z vs. K)	Z < K	Z < K	Z < K	Z ≈ K	Z ≈ K
przybliżony roczny obrót (w tys. zł)	0,6	50	50	50	100
sfinansowanie bieżącej działalności bez pomocy pomostowej	nie	nie	nie	nie	nie
problemy z bieżącymi płatnościami	tak, rzadko	nie	nie	nie	tak, często
popyt na usługi lub produkty	niestabilny	niestabilny	niestabilny	rośnie	stabilny
utrzymanie członków spółdzielni	zdecydowanie nie	trudno powiedzieć	trudno powiedzieć	raczej nie	zdecydowanie tak
ocena świadczonych usług/jakości wytwarzanych produktów	bardzo dobrze	bardzo dobrze	bardzo dobrze	bardzo dobrze	bardzo dobrze

Źródło: badania własne.

Wszystkie pięć prezentowanych tu spółdzielni aktualnie zatrudnia po pięć osób, przy czym dwie z nich zajmują się krawiectwem, a pozostałe usługami kosmetycznymi, usługami poligraficznymi i reklamowymi oraz usługami remontowo-budowlanymi. Przy tworzeniu firmy jej założyciele kierowali się głównie swoimi zainteresowaniami (5 wskazań). Brano także pod uwagę kwalifikacje (3 wskazania), a na końcu potrzeby rynku (1 wskazanie). Kryteria jakie musiały spełniać osoby chcące powołać do życia spółdzielnię to przede wszystkim pokrewne zainteresowania (5 wskazań), zbliżona sytuacja materialna oraz poczucie misji społecznej (odpowiednio po 3 wskazania), a także podobne kwalifikacje zawodowe i podobny wiek (odpowiednio po 2 wskazania). Obecnie z trzema spółdzielniami współpracują osoby posiadających specjalistyczną wiedzę konieczną dla ich funkcjonowania. Pozostałe dwie nie mają takiego wsparcia. Najczęściej, aczkolwiek niezbyt często, podejmowana jest kooperacja z innymi spółdzielniami socjalnymi (2 wskazania). W pojedynczych wypowiedziach wskazywano na współpracę z pozarządowymi organizacjami non-profit, lokalnymi przedsiębiorstwami (z gminy lub powiatu), a także z firmami spoza gminy i powiatu, w których jest zlokalizowana spółdzielnia (których główne siedziby znajdują się na terenie województwa podkarpackiego). Natomiast nie ma tu miejsca współpraca ani z jednostkami samorządu terytorialnego, ani z przedsiębiorstwami spoza województwa podkarpackiego.

Zgodnie z deklaracjami przedstawicieli omawianych tu spółdzielni pracownicy trzech spośród nich podwyższają swoje kwalifikacje zawodowe. We wszystkich pięciu podmiotach – jak podkreślają respondenci – organizacja pracy jest bardzo dobra. Decyduje o tym to, że obowiązki członków są wyraźnie określone, przydział obowiązków jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych pracowników, mają oni równe prawa bez względu na płeć. Co więcej w badanych firmach praca przeważnie jest wykonywana zespołowo (4 wskazania). Wśród największych atutów przedsiębiorstwa wskazywano: „wysoką jakość wyrobów”; „unikatowe, innowacyjne urządzenie, jedyne w Rzeszowie”; „ciągle doskonalimy swoje umiejętności zawodowe, bardzo mało spółdzielni zajmuje się usługami podobnymi do naszych”; „profesjonalna kadra”; „profesjonalizm, zaangażowanie, ukierunkowanie na cel, doskonała znajomość branży budowlanej”; „jeżeli chodzi natomiast o członków to potrafimy się porozumieć, dogadać, zgrać”. Do działań, które przynoszą największe przychody należą: „stylizacja paznokci i karnety na solarium”; „przetargi ogłoszone przez Urzędy Miasta (adaptacja i pielęgnacja terenów zielonych), dbanie o grunty i ich udrażnianie, koszenie, odchwasczanie”; „usługi remontowo-budowlane”; „organizacja imprez okolicznościowych”. Najważniejsze źródła przychodów stanowią: „usługi wykonywane w ramach spółdzielni”; „usługi opiekuńcze i gastronomiczne”; „catering i praca na rzecz osób starszych”. Czynnikiem, które generują największe koszty są: czynsz, koszty pracownicze (składki odprowadzane na rzecz pracowników, wypłaty) eksploatacja samochodu, a w tym paliwo. Istotnym z punktu widzenia funkcjonowania badanych spółdzielni jest fakt, iż tylko jedna z nich ma stałe zlecenia.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, tym istotniejsza staje się kwestia pozyskiwania nowych klientów. W przypadku omawianych tu podmiotów preferowane są takie formy jak: bezpośredni kontakt z klientami (sprzedaż osobista), polecenie usług lub produktów przez klientów oraz reklama w postaci ulotek i materiałów promocyjnych (odpowiednio po 5 wskazań). Często korzysta się także z reklamy typu *outdoor* oraz promocji na targach (odpowiednio po 4 wskazania). Stosunkowo często wykorzystywana jest także reklama w mediach (3 wskazania). Zabiegi związane z rozpowszechnianiem informacji o swoich usługach lub produktach nie uwzględniają natomiast promocji sprzedaży, *public relations*, promowania spółdzielni przez JST, stowarzyszenia itp. Ważnym czynnikiem prorozwojowym jest także strategia firmy, której posiadanie zadeklarowali wszyscy przedstawiciele omawianych tu spółdzielni. Najważniejszymi elementami tego dokumentu są takie zagadnienia jak: działalność promocyjna pozyskiwanie nowych klientów i utrzymanie stałych oraz podnoszenie kwalifikacji członków.

Na podstawie odpowiedzi przedstawicieli prezentowanych tu spółdzielni można stwierdzić, że w przypadku trzech z nich tylko niektórzy ich pracownicy wiążą z nimi swoją przyszłość. W dwóch pozostałych jest to większość spośród zatrudnionych. Na szczególną uwagę zasługuje to, że w żadnej z tych firm nie ma takiej, z którą wszyscy pracownicy myśleliby o dłuższym związaniu swojego losu. Ponadto tylko w jednej z opisywanych tu spółdzielni wszyscy pracownicy realizują się zawodowo. W dwóch jest to większość osób, ale w pozostałych dwóch tylko niektórzy. Natomiast jeśli wziąć pod uwagę kwestię doceniania kontaktów z innymi, to w opinii czterech respondentów takie postawy mają miejsce w ich spółdzielniach. Jeden uczestnik badań miał problem z jednoznaczną oceną tego rodzaju odczuć wśród swoich współpracowników. W odniesieniu do warunków pracy po względem relacji interpersonalnych wyłania się obraz spółdzielni, w których albo nie występują nieporozumienia pomiędzy pracownikami (2 wskazania) albo są one sporadyczne (3 wskazania). Jeśli już pojawiają się jakieś konflikty, to najczęściej wynikają one z różnic charakterów poszczególnych członków spółdzielni (3 wskazania). Pozostałe czynniki konfliktogenne to różnice w postrzeganiu celów działalności spółdzielni oraz różnice zdań dotyczące sposobów zarządzania spółdzielnią (odpowiednio po 2 wskazania). Nie ma natomiast problemów związanych z brakiem zaufania pomiędzy członkami spółdzielni, czy też brakiem porozumienia wynikającego z różnic w wykształceniu, ani też żadnych emocjonalnych i irracjonalnych zachowań. Podstawowym sposobem rozładowywania napięć we wszystkich pięciu spółdzielniach jest unikanie konfliktów personalnych, koncentracja na wspólnych celach oraz wspólne ustalanie reguł postępowania w sytuacjach konfliktowych w drodze negocjacji.

W żadnej spółdzielni – jak stwierdzili ich reprezentanci – nie ma problemów z ich zarządzaniem. Osoby, które są odpowiedzialne za ten aspekt działalności przedsiębiorstwa charakteryzują się przede wszystkim łatwością w nawiązywaniu kontaktów (5 wskazań). Posiadają one także umiejętność motywowania pracowników (4 wskazania). Stosunkowo często są to ludzie stanowczy (3 wskazania). Co istotne w kontekście opisu właściwości kadry kierowniczej i efektywności kierowania firmą w ogóle nie wskazywano na skuteczność w osiąganiu celów. Natomiast działania motywujące do wytężonej pracy podejmowane są w trzech spółdzielniach i polegają one najczęściej na zapewnieniu odpowiednich środków do wykonywania pracy. Pojawiają się w nich także takie formy zachęt do wysiłku jak: gratyfikacje pieniężne, dbałość o dobrą atmosferę w pracy i spotkania integracyjne (odpowiednio po 3 wskazania) oraz pochwały (2 wskazania). Wśród działań na rzecz reintegracji społecznej i zawodowej największą wagę przywiązuje się do podnoszenia świadomości jakości pracy i uświadomienie konieczności ciągłego doskonalenia umiejętności zawodowych (po 5 wskazań). W trzech spółdzielniach dba się o kształtowanie aktywnej postawy życiowej, a w dwóch mają miejsce treningi zachowań asertywnych lub praca nad wzmocnieniem samooceny.

Ponieważ przedstawiciele prezentowanych tu spółdzielni zadeklarowali wysoką jakość proponowanych przez nie usług lub produktów warto przytoczyć w tym miejscu uzasadnienia tych opinii. Tak więc o dobrym poziomie oferty świadczą: dokładność, staranność, precyzja wykonania, profesjonalizm, terminowość, ciągłe doskonalenie, poszerzanie swych umiejętności, odpowiednie podejście do każdego klienta, zadowolenie klienta – „*większość zleceń jakie otrzymujemy są z polecenia poprzednich klientów*”. Dbanie o jakość jest ważna szczególnie wobec konkurencji na rynku jakiej doświadczają wszystkie omawiane tu spółdzielnie. Równie ważne jest w tym kontekście dążenie do podnoszenia jakości oferowanych usług lub produktów, tak być bardziej konkurencyjnym przedsięwzięciem. Takie działania są podejmowane, o czym zaświadczały respondenci ze wszystkich opisywanych tu spółdzielni. Najczęściej w grę wchodzi „*dobre ceny*”, poprawianie technologii, ustawiczne doskonalenie się, zdobywanie informacji na temat nowych usług.

Ponadto w przypadku dwóch spółdzielni jest kilka pomysłów na rozszerzenie działalności związanej z nowymi usługami lub produktami, w dwóch kolejnych mowa jest o jednej nowej usłudze lub produkcie, a tylko w jednej nie ma takich planów.

Funkcjonowanie spółdzielni socjalnej może wiązać się z przejawami przychylności ze strony klientów, z czym faktycznie mają do czynienia w czterech z omawianych tu podmiotów. Przeważnie przychylna tym firmom jest także społeczność lokalna, tj. mieszkańcy miejscowości, w której znajduje się spółdzielnia i jej najbliższe otoczenie (3 wskazania). Natomiast żadnych oznak przychylności nie doświadczone tu ze strony lokalnych władz samorządowych. Takie dobre oceny funkcjonowania spółdzielni mogą stać u podstaw przeświadczenia o dobrej kondycji firmy. Pomimo kwalifikacji opisywanych tu spółdzielni, jako niezbyt dobrze prosperujących, badani są przeświadczeni o tym, że ich firma dobrze radzi sobie na rynku. Uzasadniają to oni w następujący sposób: „zwiększa się liczba klientów, polecają nas nowym, pojawiają się nowi klienci z dalszych okolic”; „mamy pracę, nie ma monotonii, rozwijamy się”; „nasi klienci chwalą nas i nasze usługi”; „mamy stały powrót zadowolonych klientów, którzy rekomendują nasze usługi”. Wobec tego nie zaskakuje deklaracja wszystkich badanych członków tychże spółdzielni, że praca w nich jest dla nich satysfakcjonująca. W szczególności jest to uwarunkowane tym, że: „każdy z nas robi to co chce, to co potrafimy najlepiej”; „spełniamy się i realizujemy zawodowo”; „każde zlecenie to dla nas nowe wyzwanie, doświadczenie oraz nauka”; „ciągle się doskonalimy”; „ważna jest sama świadomość tego, że mam pracę i czuję się potrzebny”. Biorąc to pod uwagę wyraźnie widać, że czynniki ekonomiczne nie są najważniejsze z punktu widzenia oceny funkcjonowania podmiotów gospodarki społecznej w kontekście aspektów reintegracyjnych ich członków. Problem w tym, że te czynniki ekonomiczne mogą zaważyć o dalszym istnieniu tych podmiotów, szczególnie wówczas gdy będą musiały przestać liczyć na dotacje ze środków publicznych.

Wśród regulacji prawnych mających na celu wsparcie działalności spółdzielni socjalnych najbardziej doceniane są: możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli ze środków publicznych oraz zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do krajowego rejestru sądowego (odpowiednio po 5 wskazań). Czterech respondentów oceniło jako bardzo istotne wsparcie kapitału początkowego spółdzielni przez nowych członków ze środków publicznych, ulgi w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe oraz możliwość uczestniczenia w otwartym konkursie ofert na realizację zadań na rzecz administracji publicznej. Natomiast najbardziej przeszkadzają w prowadzeniu spółdzielni ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową (5 wskazań). Uciążliwa jest także konieczność prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości (3 wskazania) oraz 20% limit członkostwa dla osób, które posiadają inne kwalifikacje niż „podstawowi” członkowie (2 wskazania). Najmniej problematyczna okazała się kwestia podziału środków i majątku likwidowanej spółdzielni socjalnej.

2.3 Spółdzielnie niefunkcjonujące

Oprócz zasygnalizowanego wcześniej problemu z kategoryzacją spółdzielni pod względem osiągniętego sukcesu równie dużo trudności związanych jest z koncepcją ostatniego podrozdziału. Jak wynika z danych branżowego portalu internetowego Ekonomia Społeczna nikt bowiem nie wie łącznie z MPiPS ile jest faktycznie funkcjonujących spółdzielni socjalnych, a ile jest takich, które nie działają. Okazuje się bowiem, że sam wpis w KRS nie jest tu dobrym wyznacznikiem ponieważ „*jak się przewiduje znaczna część przypadków zaprzestania działalności gospodarczej nie jest tam zgłaszana*”⁵³. Wobec tego istotne staje się przytoczenie okoliczności, które sprawiają, że spółdzielnia socjalna przechodzi w stan likwidacji. A dzieje się tak w sytuacji gdy:

1. zaprzestaje używania w nazwie oznaczenia „spółdzielnia socjalna”;
2. liczba członków spółdzielni jest mniejsza niż 5 lub większa niż 50 z zastrzeżeniem art. 5 ust. 3 ustawy o spółdzielniach socjalnych;
3. nieprzerwanie przez okres 3 miesięcy był przekroczony limit osób, o których mowa w art. 5 ust. 5 ustawy o spółdzielniach socjalnych (tzw. „fachowców”);
4. doszło do naruszenia zasad podziału nadwyżki bilansowej;
5. upłynął okres, na który w myśl Statutu powołano spółdzielnię (w przypadku spółdzielni powołanych na czas określony);
6. na dwóch kolejno po sobie następujących (w odstępie co najmniej dwóch tygodni)

Walnych Zgromadzeniach podjęto zgodne uchwały większością $\frac{3}{4}$ głosów. Środki pozostałe po likwidacji spółdzielni socjalnej, po spłaceniu zobowiązań, złożeniu do depozytu stosownych sum zabezpieczających należności sporne oraz po wydzieleniu części

⁵³ Portal ekonomiaspoleczna.pl to ogólnopolski portal poświęcony przedsiębiorczości społecznej. Skierowany jest do osób i instytucji prowadzących, bądź planujących prowadzenie przedsiębiorstw społecznych, a także do wszystkich zainteresowanych bliższym poznaniem samej idei oraz warunków rozwoju sektora ekonomii społecznej w Polsce i na świecie. Portal prowadzony jest przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/761394.html (dostęp: 02.11.2013).

przeznaczonej na wypłatę udziałów, w wysokości nie większej niż 20% zostają podzielone pomiędzy członków spółdzielni socjalnej, zaś ich pozostała część przekazywana jest na Fundusz Pracy. W sytuacji, gdy likwidowana spółdzielnia socjalna nie korzystała ze środków Funduszu Pracy środki te w całości dzieli się pomiędzy jej członków lub też w drodze uchwały Walnego Zgromadzenia środki te przekazuje się na rzecz organizacji pozarządowych realizujących zadania wynikające z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, właściwego związku rewizyjnego spółdzielni socjalnych lub innych spółdzielni socjalnych⁵⁴.

Wśród uczestników badań prezentowanych w niniejszym opracowaniu jedynie dwóch spośród piętnastu słyszało o spółdzielni, której nie powiodło się na rynku, i która musiała zakończyć swoją działalność. Jako powody takiego obrotu spraw podawali oni źle dobraną kadre, brak inicjatywy ze strony członków tych spółdzielni i brak porozumienia między nimi, złe zarządzanie oraz niewiele zleceń. Do największych zagrożeń dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych zaliczyli oni:

- „*źle dobrany zespół pracowniczy*”; „*brak pracowników chętnych do wykonywania takiego specyficznego zawodu*”; „*brak wykwalifikowanych pracowników*”; „*brak odpowiedniego zespołu nastawionego na sukces*”; „*nieodpowiedni zespół, który generuje konflikty, istotnie wpływa na jakość pracy, samoocenę*”; „*brak zaangażowania członków*”; „*brak porozumienia, spójności, brak wspólnych celów działania*”;
- „*źle zarządzanie*”; „*brak zapewnienia pełnego potencjału firmy*”; „*nieznajomość branży w jakiej zamierza się pracować*”;
- „*brak stałych zamówień*”; „*brak nowych zleceń co za tym idzie brak środków finansowych na utrzymanie spółdzielni*”; „*płynność finansowa brak rezerwy finansowej na czarną godzinę*”; „*zbyt wysokie koszty utrzymania*”; „*nagle wypowiedzenie najmu lokalu*”;
- „*zbyt duża konkurencja*”;
- „*sama konstrukcja idei spółdzielni socjalnej, minimum członkowskie, gwarantowane umowy o pracę dla członków spółdzielni, przepisy, ustawy dotyczące jej funkcjonowania*”.

⁵⁴ M. Juszczak, C. Miżejowski, M. Ołdak, *Tworzenie i działalność spółdzielni socjalnej*, Zachodniopomorska Biblioteka Ekonomii Społecznej, Szczecin 2009, s. 27.

Respondenci zapytani o to, na co szczególnie należy zwracać uwagę prowadząc spółdzielnię socjalną wskazywali, że konieczne jest aby:

- „zaczynać małymi krokami i starać się założyć realny scenariusz”;
- „jasno określić obowiązki i cele”;
- „dobrze dobrać personel”; „należy unikać przypadkowego doboru członków spółdzielni, każdy członek przedsięwzięcia powinien być odpowiednio dobrany do funkcji jaką będzie sprawował, pełnił w spółdzielni”; „unikać doboru pod kątem charakteru, kwalifikacji, dobierać osoby niekonfliktowe, które działają na rzecz spółki, a jej szkodę”; „unikać złego doboru współpracowników, osób konfliktowych, zaborczych”; „unikać ewentualnych konfliktów wewnątrz spółdzielni pomiędzy jej członkami, a zaistniałe na bieżąco wyjaśniać, mieć dobrego przywódcę”;
- „zachować płynność finansową i utrzymywać odpowiednią rezerwę finansową”;
- „racjonalnie gospodarować funduszami”; „przeznaczanie kapitału finansowego na odpowiednie produkty (najpotrzebniejsze)”; „uważać na koszty, aby nie były za wysokie”;
- „unikać nieprzemyślanych decyzji na temat branży jaką się będzie wykonywać”; „znać branżę w jakiej się będzie działało oraz znać konkurencję na rynku”;
- „dbać o jakość”; „niedbalstwo w oferowanych usługach jest niedopuszczalne, ciężko potem na nowo zdobyć zaufanie klientów, pozyskać nowych”;
- „unikać zastojów w produkcji”;
- „dbać o pozytywny wizerunek spółdzielni”; „tylko na dobrze wypromowanej marce można skutecznie osiągnąć sukces”.

Biorąc to pod uwagę można w ramach podsumowania stwierdzić, że wyartykułowane powyżej porady praktyków stanowią najlepszą kwintesencję i swoisty katalog dobrych praktyk.

Janusz Piegza
Polskie Towarzystwo Socjologiczne
Oddział Rzeszowski

ROZDZIAŁ III

Praktyczne wskazówki dla osób zakładających spółdzielnię socjalną

3.1. Pomysł

3.1.1. Od czego zacząć?

Podjęcie aktywności ekonomicznej w ramach spółdzielni socjalnej powinno opierać się na gruntownym zrozumieniu jej istoty, zarówno w sensie prawnym, jak i ekonomicznym. Formuła spółdzielni, poprzez swoją specyfikę a także wymogi, jakim zgodnie z ustawą⁵⁵ musi sprostać, w pewnym stopniu determinuje konkretne strategie działania, ich powodzenie i ograniczenia.

Długotrwałe pozostawanie poza rynkiem pracy destrukuje – jak wiadomo – nie tylko materialne podstawy życia jednostki, ale przynosi poważne konsekwencje natury

⁵⁵ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.

psychologicznej. Zostały one dobrze zbadane i opisane w literaturze z zakresu rynku pracy⁵⁶. Ujawniły one pilną potrzebę opracowania narzędzi przeciwdziałania negatywnym skutkom bezrobocia i wykluczenia społecznego, które byłyby skuteczne w płaszczyźnie stricte ekonomicznej – poprzez stworzenie szansy zarobkowania a jednocześnie, tworząc tę szansę – umożliwiały ponowną integrację zaangażowanych osób ze społeczeństwem, odbudowę poczucia własnej wartości i wiary w siebie.

Jednym z takich właśnie instrumentów jest spółdzielnia socjalna. Jej funkcjonowanie reguluje ustawa o spółdzielniach socjalnych z dnia 27 kwietnia 2006 r.⁵⁷. Zgodnie z jej zapisami założyć ją mogą jednostki w różny sposób zagrożone wykluczeniem społecznym:

- osoby bezrobotne⁵⁸;
- osoby kończące terapię uzależnień;
- osoby bezdomne realizujące indywidualny program wychodzenia z bezdomności;
- byli więźniowie;
- chorzy psychicznie;
- uchodźcy;
- niepełnosprawni.

Ustawa dozwala, aby członkami spółdzielni były również osoby niemieszczące się w wyżej wymienionych kategoriach, o ile ich liczebność nie przekracza połowy liczby członków-założycieli. Wymagana jest tutaj zdolność do czynności prawnych. Wskazuje się także inne kategorie podmiotów mogące tworzyć bazę członkowską:

- osoby fizyczne uprawnione do założenia spółdzielni socjalnej posiadające ograniczoną zdolność do czynności prawnych;
- inne osoby posiadające szczególne kwalifikacje – jeżeli ich liczba nie przekroczy 50% ogólnej liczby członków spółdzielni;
- organizacje pozarządowe;
- kościelne osoby prawne;
- jednostki samorządu terytorialnego;
- osoby zatrudnione przez dwanaście miesięcy przez osoby prawne – założycieli spółdzielni.

Minimalna liczba założycieli określona ustawą to pięć osób fizycznych lub dwie osoby prawne. Pięć osób to także minimalna liczba członków spółdzielni socjalnej. Maksymalna liczba członków to 50 osób.

Pierwszym formalnym krokiem, jaki należy podjąć w celu powołania spółdzielni socjalnej to przeprowadzenie zebrania założycielskiego, na którym członkowie-założyciele:

- dokonują aktu powołania spółdzielni;
- przyjmują jej Statut;
- dokonują wyboru jej władz.

Niezależnie od wielkości liczebnej spółdzielni, organami jej są: Walne Zgromadzenie Członków oraz Zarząd. W spółdzielniach mniejszych – nie przekraczających liczby 15 członków – powołuje się Radę Nadzorczą, o ile jest przewidziana w Statucie, natomiast w spółdzielniach większych – powyżej 15 członków – Rada Nadzorczą jest organem obligatoryjnym.

⁵⁶ Szerzej zob. *Bezrobocie: podręcznik pomocy psychologicznej*, red. A. Bańka, Print-B, Poznań 1992; *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu: raport z realizacji programu. Materiały konferencyjne*, red. M. Boni, E. Żak-Rosiak, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2002.

⁵⁷ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.

⁵⁸ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU, nr 99 poz. 1001, z późn. zm., art. 2, ust. 1, pkt 2.

Statut jest prawnym fundamentem funkcjonowania spółdzielni i jako taki winien określać następujące kwestie:

1. nazwę spółdzielni zawierającą oznaczenie „Spółdzielnia Socjalna”;
2. cele spółdzielni i przedmiot działalności;
3. teren działania;
4. organy spółdzielni i ich zasady wyboru oraz kompetencje;
5. sposób podziału, połączenia się, a także likwidacji spółdzielni socjalnej;
6. zasady podziału nadwyżki bilansowej oraz pokrywania strat;
7. wysokość wpisowego, wysokość i ilość udziałów, które członek obowiązany jest zadeklarować, terminy wnoszenia i zwrotu;
8. możliwość wnoszenia wkładów;
9. zasady wprowadzenia zmian w Statucie.

Kolejnym formalnym działaniem jest zgłoszenie nowo założonej spółdzielni do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) celem rejestracji. Do formularza rejestracyjnego (KRS-W5) należy załączyć formularze zawierające informacje o organach spółdzielni (KRS-WK) i zakresie działalności (KRS-WM). Oprócz tego wymagane są także:

1. dokumentacja z Walnego Zgromadzenia;
2. dokumenty poświadczające posiadanie Statusu osoby uprawnionej do założenia spółdzielni socjalnej;
3. wzory podpisów członków Zarządu;
4. dokument potwierdzający uprawnienia do korzystania z lokalu lub nieruchomości, w których znajduje się siedziba spółdzielni;
5. wniosek o wpis do systemu REGON;
6. zgłoszenie płatnika składek do ZUS – ZUS ZPA;
7. zgłoszenie identyfikacyjne NIP – NIP-2;
8. założyciele – osoby prawne załączają uchwałę o powołaniu spółdzielni socjalnej.

Wpis do KRS czyni ze spółdzielni osobę prawną. Status ten pozwala jej nabywać prawa i zaciągać zobowiązania. Może ona – jako osoba prawna – na przykład nabywać nieruchomości lub zaciągać kredyty. Pozostałe niezbędne czynności to otwarcie rachunku bankowego, wyrobienie pieczęty i – w przypadku podmiotów będących płatnikami podatku VAT – złożenie stosownego wniosku w Urzędzie Skarbowym. Należy to zrobić przed dokonaniem pierwszej sprzedaży produktu lub usługi.

Wpisowe i udziały członkowskie tworzą fundusz spółdzielni. Wpisowe to opłata za przyjęcie w poczet członków, natomiast udział jest finansowym wkładem członka w majątek zbiorowy podmiotu. Może być on wniesiony wyłącznie gotówką.

Spółdzielnia socjalna jest wprawdzie – jak już powiedziano – szczególną formą współdziałania gospodarczego, w której zbiegają się cele stricte ekonomiczne i społeczne, ale – jako podmiot działający na rynku – podlega jego prawom, analogicznie jak przedsiębiorstwo. Aktywna jest – jak przedsiębiorstwo – w konkretnym sektorze wytwórczości bądź usług, podobnie też zatrudnia pracowników, podlega przepisom podatkowym i wchodzi w kooperację z innymi podmiotami. Akcentując rynkowe środowisko funkcjonowania spółdzielni nie należy jednak zapominać o różnicach istniejących pomiędzy nią a spółką. W przeciwieństwie do spółki zysk spółdzielni nie podlega podziałowi na dywidendy, wartość udziałów wszystkich członków jest taka sama, a członkowie spółdzielni muszą w niej pracować w oparciu o spółdzielczą umowę o pracę. Jako podmiot, któremu

ustawodawca powierzył „misję” zapobiegania wykluczeniu społecznemu, spółdzielnia korzysta też z pewnych szczególnych rozwiązań. Zgodnie z ustawą o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992 r.⁵⁹ korzysta ze zwolnienia w zakresie odprowadzania podatku dochodowego od dochodów wydatkowanych na cele określone w art. 2 ust. 2 ustawy o spółdzielniach socjalnych⁶⁰, tj.:

- społeczną reintegrację jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu;
- zawodową reintegrację jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy, a działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię socjalną działalności gospodarczej.

Spółdzielnia socjalna może też korzystać z instrumentów wsparcia generowanych ze środków publicznych, takich jak:

1. środki z Funduszu Pracy dla osób bezrobotnych z przeznaczeniem na działalność w formie spółdzielni socjalnej. W przypadku członków-założycieli jest to czterokrotność przeciętnego wynagrodzenia na dzień podpisania umowy, a w przypadku zwykłych członków trzykrotność wymienionej kwoty;
2. refundacja składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe odprowadzanych przez spółdzielnię na rzecz pracowników ze środków Funduszu Pracy w pełnej wysokości przez okres 24 miesięcy od dnia zatrudnienia oraz połowie wysokości przez kolejne 12 miesięcy. Podstawą takiej refundacji jest umowa zawierana pomiędzy starostą odpowiednim do siedziby spółdzielni a spółdzielnią;
3. środki znajdujące się w dyspozycji różnych instytucji wspierających podmioty ekonomii społecznej, takich jak Ośrodki Wsparcia Spółdzielczości Socjalnej, Inkubatory Gospodarki Społecznej, stowarzyszenia i fundacje wspierające działalność socjalną, Jednostki Samorządu Terytorialnego (dotacje, pożyczki lub poręczenia);
4. środki budżetu państwa: dotacje, pożyczki, poręczenia, finansowanie pomocy w postaci doradztwa finansowego, księgowego, prawnego czy marketingowego, refundacja kosztów lustracji.

Ponadto spółdzielnie mogą ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego, a uzyskawszy go otrzymywać 1% podatku od osób fizycznych rozliczających się z Urzędem Skarbowym.

Wywiady prowadzone wśród liderów funkcjonujących spółdzielni na Podkarpaciu ujawniają znaczenie wymienionych instrumentów, zwłaszcza w początkowej fazie funkcjonowania spółdzielni. Dwie trzecie spółdzielni reprezentowanych w badaniu to podmioty, których członkowie-założyciele w momencie ich powoływania nie dysponowali środkami na wkład własny. Refundację wkładów członkowskich czy składek emerytalno-rentowych osoby praktykujące tę formę aktywności gospodarczej uznały za „zdecydowanie istotną” pod względem przydatności dla funkcjonowania spółdzielni (w skali od 1 do 5). Wywiady wykazały też dużą aktywność instytucji wspierających podmioty ekonomii społecznej w zakresie kreowania spółdzielczości socjalnej. Blisko połowa zapytywanych o okoliczności powstania spółdzielni, w których działają, wymieniała kursy i szkolenia organizowane przez Urzędy Pracy i instytucje wspierające, jako źródło informacji o tej formie działalności. Deklaracje mówiące o inspirującym wpływie elit lokalnego środowiska społecznego (np. proboszcza miejscowej parafii), choć niewątpliwie znacznie rzadsze w

⁵⁹ Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1992 r., DzU 1992, nr 21, poz. 86, z późn. zm., art. 17, ust. 1, pkt. 43.

⁶⁰ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm., art. 2, ust. 2.

wypowiedziach zapytywanych osób, pośrednio ukazują także rolę otoczenia społecznego. Im bardziej nieobojętne wobec osób zagrożonych wykluczeniem, tym większa jest szansa urzeczywistnienia i powodzenia całego przedsięwzięcia. Spektrum okoliczności, w których rodzi się pomysł założenia spółdzielni socjalnej uzupełnia wreszcie oddolna inicjatywa samych zainteresowanych. Spółdzielcy wskazywali w tym kontekście inspirację przekazem medialnym – reklamą internetową, mówili także o woli znalezienia nowej formuły dla własnej pracy zawodowej w sytuacji, w której dotychczasowa formuła – etatowa praca w firmie – nie była już dla nich dostępna. Ten ostatni typ deklaracji wyraźnie pokazuje istnienie pewnej kategorii osób, dla których idea spółdzielni socjalnej wydaje się być szczególnie dobrze „skrojona”. Chodzi o ludzi wykazujących postawę przedsiębiorcy, gotowych na nowe wyzwania, którym jednak – z racji niedostatku kapitału i rozmaitych upośledzeń z tym związanych (wykluczenie finansowe) – klasyczna forma przedsiębiorczości okazuje się niedostępna.

3.1.2. Tworzenie zespołu

Stwierdzenie, że największym kapitałem przedsięwzięcia ekonomicznego są ludzie w przypadku spółdzielni socjalnej okazuje się szczególnie trafne. W warunkach, w których dostępne są strukturalne mechanizmy przezwycięzania ograniczeń wynikających z niedostatku kapitału to właśnie ludzie – zespół, jego jakości przesądza niejednokrotnie o sukcesie bądź porażce przedsięwzięcia. Dlatego też etap kompletowania grupy mającej stworzyć spółdzielnię wymaga działań, którymi rządzą czytelne kryteria doboru członków. W tworzeniu zespołu osób współdziałających w procesie gospodarczym nie powinno być miejsca na przypadek, doraźność i pośpiech. Ustalając te kryteria trzeba przede wszystkim zdać sobie sprawę z rodzajów kapitału, jakie implikuje „czynnik ludzki”. Są to:

1. formalne kwalifikacje ludzi legitymujących się różnego rodzaju certyfikatami (świadectwa dyplomy, zaświadczenia o ukończonych kursach) potwierdzającymi posiadanie przez ich właścicieli różnego typu kompetencji i umiejętności. Posiadanie takich certyfikatów w przypadku konkretnych rodzajów działalności może stanowić konieczny warunek jej wykonywania. Istnieje cały szereg takich aktywności, począwszy od prowadzenia pojazdów mechanicznych obwarowanego wymogiem posiadania prawa jazdy, na specjalistycznych usługach księgowych, prawniczych skończywszy;
2. umiejętności i wiedza wynikająca z doświadczenia, wieloletniej nierzadko praktyki realizowanej przez podmioty w określonej dziedzinie profesjonalnej. Często, choć nie zawsze zbiega się ona z formalnymi kwalifikacjami w danej dziedzinie, tym niemniej okazuje się niezwykle cennym „wkładem” w funkcjonowanie zespołu w praktyce;

3. kapitał społeczny, czyli suma relacji społecznych łączących jednostkę z innymi, będąca funkcją jej przeszłej i bieżącej aktywności, zarówno profesjonalnej, jak i pozaprofesjonalnej. W tym sensie każda jednostka – potencjalny członek zespołu wnosi szczególnego rodzaju aktywa. Są nimi kontakty, relacje koleżeńskie i przyjacielskie, które mogą być przez wspólnotę spożytkowane w działaniu gospodarczym, oczywiście w granicach wyznaczonych przez normy etyczne i prawne⁶¹. Odpowiednio zidentyfikowane i wykorzystane mogą ułatwiać pokonywanie ograniczeń spowodowanych czynnikami obiektywnymi – niskim popytem na lokalnym rynku, peryferyjnym usytuowaniem obszaru działalności, czy też ułatwiać promocję produktów bądź usług spółdzielni;
4. cechy osobowościowe – niektóre z nich mogą stanowić rodzaj „miękkich kompetencji” ułatwiających proces gospodarowania. Takie charakterystyki jak: gotowość podejmowania nowych wyzwań, asertywność, szybkość w podejmowaniu decyzji, cierpliwość, czy otwartość na argumenty osób reprezentujących odmienny od własnego punkt widzenia, pozwalają osiągać kompromis w zespole, sprawnie podejmować strategiczne, jak i operacyjne decyzje, wytyczać kierunki działania.

W teoriach organizacji podejmujących kwestie efektywnego kierowania zespołami ludzkimi podkreśla się tzw. efekt synergii polegający na tym, że współpraca jednostek generuje w ostateczności efekt, który jest co do swej wartości czymś więcej aniżeli zwykłą sumą efektów tworzonych przez każdą z osób z osobna, tzn. w porównaniu z sytuacją, w której działałyby pojedynczo. W kontekście wymienionych wyżej rodzajów kapitału, jaki wnoszą ludzie, umiejętność budowania zespołu polega więc na rozpoznaniu atutów, którymi dysponują aplikujący do członkostwa ludzie i takiej organizacji wysiłku zespołowego, aby zróżnicowane rodzaje kapitału reprezentowanego przez członków spółdzielni wzajemnie się wspierały⁶². W tym sensie liderzy stają przed koniecznością odpowiedzi na konkretne pytania jakie stawia im sytuacja:

1. w jakim zakresie (przy założeniu wstępnego zdefiniowania profilu i pola działalności gospodarczej spółdzielni oraz niezależnie od ustawowych kryteriów członkostwa) potrzebni są członkowie posiadający formalne kompetencje w danej dziedzinie?
2. jakie są motywacje uczestnictwa w przedsięwzięciu potencjalnych kandydatów na spółdzielców? Które z tych motywacji okazać się mogą szczególnie funkcjonalne dla osiągnięcia założonych celów spółdzielni?
3. jak rozpoznać osoby odznaczające się cechami charakteru szczególnie pożądanymi dla skutecznego osiągnięcia celów zbiorowych w sytuacji, kiedy żadne doświadczenie wspólnego działania nie jest jeszcze dostępne. Jak zatem uniknąć ryzyka doboru osób mogących swą postawą i działaniami blokować podejmowanie ważnych decyzji, utrudniać lub wręcz uniemożliwiać pracę zespołu?

Wydaje się, że odpowiedzi na wymienione wyżej pytania wskazuje dotychczasowa praktyka zakładania spółdzielni socjalnych.

Wyniki badań prowadzonych wśród podkarpackich spółdzielców budują obraz typowej spółdzielni socjalnej jako tworu niewielkiego liczebnie (5 – 7 członków), złożonego z osób posiadających kwalifikacje zgodne z profilem działalności. Czynnikiem podobieństwa kwalifikacji jako istotne kryterium akcesji do spółdzielni w deklaracjach liderów przedstawiał się różnie. Połowa zapytywanych uznała go za mało istotny, natomiast druga połowa za

⁶¹ Szerzej zob. R. Putnam, R. Leonardi, R.Y. Nanetti, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1995; F. Fukuyama, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa, 1997.

⁶² R. Bokacki, *Nowe wyzwania dla menedżerów, czyli menedżerska skrzynka z narzędziami*, [w:] Zespół konsultantów (red.), *Kontekst HR Human management, czyli jak kierować ludźmi po ludzku*, Kontekst HR Cop., Warszawa, 2006, s. 5-11.

znaczący, co wydaje się być spowodowane odmienną specyfiką profilów działalności gospodarczej poszczególnych spółdzielni. Wyraźnie natomiast wyodrębnia się – jako kryterium – wspólnota zainteresowań potencjalnych członków, co najprawdopodobniej należy interpretować jako wspólne zainteresowanie potencjalnym profilem działalności czy też jako podobieństwo profesjonalnych doświadczeń. Aż 11 respondentów spośród 15, z którymi przeprowadzono wywiady uznało je za ważne w procesie konstruowania zespołu. Widać więc, że nie chodzi tu o prostą identyczność formalnych kwalifikacji, ale o to, aby ich zróżnicowanie zbiegało się w konkretnym polu gospodarczego działania – usług lub produkcji. Braki formalnych kwalifikacji mogą być zresztą uzupełnione przez wsparcie ze strony podmiotów zewnętrznych, co – według deklaracji liderów – jest faktem w spółdzielniach podkarpackich – korzysta z niego co trzecia spółdzielnia (6/15). W czterech przypadkach potwierdzono zatrudnienie w spółdzielni osób o szczególnych kwalifikacjach, których praca była niezbędna dla funkcjonowania podmiotu, a które nie mieściły się w żadnej z kategorii osób wymienionych w ustawie o spółdzielniach socjalnych⁶³. Uzupełniały one niedostatki kwalifikacji członków spółdzielni.

Wśród motywacji skłaniających do członkostwa w spółdzielni na plan pierwszy wybija się oczywista chęć znalezienia pracy. Jakkolwiek silne, pragnienie to nie jest jednak dostateczną gwarancją zbudowania efektywnego zespołu. O ile pozostaje ono jako niczym nie uwarunkowana ogólna deklaracja, której nie towarzyszą bardziej konkretne wyobrażenia miejsca pracy i pola działania, może ona świadczyć zarówno o niedostatku kwalifikacji, jak i o bierności jednostki. Ludzie silnie zmotywowani w poszukiwaniu zajęcia często nie chcą „pracy w ogóle”, ale takiej, która odpowiada ich zawodowym kompetencjom. Wiedzą, co chcą robić, gdyż równie ważna jak pozyskiwanie dochodów jest dla nich możliwość potwierdzenia się w profesjonalnej roli, w którą weszli – czy to przez formalne przygotowanie, czy przez wcześniejsze doświadczenie. Odnosi się to także do osób, które w pewnym momencie uznają dotychczasowe kompetencje za mało użyteczne. Gotowość uczestnictwa w szkoleniu i podjęcia nowych wyzwań na rynku pracy jest czytelnym świadectwem aktywnej postawy.

Osoby budujące spółdzielnię muszą być zatem wyraźnie świadome tego, że:

- zarobkowanie, jakkolwiek ważne, nie jest wyłącznym celem zakładanego podmiotu;
- miejsca pracy w spółdzielni nie są dane, trzeba je stworzyć wspólnym wysiłkiem.

Wypowiedzi podkarpackich spółdzielców wskazują stosunkowo wysoki poziom uświadomienia członków, co do idei spółdzielni socjalnej. „Poczucie misji społecznej” i potrzebę zawodowego spełnienia jako ważne kryteria członkostwa akcentowało łącznie 12 spośród 15 zapytywanych. 11 uznało spółdzielnię za miejsce zawodowej realizacji wszystkich lub przynajmniej większości członków, a 10 za miejsce, z którym większość wiąże swoją przyszłość.

⁶³ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.

Tabela 1. Kryteria wymagane od osób, które chciały zostać członkami spółdzielni

		1. zdecydowanie nie	2. raczej nie	3. trudno powiedzieć	4. raczej tak	5. zdecydowanie tak
1	zbliżona sytuacja materialna	4	1	0	3	7
2	podobne kwalifikacje zawodowe	3	4	0	3	5
3	pokrewne zainteresowania	1	2	1	6	5
4	podobny wiek	6	3	1	5	0
5	poczucie misji społecznej	1	2	2	4	6
6	inne: 2					

Źródło: badania własne.

Funkcjonalne dla realizacji zadań spółdzielni cechy charakteru, w tym czynnik kluczowy – zaufanie, to kryterium, któremu w fazie formowania się zespołu sprostać bodaj najtrudniej. Z tej przyczyny spółdzielnie socjalne kreowane przez grupy znających się wcześniej osób wydają się mieć pewną – przynajmniej początkową – przewagę nad pozostałymi podmiotami. Wzajemna znajomość, zwłaszcza w mikrozespołach, wydaje się skutecznie eliminować nieufność z wzajemnych relacji, ale nie jest gwarancją braku napięć. Istotnie, wśród podkarpackich spółdzielców nie pojawiają się utyskiwania na brak zaufania pomiędzy członkami, ale konflikty wynikające z różnic charakterów sygnalizuje już niemal połowa z nich (7/15),

Homogeniczność pod względem cech społeczno-demograficznych, jakkolwiek sama w sobie nie jest wartością, to jednak może eliminować nieporozumienia w zespole w niektórych przynajmniej obszarach. Zbyt duże różnice w wykształceniu ogólnym członków mogą na przykład być źródłem nieporozumień w zakresie celów i strategii działania spółdzielni, mogą też powodować trudności komunikacyjne wynikające z odmienności struktur poznawczych oraz kodów językowych, jakimi operują poszczególni członkowie. W badanych spółdzielniach Podkarpacia ten problem jednak nie występuje.

Wspomnieć też należy występowanie różnego rodzaju trudności obiektywnych w fazie formowania się grupy. Najczęściej wymieniano w tym kontekście „niewiedzę i brak kompetencji urzędników”, które – jak należy przypuszczać – powodowały opóźnienia w realizacji formalnych działań (3). odnotowano też wycofywanie się niektórych osób z akcesji. Interesujące dane dotyczące formowania się spółdzielni przedstawia raport Departamentu Pożytku Publicznego MPiPS analizujący ich funkcjonowanie w okresie 2010-2011, a sporządzony w oparciu o ogólnopolskie badania *monitoring spółdzielni socjalnych*. Wynika z niego, że średni czas tworzenia zespołu spółdzielczego, rozumiany jako okres od Walnego Zebrania Założycielskiego do chwili rejestracji w KRS wynosił 4 miesiące, przy czym bardzo duże okazały się regionalne zróżnicowania: najkrótszy, bo zaledwie 1 miesięczny był w regionie wschodnim, natomiast w regionach: zachodnim i centralnym wynosił aż 12 miesięcy. 58% spółdzielni powstało w okresie nie krótszym niż 3 miesiące, a 30,4% w okresie od 4 do 6 miesięcy. Jeszcze później następował faktyczny start działalności gospodarczej: 37,8% spółdzielni rozpoczęły ją do 6 miesięcy od zebrania założycielskiego, 18,9% zrobiła to między 6 a 12 miesiącem od zebrania a 5,4% potrzebowało na to ponad roku⁶⁴.

Z cytowanych wyżej badań wynika, że wzór spółdzielni inicjowanej przez małą grupę, nie przekraczającą 10 osób jest typowy dla całej Polski – średnia liczba członków-założycieli wynosiła bowiem 7,75. Rozwój działalności nie przekłada się na poszerzenie bazy członkowskiej. *Monitoring spółdzielni socjalnych* (badanie z 2010 r.) ujawnił, że dominują w krajobrazie spółdzielczości socjalnej podmioty małe – liczące od 5 do 9 członków. Zaledwie 10% zespołów liczyło 10 i więcej członków.

Zespoły spółdzielcze tworzą głównie osoby bezrobotne (83% członków-założycieli). Duży też jest odsetek założycieli dotkniętych różnymi formami niepełnosprawności (38,4%). W grupach powołujących spółdzielnie nie było natomiast osób zwalnianych z zakładów karnych oraz kościelnych osób prawnych.

Dominującą formą zatrudnienia była spółdzielcza umowa o pracę (55%), a w dalszej kolejności: umowa o dzieło (22%) i umowa zlecenia (20%). Ponad 1/3 badanych spółdzielni zatrudniała dodatkowych pracowników, którzy nie byli ich członkami.

3.1.3. Istota znajomości rynku

Początkiem każdego biznesu jest (a w każdym razie powinien być) pomysł – czyli generalna koncepcja określająca segment rynku, w którym chce się prowadzić aktywność oraz zakres działań nastawionych na pozyskiwanie dochodu. Opracowanie pomysłu wymaga

⁶⁴ Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010-2011, dz. cyt., s. 90.

szeregu konkretyzacji skutkujących biznesplanem, w którym wytyczone zostają cele szczegółowe, sposób ich realizacji, koszty tych realizacji, źródła ich finansowania oraz oczekiwane zyski. Wybór rynku jest w istotnej mierze zdeterminowany kwalifikacjami i umiejętnościami aktorów przedsięwzięcia. Dotychczasowe doświadczenie w branży odgrywa – jak się wydaje – w tym wyborze rolę kluczową pozwalając zredukować koszty „uczenia się” nowych wzorów działania stanowiące niejednokrotnie, w warunkach względnie dużej konkurencji, balast nie do udźwignięcia dla nowo powstających podmiotów. Błędy popełniane w wyniku nieznajomości realiów danej branży, jeżeli nawet nie doprowadzą do porażki, to mogą przez dłuższy czas ograniczać zyskowność przedsięwzięcia i tworzyć w ten sposób blokady dla rozwoju. Wymienione charakterystyki, jakkolwiek ważne, nie są jednak wyłącznymi kryteriami doboru pola aktywności gospodarczej. Istotne są też same cechy konkretnego rynku, takie jak:

1. liczba funkcjonujących podmiotów, będących potencjalną konkurencją dla nowego przedsięwzięcia, stopień monopolizacji;
2. poziom niezbędnego zaangażowania wiedzy, umiejętności i kapitału w wygenerowanie dobra lub usługi;
3. poziom zaspokojenia popytu występującego w danym segmencie;
4. możliwość redukcji kosztów oferowanych dóbr i usług;
5. możliwość podniesienia jakości oferowanych dóbr i usług;
6. możliwości poszerzenia oferty towarowej (usługowej) kierowanej do konkretnej grupy odbiorców;
7. możliwości dotarcia z ofertą do nowych grup odbiorców;
8. brak usług lub dóbr określonego rodzaju przy wyraźnie dającym się zidentyfikować popycie na nie (nisza rynkowa);
9. przestrzenny (geograficzny) zakres rynku jako pola potencjalnej aktywności;
10. dostępne instrumenty wsparcia udzielanego przez podmioty zewnętrzne przedsięwzięciom gospodarczym realizowanym w konkretnych branżach.

Niektóre z wymienionych cech określają tzw. bariery wejścia nowych podmiotów na rynek. Jeśli te okazują się niskie, mogą stanowić istotną zachętę do rozpoczęcia działalności w segmencie, w którym podmiotom brakuje doświadczenia, nawet przy uwzględnieniu szeroko rozumianych „kosztów” związanych z uczeniem się nowych wzorów aktywności. Taka sytuacja może zachodzić na konkretnych rynkach lokalnych w segmentach, w których aktywność nie wymaga specjalistycznych kwalifikacji, istnieje dodatkowo względnie niska konkurencja, bądź wyraźny deficyt w zakresie dóbr bądź usług określonego typu. Wydaje się, że istnieje negatywny związek pomiędzy znajomością danej branży („branżową kompetencją”), a dostępnością danego segmentu rynku jako kryteriami wyboru pola działalności gospodarczej. Im mniej jest w otoczeniu gospodarczym powstającej spółdzielni segmentów rynku „łatwo dostępnych” (w sensie opisanym powyżej), tym bardziej – jako czynnik wyboru – oddziałują kwalifikacje i doświadczenie.

Informacje pozyskane od spółdzielców Podkarpacia jednoznacznie pokazują, że na wybór profilu działalności wpłynęły posiadane już uprzednio kompetencje członków. Mieszczą się tu zarówno „zainteresowania” (12 wskazań), jak i „kwalifikacje” (9 wskazań). Liczne wskazania rozmówców na „potrzeby rynku” (10) można zresztą interpretować jako pośrednie potwierdzenie znaczenia pierwszego z wymienionych czynników – czyli kompetencji. Mając na celu szacowanie potrzeb rynku, trzeba mieć o nim wcześniej choćby pobieżną wiedzę.

Wypowiedziane wyżej uwagi pozwalają sformułować kilka dyrektyw, które winny kierunkować myślenie i działanie zmierzające do wyboru optymalnego pola działalności nowo założonej spółdzielni socjalnej:

1. identyfikacja rodzaju działalności, który najbardziej koresponduje z posiadanymi kwalifikacjami, umiejętnościami, zdolnościami oraz zgromadzonym dotychczas doświadczeniem członków spółdzielni;
2. uważny ogląd rynku, trzeba wiedzieć kto na nim działa, jaką gamę usług lub towarów oferuje, jakich strategii marketingowych i promocyjnych używa;
3. odpowiedź na pytanie: które ze stosowanych praktyk gospodarczych zaobserwowanych na rynku wydają się dla danego podmiotu najbardziej odpowiednie?;
4. odpowiedź na pytanie: które spośród praktyk uznanych za odpowiednie można zastosować przy danym poziomie zasobów ludzkich i kapitałowych i czy ich zastosowanie będzie prowadzi do sukcesu analogicznego, jak w przypadku tych firm, które już je stosują?;
5. dokonanie analizy prowadzącej do rozpoznania braków w istniejącej już ofercie towarów bądź usług z punktu widzenia klienta („czego mi brakuje jako klientowi”?, „jaką usługę uznałbym za potrzebną?”);
6. eliminacja spośród wyodrębnionych rodzajów praktyk tych, które przy danym poziomie zasobów ludzkich i kapitałowych wydają się mało realistyczne;
7. sondaż rynku pod kątem efektywności wybranej praktyki gospodarczej (odpowiedź na pytanie: jakie jest zapotrzebowanie na dobro bądź usługę, które mają być przedmiotem oferty). Można to zrobić własnymi siłami zadając pytania przyjacielom, znajomym, przypadkowym ludziom, bądź powierzyć jego przeprowadzenie specjalistycznej firmie;
8. wdrożony winien zostać ten wariant działania, który najbardziej odpowiada potrzebom klientów, a także możliwościom kapitałowym i umiejętnościom spółdzielców.

W proces wyboru profilu działalności spółdzielni powinni być zaangażowani wszyscy członkowie. Ponieważ mają współdziałać jest rzeczą niezwykle istotną, aby byli do wybranego modelu przekonani, tylko wtedy będą bowiem działać z oddaniem a spółdzielnia będzie w stanie przewyższać sytuacje kryzysowe.

Podjęcie decyzji dotyczącej rodzaju działalności i pola działania powinno skutkować opracowaniem strategii działania w szeregu szczegółowych kwestii:

1. dotyczących samego rynku:
 - określenie profilu klienta i jego preferencji, czy są to instytucje czy osoby fizyczne?;
 - jeżeli potencjalnym klientem są instytucje, to jakiego rodzaju (prywatne przedsiębiorstwa, szkoły, ośrodki zdrowia, urzędy)?;
 - jeżeli klientami mają być osoby fizyczne, to czym się zajmują, jaki jest ich wiek, poziom zamożności?;
 - określenie strategii dotarcia do klienta;
 - określenie wielkości popytu na produkt (usługę) w miejscu, w którym działać będzie spółdzielnia;
 - określenie przestrzennego zasięgu dla prowadzonej działalności;
 - czy do prowadzenia działalności wymagane będzie wynajęcie lokalu i odpowiednie go dostosowanie?;

- w jaki sposób i przy użyciu jakich środków realizowane będą działania promocyjne (reklama).
- 2. dotyczących kosztów działalności:
 - koszty zapasów początkowych (surowców lub towarów);
 - wydatki na towar, materiały i surowce;
 - koszty wynajmu i adaptacji lokalu (biura);
 - wydatki na wyposażenie lokalu;
 - koszty eksploatacji lokalu (opłaty za energię, wodę);
 - rachunki za telefon i Internet;
 - wydatki na maszyny i urządzenia niezbędne do produkcji lub świadczenia usług;
 - wydatki na reklamę;
 - odpisy amortyzacyjne środków trwałych;
 - koszty utrzymania rachunku bankowego;
 - koszty obsługi zaciągniętych kredytów.

Pożądanym zabiegiem jest też sporządzenie strategii rozwoju spółdzielni wskazującej priorytetowe cele i wzorce działania na rynku, na przykład preferowane rozwiązania w zakresie pozyskiwania klientów, aktywności promocyjnej czy finansowania działalności.

Wśród liderów spółdzielni socjalnych Podkarpacia rozpoznanie rynku poprzedzające wybór modelu działalności potwierdzili niemal wszyscy (14/1). Dokonywano tego własnymi siłami bez korzystania z zewnętrznego fachowego wsparcia. Podstawowym źródłem danych o rynku były informacje zebrane od potencjalnych klientów (11 wskazań), w dalszej kolejności wykorzystano wiedzę, jaką posiadają Jednostki Samorządu Terytorialnego (3 wskazania). Rynek był przedmiotem rozpoznania zarówno pod względem popytu na potencjalne dobra i usługi spółdzielni jak i – według deklaracji liderów – pod kątem istniejącej w danym segmencie konkurencji (13 wskazań). Większość badanych potwierdziła istnienie na rynku firm konkurencyjnych dla spółdzielni w momencie rozpoczęcia działalności (13 wskazań). Według opinii liderów konkurencja na rynku, na którym aktywna jest spółdzielnia, utrzymywała się także w chwili przeprowadzania badań. Spółdzielcy znają zarówno ofertę, jak i praktyki konkurencji (13 wskazań), ale posiadają też wyrobione poglądy na sukces w rywalizacji z pozostałymi podmiotami z branży. Najczęściej wymieniano w tym kontekście konkurencyjną cenę (10 wskazań), dalej wysoką jakość usług (5), indywidualne podejście do potrzeb klienta (4), podnoszenie kwalifikacji pracowników (2). Wśród skutecznych środków wymieniono także nowe wzory oferowanych produktów (1) oraz aktywność promocyjną prowadzoną wśród potencjalnych klientów instytucjonalnych (1) i reklamę w Internecie (1).

W większości spółdzielni (12 przypadków) przygotowano strategię rozwoju, w której za najistotniejszy element uznawano działalność promocyjną (11 przypadków), pozyskiwanie nowych (9) oraz utrzymanie dotychczasowych klientów (6 przypadków). Plany inwestycyjne jako istotny element wymienionej strategii okazały się ważne dla 5 zapytywanych liderów.

3.1.4. Jak pozyskać wsparcie JST i dużych spółdzielni

Ze względu na przewidziane przez ustawodawcę funkcje, które nie wyczerpują się wyłącznie w generowaniu dochodu członków, spółdzielnia socjalna nabiera do pewnego stopnia cech właściwych organizacjom pożytku publicznego. Potencjalnie otwiera się zatem dla niej pole aktywności niedostępne klasycznym podmiotom gospodarczym, działającym na

rynku. Spółdzielnia może bowiem uczestniczyć w realizacji zadań publicznych mieszczących się w tym obszarze. Współpraca oraz wsparcie jakiego może korzystać reguluje kilka aktów prawnych.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i wolontariacie⁶⁵ przewiduje zlecenie zadań publicznych organizacjom pozarządowym i podmiotom ekonomii społecznej jako powierzanie zadań wraz z udzielaniem dotacji na ich wykonanie, lub też jako wspieranie takowych m.in. przez dotacje. Zlecenie odbywa się w trybie postępowania konkursowego. Ustawa wskazuje, że regulacjami, które obejmują organizacje pozarządowe w przedmiocie przeprowadzania otwartego konkursu ofert mogą być także objęte spółdzielnie socjalne⁶⁶. Efektem takiego postępowania jest umowa z jednostką samorządową, na mocy której spółdzielnia przyjmuje od niej zlecenia prac publicznych. Ustawa stwarza możliwość wystąpienia podmiotom ekonomii społecznej – w tym także spółdzielni socjalnych – z inicjatywą w omawianym przedmiocie⁶⁷. Spółdzielnie nie muszą czekać na ofertę ze strony samorządu, mogą same zgłosić się do realizacji zadań publicznych, w tym także tych, które wypełnia organ administracji publicznej. W ciągu jednego miesiąca organ powinien podjąć decyzję o zleceniu zadań, o których wykonywanie ubiega się spółdzielnia, szacując przy tym stopień zgodności zgłoszonej oferty z wytyczonymi w zakresie zadań publicznych priorytetami oraz dostępność stosownych środków finansowych⁶⁸.

Kolejną formę kooperacji wyznacza ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym⁶⁹. Istota współdziałania polega na realizacji przez podmiot prywatny określonego zadania na rzecz podmiotu publicznego w zamian za wynagrodzenie. Z zapisów ustawy wynika, że podmiotem prywatnym (partnerem prywatnym) mogą być również podmioty działające w sferze pożytku publicznego. Także i w tym przypadku partner prywatny może wnioskować do podmiotu publicznego (jednostki samorządowej) o wykonanie zadania.

Możliwość wykonywania zadań publicznych przez podmioty ekonomii społecznej, w tym spółdzielnie socjalne, kreuje również ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej⁷⁰. Z art. 25. wynika, że organy administracji publicznej mogą zlecać wykonywanie prac mieszczących się w obszarze pomocy społecznej w oparciu o zasadę partnerstwa z organizacjami pozarządowymi, osobami prawnymi i fizycznymi. Wykonanie zadania zleca się w ramach procedury konkursu, przy czym także i w tym wypadku istnieje możliwość samodzielnej inicjatywy ze strony zainteresowanego podmiotu, poprzez złożenie stosownego wniosku. W ramach zleconych zadań podmiot partnerski może prowadzić dom pomocy społecznej lub całodobową placówkę opiekuńczo-wychowawczą po uprzednim uzyskaniu zezwolenia wojewody.

Wsparcie dla podmiotów ekonomii społecznej możliwe jest także w odniesieniu i z zastosowaniem ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, przez wykorzystanie klauzuli społecznej, o której mowa w art. 29⁷¹. Tryb zamówień publicznych

⁶⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU 2003 r., nr 96, poz. 873, z późn. zm.

⁶⁶ Tamże, art. 3, ust. 3.

⁶⁷ Tamże, art. 12.

⁶⁸ P. Wąsiak, *Współpraca samorządu lokalnego z podmiotami ekonomii społecznej, w tym ze spółdzielniami socjalnymi*, [w:] M. Sobczyk, A. Sobótka (red.), *Spółdzielnia socjalna osób niepełnosprawnych: poradnik*, Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni Inwalidów i Spółdzielni Niewidomych, Warszawa 2011, s. 66 i nast.

⁶⁹ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2005, nr 169, poz. 1420, z późn. zm.

⁷⁰ Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, DzU, nr 64, poz. 593, z późn. zm.

⁷¹ Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, DzU 2007, nr 223, poz. 1655, z późn. zm., art. 29.

umożliwia określenie w opisie przedmiotu zamówienia warunków jego realizacji. Mogą one dotyczyć zatrudnienia konkretnych kategorii osób:

1. bezrobotnych (w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy);
2. niepełnosprawnych (w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej);
3. innych osób, wymienionych w przepisach o zatrudnieniu socjalnym.

Zamawiający może przy tym określić liczbę osób wykonujących pracę w ramach zlecenia, a spełniających jedno z wymienionych wyżej kryteriów⁷².

W przypadku spółdzielni socjalnych, których organami założycielskimi są samorządy wystąpiły prawne wątpliwości w kwestii powierzania takim podmiotom zadań z pominięciem procedury konkursowej w ramach opcji powierzenia zadań własnych. Wątpliwości te likwiduje opinia prawna Urzędu Zamówień Publicznych, zgodnie z którą „organ administracji publicznej może bezpośrednio zlecić wykonanie zadania podmiotowi, który jest od niego odrębny prawnie, pod warunkiem, że sprawuje nad tym podmiotem kontrolę, a zasadnicza część działalności tego podmiotu świadczona jest właśnie na rzecz danego organu”⁷³. Jest to kwalifikowane jako zamówienie typu „*in house*”. Pełna kontrola jest tu zdefiniowana jako sytuacja, w której co najmniej dwie jednostki samorządu terytorialnego utrzymują 100% udziałów w spółdzielni i mają wyłączną możliwość decydowania o jej sprawach.

Abstrahując od przywołanych wyżej regulacji prawnych praktyka wspierania spółdzielni socjalnych, a także innych podmiotów ekonomii społecznej uzależniona jest od szeregu czynników, których właściwe rozpoznanie wydaje się niezbędne dla skutecznego zabiegania o pomoc.

Wśród nich należy w pierwszej kolejności wymienić świadomość urzędników na temat możliwości wykorzystania ekonomii społecznej w realizacji ważnych zadań w środowisku lokalnym. Badania prowadzone w 2012 r. w woj. małopolskim w przedmiocie współpracy Jednostek Samorządu Terytorialnego z podmiotami ekonomii społecznej pokazały, że w wielu przypadkach samorządowcy nie orientowali się, czy w obowiązujących strategiach rozwoju lokalnego znajdują się zapisy na temat stosowania instrumentów ekonomii społecznej. Nieco lepszą wiedzę prezentowali natomiast w odniesieniu do rocznych planów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Duża część tych planów zawierała zapisy zakładające opcję zlecenia zadań publicznych podmiotom ekonomii społecznej⁷⁴.

Zarzut niewiedzy urzędników utrudniającej współpracę spółdzielni pojawił się też kilkakrotnie w wywiadach przeprowadzonych wśród spółdzielców Podkarpacia (3/15).

Wyniki badań małopolskich pozwalają ustalić typowy model współpracy samorządów z podmiotami ekonomii społecznej. Dominuje w nim współpraca z klubami sportowymi oraz stowarzyszeniami, najrzadziej partnerem samorządu są natomiast firmy (spółki akcyjne i spółki z o.o.). W gminach miejskich i miejsko-wiejskich wyraźnie obecny był też wzór kooperacji ze związkami wyznaniowymi, fundacjami oraz klubami integracji społecznej. Najpopularniejszymi formami współpracy były „miękkie formy” kooperacji – konsultowanie projektów aktów normatywnych w przedmiocie konkretnych zadań publicznych a także praca w zespołach doradczych i inicjatywnych. Okazuje się, że „mocne formy” kooperacji, takie jak

⁷² Szerzej zob. *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010-2011*, dz. cyt.

⁷³ Urząd Zamówień Publicznych, *Udzielanie zamówień publicznych spółdzielniom socjalnym przez tworzące je JST*, <http://www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?D:2178> (dostęp: 6.11.2013); Portal ekonomiaspoleczna.pl, *Samorządy mogą zlecać zadania założonym przez siebie spółdzielniom socjalnym*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/792374.html> (dostęp: 6.11.2013).

⁷⁴ Szerzej zob. P. Antosz, A. Szczucka, S. Krupnik, *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z podmiotami ekonomii społecznej w Małopolsce*, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, Kraków 2012.

„zlecenie umów o wykonanie inicjatywy lokalnej podmiotom ekonomii społecznej oraz udzielanie pożyczek, gwarancji lub poręczeń organizacjom pozarządowym na realizację zadań w sferze pożytku publicznego” zdarzają się najrzadziej, i to niezależnie od typu jednostki (gmina lub powiat)⁷⁵. Stosowanie klauzul społecznych w zlecanych przez jednostki zamówieniach publicznych, również okazało się mało popularne. Na 190 badanych jednostek uczyniło tak jedynie 5 (w tym 4 gminy wiejskie) a zastosowano je w zleceniach dotyczących dożywiania dzieci, opieki nad ludźmi starszymi, opieki społecznej oraz zadań z zakresu kultury fizycznej i sportu. Tylko w przypadku 3 jednostek samorządu terytorialnego zgłosił się do realizacji zlecenia przynajmniej jeden podmiot, który skorzystał z zastosowania klauzuli⁷⁶. Autorzy przywołanego raportu stwierdzają, iż głównym powodem niestosowania klauzuli społecznej w zleceniach był: niedostatek informacji o tym jak je stosować w praktyce (deklarowali tak urzędnicy z ponad 40% badanych jednostek) oraz obawa przed błędną interpretacją przepisów (30%). W 27% badanych jednostek urzędnicy uznali, iż brak jest w lokalnym polu działania wykonawców mogących korzystać z wymienionej klauzuli.

W staraniach o pozyskanie wsparcia dla spółdzielni trzeba zatem uwzględnić ograniczenia, które w tym zakresie pokazuje praktyka działań jednostek samorządu terytorialnego. Do niezbędnych kroków poprzedzających starania o wsparcie samorządu należą:

1. rozpoznanie faktycznego modelu współpracy gminy (powiatu) z jednostkami ekonomii społecznej (które z wzorów współpracy i w jakich dziedzinach okazują się dominujące?). Chodzi tutaj także o uzyskanie wiedzy, czy strategia rozwoju gminy (powiatu) przyjmuje jakieś założenia co do tej współpracy (jakich obszarów ma ona dotyczyć?, jakie instrumenty zostały do jej realizacji przewidziane?, jakie podmioty mają być w nią zaangażowane?);
2. pozyskanie wiedzy o wszystkich podmiotach ekonomii społecznej, organizacjach pozarządowych, działających w środowisku lokalnym, które wchodzą w grę jako potencjalni lub faktyczni partnerzy jednostki samorządu terytorialnego;
3. ustalenie, jak dalece konieczna i skuteczna może być kooperacja z wymienionymi wyżej podmiotami w celu pozyskania samorządowego wsparcia?;
4. ustalenie form wsparcia atrakcyjnego dla spółdzielni a jednocześnie leżącego w zasięgu możliwości samorządu;
5. rozpoznanie, jakie są priorytety w zakresie realizacji zadań publicznych, za które odpowiada gmina?;

⁷⁵ Tamże.

⁷⁶ Tamże.

6. poznanie, jak spółdzielnia z właściwym jej profilem działalności gospodarczej sytuuje się względem wyżej wymienionych priorytetów?;
7. ustalenie, czy istnieją w lokalnym otoczeniu sfery działania, których realizacja może być trwale powierzona spółdzielni?

Szansę pozyskania wsparcia z pewnością wydatnie zwiększa rozumienie przez urzędników znaczenia, jakie dla rozwoju lokalnego i zapobiegania negatywnym zjawiskom społecznym ma funkcjonowanie spółdzielni socjalnych. W gminach i powiatach musi istnieć przekonanie, że lepiej jest wspomagać podmioty spółdzielcze pozwalające zaktywizować się ludziom wykluczonym, aniżeli samemu wyręczać ich w tym działaniu⁷⁷.

Oprócz wsparcia Jednostek Samorządu Terytorialnego nie mniej istotna jest kooperacja z innymi podmiotami ekonomii społecznej oraz przedsiębiorstwami działającymi na lokalnym rynku. Analiza funkcjonowania spółdzielni socjalnych na Podkarpaciu ujawnia względnie bogaty repertuar wzorów takiej kooperacji. O ile wypowiedziach liderów spółdzielni Jednostki Samorządu Terytorialnego wskazywane były jako partnerzy współpracy jedynie dwa razy, to współdziałanie z organizacjami pozarządowymi i innymi spółdzielniami socjalnymi deklarowano (łącznie) 10 razy. Lokalne przedsiębiorstwa (tj. umiejscowione w macierzystej gminie lub powiecie) wspominano – jako partnerów – 5 razy, a firmy ulokowane w woj. podkarpackim – 4 razy. Wśród spółdzielni deklarujących współpracę z przedsiębiorstwami (z obu wymienionych kategorii łącznie) jedna kooperowała z 10 firmami a siedem zadeklarowało współpracę z minimum 3 przedsiębiorstwami. Jest to partnerstwo o charakterze przede wszystkim biznesowym: firmy funkcjonują tutaj jako zleceniodawcy (także jako stali zleceniodawcy), zamawiający usługi lub artykuły produkowane przez spółdzielnię. W roli zleceniodawcy występują także organizacje pozarządowe i samorządy, ale w tym ostatnim przypadku wskazuje się inną jeszcze formę partnerstwa: rekomendacje oraz dostęp do informacji (informowanie spółdzielni o realizowanych przetargach). Z kolei relacje z innymi spółdzielniami socjalnymi wprowadzają w opisywany wzór kooperacji komponentę społeczną: wymianę doświadczeń akcelerującą proces wzajemnego „uczenia się” skutecznych rozwiązań i dobrych praktyk.

⁷⁷ A. Michalik, *Samorząd lokalny jako inkubator spółdzielczości socjalnej w Polsce*, „Studia Lubuskie” 2012, t. VIII, s. 236 i nast.

Tabela 2. Współpraca spółdzielni z podmiotami zewnętrznymi w środowisku lokalnym i regionalnym

Czy spółdzielnia współpracuje z wymienionymi niżej podmiotami?		1. nie	2. tak	3. z iloma? *
1	lokalne przedsiębiorstwa (gmina, powiat)	10	5	3 (4) 1 (1)
2	firmy spoza gminy i powiatu, w których jest zlokalizowana spółdzielnia, których główne siedziby znajdują się na terenie województwa podkarpackiego	11	4	5 (2) 10 (1) 4 (1)
3	przedsiębiorstwa spoza województwa podkarpackiego	13	2	7 (1) 2 (1)
4	pozarządowe organizacje non-profit	12	3	1 (1) 2 (1) 5 (1)
5	spółdzielnie socjalne	8	7	2 (2) 3 (1) 1 (3) 10 (1)
6	Jednostki Samorządu Terytorialnego	13	2	1 (2)
7	inne (jakie?)	0	0	0

Źródło: badania własne. *Cyfry w trzeciej kolumnie ujęte w nawiasach informują – ile razy deklarowano współpracę z daną liczbą podmiotów?

Należy wyraźnie zaznaczyć, że partnerstwo z przedsiębiorstwem może przyjmować bardziej zróżnicowaną postać, aniżeli transakcja kupna/sprzedaży dobra lub usługi. W zależności od profilu gospodarczego spółdzielni, umowy zawierane z przedsiębiorcami mogą spółdzielcom stwarzać szansę podnoszenia swoich kompetencji poprzez udział w szkoleniach stanowiskowych organizowanych przez firmę. Taki rodzaj współpracy, realizowany w dłuższej perspektywie czasowej może rozwinąć się w postać kooperacji polegającej na przykład na przejściu przez spółdzielnię socjalną działań związanych z wczesnym szkoleniem przyszłych pracowników firmy. Inną formą współpracy może być powierzanie zadań spółdzielni socjalnej będącej w takiej relacji podwykonawcą. Optymalna realizacja wzorów kooperacji spółdzielni socjalnych z biznesem zakłada zaangażowanie w ten proces Jednostek Samorządu Terytorialnego, jako podmiotów kojarzących zainteresowane strony. Z takiego współdziałania pożytek odnosi nie tylko wspólnota lokalna, ale i partnerzy. Spółdzielnia realizując cele ekonomiczne może korzystać z doświadczeń w zakresie zarządzania, ograniczania kosztów działalności posiadanych przez firmę. W przypadku przedsiębiorstwa współpraca z podmiotem ekonomii społecznej przynosi korzyść ekonomiczną, ale i buduje jego wizerunek jako społecznie wrażliwego aktora rynku i może faktycznie działać na rzecz zmiany jego praktyk biznesowych w takim właśnie kierunku⁷⁸.

3.2. Działalność spółdzielni

3.2.1. Pozyskiwanie klientów

Skuteczny marketing to podstawa każdego przedsięwzięcia gospodarczego. Sukces sprzedażowy jest wymierną i ostateczną miarą jego powodzenia. Błędy popełniane przez podmiot gospodarujący na etapach poprzedzających recepcję zysku, jakkolwiek obniżają efektywność działania mogą być jednak neutralizowane przez duży zbyty dóbr lub usług, natomiast kłopoty ze sprzedażą mogą w ostateczności doprowadzić do upadłości nawet bardzo prężne firmy. We wcześniejszym paragrafie niniejszego rozdziału wskazano na znaczenie, jakie dla prowadzenia przedsięwzięcia gospodarczego ma dobre rozpoznanie rynku – funkcjonujących na nim podmiotów, właściwych im strategii działania, oferty towarowej lub usługowej. Tworzenie odpowiedniej strategii sprzedaży musi koniecznie wynikać z jego uprzedniego rozpoznania. Kolejne niezbędne czynności wymienionej strategii to:

1. określenie produktu, który oferuje spółdzielnia;
2. określenie klienta, do którego skierowana będzie oferta;
3. ustalenie ceny produktu;

⁷⁸ Tamże.

4. organizacja dostawy produktu do klienta;
5. wybór odpowiednich kanałów i technik docierania z informacją o produkcie do klienta;
6. opracowanie strategii utrzymania klienta, polegającej na podtrzymywaniu zainteresowania produktem⁷⁹.

Należy pamiętać, że najważniejszą dla sprzedawcy informacją o produkcie jest ta pochodząca od klienta, ponieważ jego opinia bezpośrednio oddziałuje na decyzję zakupowe. Wyciąganie odpowiednich wniosków z opinii klientów na temat oferowanych dóbr (usług), stanowi ważny warunek elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w sferze preferencji konsumenckich.

Rozpoznanie rynku pod kątem popytu na ofertę spółdzielni może być osiągnięte przy użyciu różnych metod, z których wymienić można takie jak:

1. obserwacja uczestnicząca, czyli uczestniczenie w praktykach innych podmiotów gospodarczych oferujących taki sam lub podobny produkt. Pozwala to przyjrzeć się poszczególnym etapom działania marketingowego i odpowiednio ocenić ich skuteczność;
2. tzw. biały wywiad, tj. z wywiad z firmą już działającą na rynku, stanowiącą potencjalną konkurencję dla własnej inicjatywy. Pytania powinny obejmować wszelkie kwestie ważne z punktu widzenia własnego przedsięwzięcia. Wywiad taki przeprowadza się dyskretnie, odgrywając rolę zainteresowanego klienta. Pewnym ograniczeniem tej techniki jest czas – wywiad nie może być zbyt długi, pytania winny być proste i dotyczyć kwestii, które mogą interesować klienta;
3. analiza z wykorzystaniem danych statystycznych, można w niej wykorzystać dane zastane dostępne w Jednostkach Samorządu Terytorialnego bądź w Urzędzie Statystycznym. Istnieje pewna kategoria danych zbiorczych ogólnie dostępnych, do których należą informacje o liczbie ludności, strukturze społeczno-demograficznej (według wieku, płci), dominujących źródełach dochodu, liczbie podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w gminie, poziomie i strukturze bezrobocia, liczbie instytucji publicznych, takich jak: przedszkola, szkoły, ośrodki zdrowia. Ważnym źródłem informacji są też opracowania naukowe – socjologiczne i ekonomiczne – przygotowywane w oparciu o badania prowadzone w lokalnych społecznościach. Można się z nich wiele dowiedzieć o przemianach lokalnych rynków pracy, ubóstwie, wielkości i strukturze konsumpcji, deficytach w zakresie zaspokojenia potrzeb;
4. badanie ankietowe, które stanowią bardzo popularną formę analizy rynku stosowaną przez specjalistyczne firmy działające na tym polu. Jeżeli fundusze nie pozwalają na zlecenie takich badań specjalistycznej firmie, można zrealizować je we własnym zakresie, trzeba jednak przy tym pamiętać, że skonstruowanie narzędzia, jakim jest kwestionariusz a także sama realizacja badań wymaga stosowania się do pewnych metodologicznych wymogów. Jest zatem rzeczą pożądaną wcześniejsze skonsultowanie przygotowanego narzędzia, jak i samego scenariusza badań ze specjalistą. W ramach merytorycznej pomocy udzielanej spółdzielniom socjalnym przez instytucje wspierające dotarcie do takich specjalistów nie powinno stanowić problemu.

⁷⁹ J. Kwiatkowski, *Poradnik początkującego przedsiębiorcy*, Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie, Kraków, s. 18.

W charakterystyce oferowanego produktu chodzi o określenie jego profilu pod względem istotnych zmiennych, w tym w szczególności o to czy:

1. jest to produkt (towar) czy usługa;
2. czy, jako towar, łatwo go magazynować? Niektóre rodzaje produktów spożywczych stanowią pod tym względem istotny problem dla przedsiębiorcy. Szybko psujące się towary (np. niektóre nieprzetworzone artykuły rolne) mogą zwiększać koszty przedsięwzięcia i wymagać stosowania szczególnej strategii sprzedażowej (dużego obrotu przy względnie niskiej marży, rabatów przy sprzedaży większych partii towaru) aniżeli artykuły, które można długo przechowywać;
3. czy należy do kategorii dóbr/usług podstawowych czy też ekskluzywnych?;
4. czy popyt na oferowany produkt/usługę podlega sezonowym fluktuacjom?

Precyzyjne określenie produktu względem wyżej wymienionych zmiennych winno prowadzić do skonstruowania profilu klienta – odbiorcy dóbr/usług oferowanych przez spółdzielnię. Należy odpowiedzieć na pytanie, kto może być zainteresowany kupnem? W zależności od rodzaju towaru mogą to być bardzo zróżnicowane kategorie osób i lub instytucji. Różnice te dotyczyć mogą:

1. liczebności grupy odbiorców, dobra zdefiniowane jako podstawowe mają z reguły większy krąg odbiorców aniżeli te określane mianem luksusowych;
2. płci, istnieją kategorie dóbr i usług, których repertuar istotnie różnicuje się ze względu na płeć klienta (odzież, usługi kosmetyczne, fryzjerskie);
3. wieku, popyt na niektóre dobra/usługi wyraźnie determinuje wiek klientów (usługi opiekuńcze, pielęgnacyjne, edukacyjne);
4. poziomu zamożności, ubóstwo lokalnej społeczności może eliminować popyt na niektóre z usług (np. lekcje tenisa dla młodzieży), ale może również kreować popyt na inne (sklepy z tanią odzieżą, usługi szewskie, naprawa drobnego sprzętu AGD);
5. skupienia względnie rozproszenia kategorii klientów. Istnieją kategorie dóbr i usług, które w lokalnej przestrzeni działania odpowiadają zapotrzebowaniom stosunkowo wąskiej i stabilnej liczebnie grupy odbiorców, tworzących tzw. niszę rynkową (np. odbiorcy sprzętu inwalidzkiego). W ekspansji spółdzielnia produkująca takie dobra będzie zmuszona do wyjścia poza lokalny rynek, a zatem użycia szczególnych technik sprzedaży.

W określeniu profilu odbiorcy mieści się także rozpoznanie konsumenckich wzorów zachowania:

1. w jakim stopniu podatni są na przekaz reklamowy, jakiego rodzaju przekaz do nich trafia?;
2. jakie są, poza ceną, dodatkowe kryteria, sterujące wyborem konsumenckim?;
3. w jaki sposób dokonują zakupów, indywidualnie czy w towarzystwie członków rodziny lub przyjaciół?;
4. jakie przeciętne ilości towaru są nabywane?;
5. gdzie, w jakich miejscach dokonują zakupów?;
6. jakie formy płatności preferują, gotówkowe czy bezgotówkowe?

Analiza rynku oraz ustalenie profilu klienta prowadzi do określenia optymalnej ceny produktu/usługi. W tym punkcie należy starannie rozważyć, jak dalece realistyczne (ale także

celowe) jest dla spółdzielni konkurowanie niższą, aniżeli oferowana przez pozostałych uczestników rynku, ceną produktu / usługi (a więc de facto niższymi kosztami), czyli zastosowanie tzw. strategii przywództwa kosztowego.

Organizacja dostawy oznacza podjęcie decyzji determinującej naturę profesjonalnych czynności członków spółdzielni. Może to być hurtowa sprzedaż towaru instytucjonalnym klientom, ale równie dobrze może to być sprzedaż detaliczna w punkcie handlowym posiadającym fizyczną lokalizację. Jeżeli grupa potencjalnych odbiorców jest rozproszona i sięga daleko poza granice lokalnej społeczności rozwiązaniem najbardziej odpowiednim będzie uruchomienie sprzedaży w Internecie. Istniejąca aktualnie w sieci oferta portali aukcyjnych pozwala drobnym podmiotom gospodarczym zbywać własne produkty za pośrednictwem sieci internetowej bez konieczności ponoszenia nakładów na uruchomienie własnego wirtualnego serwisu sprzedażowego. Jeszcze jednym z wariantów sprzedaży jest sprzedaż osobista w domu klienta.

Techniki docierania z informacją do klienta, czyli reklama powinna, w zakresie doboru środków i strategii, korespondować z charakterystykami produktu i konsumentów. Jeżeli spółdzielnia oferuje produkt, którego odbiorcą są ludzie w wieku emerytalnym, to ograniczenie się w kampanii reklamowej wyłącznie do Internetu z pewnością nie będzie dobrym rozwiązaniem. Skuteczna reklama trafnie identyfikuje „miejsca przebywania” potencjalnych klientów sięgając za każdym razem do odmiennych technik i kanałów perswazji. Czasami ulotka wrzucona do skrzynki na listy zdziała więcej niż hałaśliwa kampania w sieci. W kampanii promocyjnej spółdzielni ważnym wsparciem może być polityka samorządów, które poprzez udzielenie rekomendacji lub też finansowego wsparcia kampanii promocyjnej mogą kreować pozytywny wizerunek spółdzielni w otoczeniu społecznym i rynkowym.

Elementem skutecznej promocji jest bez wątpienia marka. Budowanie marki wymaga poniesienia pewnych nakładów, specjaliści od marketingu podkreślają jednak, że warto to robić, gdyż średnio 20% inwestycja w wykreowanie dobrej marki może przynieść efekt zwiększający potencjalny sukces o 80%⁸⁰. Dobra marka okazuje się tym ważniejsza im trudniej będzie spółdzielni konkurować wyłącznie ceną. Rzecz nie polega tylko na zamówieniu atrakcyjnie wydanych ulotek, tudzież przygotowaniu strony internetowej. Bez dogłębnego zrozumienia tego, co stanowi atut spółdzielni i proponowanej przez nią oferty zabiegi te mogą okazać się zwykłą „sztuką dla sztuki”. Bardzo często małe podmioty, stawiające pierwsze kroki na rynku, przejawiają bezkrytyczną wiarę w magiczną nieomal skuteczność samego aktu wydatkowania środków na promocję. Tajemnica sukcesu nie tkwi w kolorowej ulotce, tylko w skutecznym zakomunikowaniu odbiorcom zalet własnej oferty. Poza tym kreowanie marki, to nie tylko działania stricte promocyjne, ale całokształt zachowań w procesie gospodarowania. Koszt atrakcyjnej reklamówki będzie można policzyć w poczet strat, skoro przez ¾ dnia nikt nie odbierze telefonu wykonanego na podany w niej numer, a na wysłany przez klienta email nie będzie szybkiej odpowiedzi. Ważne okazują się rzeczy pozornie niezwiązane z prowadzoną działalnością – to, jak wyglądają pracownicy, w jaki sposób mówią. Spółdzielnia socjalna musi w tym obszarze zmierzyć się z własnym stereotypem funkcjonującym w jej rynkowym otoczeniu, zgodnie z którym: „Ich produkty są niskiej jakości, niezbyt estetyczne albo niepotrzebne [...]. 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,

⁸⁰ B. Juraszek-Kopacz, J. Szymańska, J. Zgierski, M. Marek, E. Żurawska, *Zrób biznes – przewodnik dla przedsiębiorców społecznych po współpracy z biznesem*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2012, s. 13.

na której zyska wizerunek firmy, a o tym nie ma z kim rozmawiać. Nie potrafi ą negocjować, nie rozumieją naszych potrzeb, nie myślą kategoriami biznesu. Przejadają tylko unijne fundusze, a ich działalność biznesowa to właściwie fikcja”⁸¹.

Istotnym wariantem promocji, zwłaszcza dla podmiotów poszukujących klientów instytucjonalnych lub ulokowanych poza lokalnym środowiskiem, jest uczestnictwo w targach. Stwarza ono spółdzielni szereg szans, wśród których wymienić należy:

1. poszerzenie kręgu odbiorców dóbr bądź świadczonych usług, w tym także możliwość pozyskania stałych odbiorców lub zleceniodawców;
2. możliwość poznania nowych trendów w zakresie wykonania produktów, bądź ich marketingu;
3. pozyskanie wiedzy o nowych technologia produkcji;
4. możliwość nawiązania kontaktu z podmiotami mogącymi zaoferować różne formy wsparcia dla prowadzonej działalności;
5. okazja do poznania doświadczeń innych podmiotów działających we własnej lub pokrewnych branżach.

Określenie rodzaju oferowanego produktu (usługi) i jego ceny, sposobów dystrybucji a także form promocji, pozwala przy zdefiniowanym profilu klienta zastosować tzw. marketing mix, czyli taki dobór narzędzi, aby ich łączne zastosowanie pozwoliło uzyskać optymalny efekt sprzedażowy.

Badania prowadzone w podkarpackich spółdzielniach socjalnych pokazują stosunkowo duży poziom świadomości znaczenia, jakie ma odpowiednie rozpoznanie rynku i opracowanie skutecznej strategii pozyskania klienta. Reprezentowane przez liderów spółdzielnie prezentują bardzo różny profil działalności. Są wśród nich podmioty działające w branżach:

- gastronomicznej (4);
- krawieckiej (3);
- kosmetycznej (1);
- usług opiekuńczych (2);
- naprawy i sprzedaży sprzętu ortopedycznego i sportowego (1);
- usług poligraficznych i reklamowych (1);
- szkoleniowej (1);
- dekoratorskiej (1);
- remontowo-budowlanej (4);
- usług porządkowych w pomieszczeniach zamkniętych (2);
- usług w zakresie zagospodarowania i utrzymania terenów zielonych (5).

⁸¹ Tamże, s.14.

Struktura aktywności gospodarczej spółdzielni w regionie nie odbiega od tej, jaką prezentują ogólnopolskie badania. Wynika z nich również wyraźna dominacja usług. Odsetek deklaracji wskazujących na prowadzoną równoległe działalność produkcyjną wynosił zaledwie 14%. Dominowały usługi umieszczone w kategorii „dom i ogród” (43%), a następnie „budownictwo” (33,3%), gastronomia, catering i organizacja imprez okolicznościowych (27,9%). Klientami spółdzielni były przeważnie osoby fizyczne (37%) a dalej: firmy prywatne (23 %) i instytucje administracji publicznej (22%). Organizacje pozarządowe jako klienci wskazywane były przez 12% badanych, a inne spółdzielnie socjalne zaledwie przez 2%⁸².

Realizowane strategie marketingowe różnicują się w zależności od branży. W badaniach podkarpackich stosunkowo najczęściej deklarowana była strategia niszy rynkowej (8), a następnie zróżnicowania produktu (4). Strategię przywództwa kosztowego zadeklarowano dwukrotnie. Zapytywani, o dominujące sposoby pozyskiwania klienta, spółdzielcy wskazywali bezpośredni kontakt z odbiorcami – sprzedaż osobistą (11 przypadków). Udzielali też odpowiedzi sugerujących, iż istotnym kanałem pozyskiwania klientów są polecenia ze strony innych osób, które już wcześniej korzystały z oferty spółdzielni i były nią usatysfakcjonowane (14 przypadków). Widać zatem, iż spółdzielcy rozumieją znaczenie marki dla efektywnego funkcjonowania na rynku. Świadczy o tym również powszechnie deklarowane przekonanie o konieczności stałego podnoszenia jakości oferty (12 wskazań) i to pomimo faktu, że większość zapytywanych wysoko oceniła aktualny poziom wytwarzanych dóbr i usług – 13 spółdzielców uznało go za „bardzo dobry”, tj. oceniło najwyżej na skali od 1 do 5. Większość zapytywanych odpowiedziała też twierdząco na pytanie – czy ich spółdzielnie zamierzają w najbliższej przyszłości poszerzyć ofertę o nowe dobra bądź usługi? 11 respondentów informowało o istnieniu takich zamiarów, 2 osoby potwierdziły, że poszerzenie oferty znalazło się w już w planie działania.

Tabela 3. Strategie pozyskiwania klientów

	w jaki sposób pozyskiwani są klienci Pana(i) spółdzielni?	1. wcale	2. rzadko	3. od czasu do czasu	4. często
1	bezpośredni kontakt z klientami sprzedaż osobista)	0	3	1	11
2	promocja sprzedaży (upusty, rabaty, bezpłatne próbki, upominki, konkursy, rozłożenie płatności na raty)	8	1	3	3
3	reklama w postaci ulotek i materiałów promocyjnych (folderów, podkoszulków, długopisów, kubków itp.)	2	2	4	7
4	reklama typu <i>outdoor</i> (tablice reklamowe, słupy ogłoszeniowe, billboardy)	3	3	3	6
5	reklama w mediach (prasa, radio, telewizja, Internet)	4	4	5	2
6	public relations	5	7	1	2
7	udział w targach	6	2	4	3
8	promowanie spółdzielni przez JST, stowarzyszenia itp.	8	2	4	1
9	dzięki poleceniu naszych usług lub produktów przez naszych klientów	0	1	0	14
10	inne: 0				

⁸² Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010-2011, dz. cyt., s. 90.

Źródło: badania własne.

Charakterystyczne, że w ocenie priorytetów rozwojowych zawartych w strategii rozwoju spółdzielni (w 12 przypadkach sporządzono taki dokument) relacje z klientami akcentowano 15 razy, przy czym za istotne uznano zarówno utrzymanie stałych klientów (6 wskazań), jak i pozyskiwanie nowych (9 wskazań). W dalszej kolejności, jako ważne, zakwalifikowano działalność promocyjną (11 wskazań) i plany inwestycyjne (5 wskazań). Inne elementy zawarte w strategii, takie jak: współpraca z miastem, utrzymywanie płynności finansowej, dobre zaopatrzenie w towar czy podnoszenie kwalifikacji członków spółdzielni uzyskały po jednym wskazaniu. Zapytywani wprost o atuty własnych spółdzielni rozmówcy najczęściej mówili o profesjonalizmie działania i jakości świadczonej oferty (9 wyborów).

Spółdzielcy zauważają ograniczenia dla prowadzonej działalności, których źródłem są właściwości lokalnego rynku. Wprawdzie większość pozytywnie wypowiada się o perspektywach popytu na oferowane dobra i usługi (6 osób wyraziło oczekiwanie wzrostu, 4 – stabilności), ale jest świadoma wpływu, jaki na kondycję przedsięwzięcia może mieć sytuacja ekonomiczna w miejscu prowadzenia działalności (gminie) – 10 osób wyraźnie potwierdziło tę zależność uznając ten wpływ za duży bądź bardzo duży. W tym kontekście potencjalnym zagrożeniem jest – według badanych – zmniejszenie się siły nabywczej mieszkańców i – w konsekwencji – spadek popytu.

Generalnie spółdzielcy są zadowoleni z poczynań własnych podmiotów na rynku. Pozytywnie oceniło je 14 rozmówców. Miarą tego sukcesu jest popyt i zadowolenie klientów.

Tabela. 4. Ocena wpływu sytuacji gospodarczej otoczenia na funkcjonowanie spółdzielni

		1. brak	2. mały	3. przeciętny	4. duży	5. bardzo duży
1	w miejscowości działania spółdzielni	1	1	3	3	7
2	w gminie	0	1	7	3	4
3	w powiecie	1	4	4	2	4
4	w województwie	3	2	4	3	3
5	w Polsce	2	5	3	2	3
6	inne, jakie?: 0					

Źródło: badania własne.

3.2.2. Sprawne zarządzanie

Jak już wspomniano, na początku rozdziału, zasady funkcjonowania spółdzielni socjalnej zakładają demokratyczny styl zarządzania, w którym każdy członek posiada takie

samo prawo głosu. Jeden człowiek to jeden głos. Warunkiem sprawnego działania w takiej strukturze jest konsensus. Spółdzielnia to nie korporacja, w której hierarchiczność pozwala osobom zajmującym wyższe pozycje wywierać wpływ, bądź nawet wymuszać określone rozwiązania.

Umiejętność i techniki osiągnięcia porozumienia między członkami, zażegnania konfliktów, są zatem warunkiem wstępnym i absolutnie koniecznym funkcjonowania spółdzielni socjalnej. Inne kluczowe elementy sprawnego zarządzania to:

- umiejętność wytyczania celów;
- umiejętność planowania;
- umiejętność odpowiedniej dystrybucji zadań;
- kontrola wykonywania zadań i osiągnięcia celów⁸³.

Problem wytyczenia celu, niezależnie od wszystkich innych dylematów związanych z kierowaniem zespołem, pojawia się przed grupą już na samym początku, w momencie założenia spółdzielni. Określenie profilu działalności jest właśnie niczym innym jak zadaniem wytyczenia ogólnego celu spółdzielni. Jest ono dosyć trudne i wymaga gruntownego namysłu, ponieważ powzięte w tym względzie decyzje znajdują swoje odzwierciedlenie w odpowiednich zapisach Statutu – dokumentu stanowiącego legalną podstawę wszelkich działań. Ważne jest, aby formułowanie statutowych celów spółdzielni nie było zdominowane przez myślenie o projektowanym przedsięwzięciu wyłącznie w kategoriach czasu teraźniejszego – „tu i teraz”. Łatwo wówczas o popełnienie błędu polegającego na zbyt wąskim zawężeniu pola działalności i stworzeniu – już na samym początku – formalnej bariery do ekspansji własnej aktywności gospodarczej na inne dziedziny. Jeśli – dla przykładu – statutowy cel spółdzielni zdefiniowany zostanie jako „opieka i pielęgnacja osób w podeszłym wieku”, trudno będzie w przyszłości, kiedy możliwości finansowe i osobowe będą na to pozwalały, poszerzyć obszar działania o „opiekę nad dziećmi”. Należy zatem odpowiednio szeroko formułować cele statutowe, uwzględniając różne kierunki rozwojowe inicjowanego przedsięwzięcia. Spory między członkami powstające w fazie formułowania celów statutowych są zjawiskiem naturalnym i sam fakt ich występowania nie może być traktowany jako przesłanka przyszłej porażki. Przeciwnie, wydaje się, że im więcej sporu o cel statutowy, tym bardziej przemyślany będzie jego ostateczny kształt. Pozwoli to w przyszłości – kiedy spółdzielnia będzie funkcjonować – uniknąć członkom destrukcyjnych prac zespołu konfliktów o kwestie podstawowe, które – ostatecznym przypadkiem – doprowadzić mogą do jej rozwiązania.

Odpowiednio wcześniej wytyczony, dobrze przemyślany cel pozwala uporządkować działanie co z kolei przynosi korzyść w postaci lepszego wykorzystania czasu. Przekłada się to na efektywność wykonywanej pracy, redukuje stres, jaki pojawiać się może w związku konkretnymi zadaniami, minimalizuje niebezpieczeństwo konfliktu.

Napięcia i konflikty zdarzają się w każdym zespole ludzkim. Nie można ich uniknąć, dlatego ważnym aspektem sprawnego zarządzania jest opanowanie technik służących sprawnemu ich rozwiązywaniu. Psychologowie biznesu nazywają to „zarządzaniem konfliktem”. Jakiego rodzaju konflikty pojawiają się w zespołach ludzkich? Można wyodrębnić kilka ich kategorii:

⁸³ T. Furgalski, *Jak zarządzać spółdzielnią socjalną, tworzyć wspólne cele i porozumiewać się ?*, Opracowanie powstałe na potrzeby projektu „Społecznie znaczący ekonomicznie –wzmocnienie sektora ekonomii społecznej w województwie łódzkim poprzez utworzenie Regionalnego Inkubatora Ekonomii Społecznej udzielającego kompleksowego wsparcia”, http://www.ie-ries.com.pl/archiwum/artykuly/RIES_20110705908_sp_cele.pdf (6.11.2013).

1. konflikt interpersonalny: rozbieżność przekonań bądź działań przeszkadzająca przynajmniej jednej ze stron;
2. konflikt co do wartości (uprzejmość-nieuprzejmość, kooperacja-rywalizacja, sukces-solidarność);
3. konflikt w stosunkach międzyludzkich (szybkość-powolność, otwartość-powściągliwość, sumienność-spontaniczność);
4. konflikt co do podziału ograniczonych dóbr (Kto ile zarabia, jakie ma miejsce, dostęp do przywilejów);
5. konflikt motywacyjny (Sprzeczności w dążeniu do zaspokajania potrzeb: bezpieczeństwa, prestiżu, władzy)⁸⁴.

Skuteczne rozwiązywanie konfliktu polega przede wszystkim na:

- zidentyfikowaniu przyczyny;
- zdefiniowaniu działań, które winny być podjęte przez strony;
- wytyczeniu celu działania;
- określeniu planu działania;
- przydzieleniu tych działań jako zadań każdej ze stron;
- kontrolowaniu osiągniętych efektów.

Strategia ta pozwala przezwyciężyć bezruch, który jest rezultatem zaistnienia konfliktu. Utrzymywanie się konfliktu w zespole wiąże się ze stratą czasu, poza tym demotywująco oddziałuje na pozostałych członków grupy. Intencją wspomnianej strategii jest takie pokierowanie aktywnością skonfliktowanych osób, aby miała ona charakter produktywny. Produktywność rozumiana jako stosunek uzyskanych efektów do zaangażowanych środków, jest bowiem w grupie nastawionej na realizację zadań – a taką jest spółdzielnia – jedną z kluczowych wartości. Istotną stawką w tych działaniach jest optymalizacja wykorzystania zasobów, czyli taka, która jest bardziej oszczędna, wiąże się z mniejszym nakładem sił i minimalizuje stres.

Obok przewycięzania konfliktów czynnikiem sukcesu spółdzielni jest odpowiedni sposób wytyczania celów. Zgodnie z techniką *cele S.M.A.R.T.* nie powinny być nazbyt szczegółowe ani zbyt ogólne, tj. takie w stosunku do których urzeczywistnienie można względnie łatwo oszacować, czyli zmierzyć. Powinny być one do zaakceptowania przez osobę mającą cel realizować a także klarownie przydzielone poszczególnym uczestnikom. Ważne jest, aby każdy z nich wiedział kto za jaki cel odpowiada. Wytyczane cele powinny być osiągalne, czyli nadające się do urzeczywistnienia. Błędem jest formułowanie celów mało ambitnych, ale też zbyt łatwych, bądź zbyt trudnych. Charakterystyką dobrze wytyczonego celu powinno być to, że stopień jego realizacji daje się ocenić w każdym momencie (tzw. cele tropione). Cele cząstkowe powinny pozostawać w zgodzie z celami strategicznymi.

Planowanie jest projektowaniem realizacji celów w konkretnej sytuacji. Podstawową normą, na której się opiera jest produktywność we wspomnianym wyżej sensie. Plan określa czas realizacji celów, który musi korespondować z czasem wymaganym do przeprowadzenia poszczególnych czynności związanych z osiągnięciem celów. Ilość podmiotów uczestniczących w realizacji planu zależy od ilości i stopnia złożoności działań wymaganych do jego urzeczywistnienia. Dobrze przygotowany plan precyzuje: co ma być zrobione, kiedy, gdzie oraz przez kogo.

Z wykonywaniem planu związane jest przydzielanie zadań oraz kontrola ich wykonania. Przydzielanie zadań to przyporządkowanie realizacji wytyczonych planem celów konkretnym członkom zespołu. Zadania nie tylko muszą być akceptowane ale i zrozumiałe.

⁸⁴ Tamże.

Lider rozdzielający zadania musi być tego faktu pewien. Warunki te są spełnione, kiedy w grupie proces wzajemnego komunikowania się przebiega bez zakłóceń.

Dopełnieniem strategii planowania i realizacji celów jest kontrola. Jej istotą nie jest bynajmniej represjonowanie członków zespołu za niedociągnięcia, bądź brak efektów w realizacji powierzonych zadań. Właściwy sens kontrolowania tkwi w rozpoznawaniu czynników odpowiedzialnych za to, że realizacja celów odbiega od założonego wzoru (planu) i ich eliminacji. To ostatnie wcale nie musi polegać na stosowaniu dotkliwych sankcji wobec jednostek, które nie dopisały. Kontrolowanie jest zatem procesem, w którym najpierw porównuje się faktyczny przebieg czynności z wzorem a następnie – w sytuacji, kiedy stwierdza się różnicę – dochodzi przyczyny, która ją spowodowała. Właściwie zdiagnozowana przyczyna zaistniałej różnicy (a więc niepowodzenia w działaniu) pozwala wdrożyć działania korygujące. W ten sposób usunięte zostają przyczyny niepowodzeń w kolejnych realizacjach danego wzoru działania. W tej perspektywie kontrola staje się szczególnego rodzaju środkiem grupowego „uczenia się”, wiodącego ku coraz lepszemu osiągnięciu zakładanych celów.

Źródła niepowodzeń mogą sytuować się w osobie działającej i być efektem deficytów motywacyjnych, bądź kompetencyjnych. Aby usunąć „osobowe” przyczyny niepowodzeń należy przeanalizować motywacje, jak i umiejętności (kompetencje) podmiotów, którym powierzono zadania. Podejście to pozwala wyodrębnić cztery typy układu motywacji-kompetencji, z których trzy okazują się dysfunkcjonalne dla wykonywania zadań:

1. wysoka motywacja zbiega się z wysokim poziomem kompetencji. Osoba chce i potrafi wykonać zadanie. Nie ma problemu z osiągnięciem celu. Jeżeli ten typ charakteryzuje wszystkich członków zespołu to znaczy, że źródeł niepowodzeń należy poszukiwać poza realizującym zadania personelem (błędy w zarządzaniu, błędy w komunikacji);
2. niska motywacja zbiega się z wysokim poziomem kompetencji. Osoba jest w stanie wykonać zadanie, ale nie chce tego robić. Środkiem zaradczym jest skuteczne zmotywowanie członka zespołu;
3. wysoka motywacja zbiega się z niskim poziomem kompetencji. Osoba chce wykonać zadanie, ale nie umie tego zrobić. Środkiem zaradczym jest skierowanie jej na szkolenie;
4. niska motywacja zbiega się z niskim poziomem kompetencji. Osoba nie chce i nie umie wykonać zadania. Należy ją odpowiednio zmotywować ale i przeszkolić. Tacy członkowie są obciążeniem dla spółdzielni i – w dłuższej perspektywie – nie ma dla nich w niej miejsca.

Dobry zespół to grupa osób posiadająca różne umiejętności i charakterystyki funkcjonalne dla realizacji celu. W zbiorowym działaniu osoby te wzajemnie się uzupełniają, dlatego ważne jest aby poszczególne zadania przydzielano tym, które mogą je najlepiej wykonać.

Uzgadnianie i rozdzielanie celów, a w konsekwencji także ich realizacja, mogą być zakłócone przez czynniki związane z samym procesem komunikowania się. Rozumienie komunikatów może członkom nastęrczać trudności, kiedy jest on niespójny, nieprzejrzysty, a często nazbyt długi. Psychologiczne mechanizmy zapamiętywania, związane z tzw. efektem pierwszeństwa i efektem świeżości powodują, że zapamiętywane bywają jedynie fragmenty dopiero co usłyszanych przekazów (w zależności od sytuacji odpowiednio: początkowe bądź końcowe) mogą – w przypadku nieprecyzyjnego i rozwlekłego przekazu – dodatkowo obciążać proces rozumienia.

W każdym zespole zadaniowym kształtują się sieci komunikacyjne, czyli wzorce obiegu komunikatów między członkami (kto z kim w jakich sytuacjach się komunikuje). Jeżeli nie funkcjonują właściwie, ważne informacje związane z wykonywanymi zadaniami

mogą do zainteresowanych, albo w ogóle nie docierać, albo docierać z istotnym opóźnieniem. Mogą też ulegać zniekształceniom⁸⁵.

Sprawne zarządzanie wymaga także przejrzystej struktury ról grupowych. Pozycja lidera zarządzającego działaniami spółdzielni powinna być czytelna dla wszystkich i akceptowana przez ogół. Istotne jest też wypracowanie ogólnie akceptowanych procedur neutralizacji napięć.

Tabela. 5. Oceny zarządzania spółdzielnią

		1. zdecydowanie nie	2. raczej nie	3. trudno powiedzieć	4. raczej tak	5. zdecydowanie tak
1	obowiązki pracowników są wyraźnie określone	0	1	1	8	5
2	przydział obowiązków jest odpowiednio dostosowany do poszczególnych pracowników	0	0	0	6	9
3	pracownicy mają równe prawa bez względu na płeć	0	1	1	4	9
4	praca wykonywana jest zespołowo	1	1	2	3	8

Źródło: badania własne.

Wywiady zebrane wśród podkarpackich spółdzielców uprawniają do twierdzenia, że problemy, jakie może generować proces zarządzania zespołem i przydzielania zadań są w spółdzielniach względnie dobrze rozwiązywane. Wśród zapytywanych o kwestie wewnętrznej organizacji grupy niemal wszyscy (14 osób) uznali podział obowiązków pomiędzy członków za przejrzysty. Wszyscy stwierdzili też, że jest on dostosowany do umiejętności poszczególnych członków zespołu. Pojawianie się konfliktów wewnątrzgrupowych sygnalizowała nieco ponad połowa rozmówców (8 osób) zaznaczając, że występują one w zespole „od czasu do czasu”, ale konflikty czysto personalne wymieniono zaledwie raz. Istotnie częstsze okazały się napięcia dotyczące rozbieżnych poglądów na temat konkretnych działań spółdzielni – na przykład zakupu surowców czy czasu pracy (4 wypowiedzi). W dwóch przypadkach zapytywani stwierdzili, że źródłem nieporozumień jest niesubordynacja i nieodpowiedzialność członków. Uśmierzanie tych nieporozumień odbywa się – zdaniem 6 rozmówców – w przyjaznej atmosferze. Nerwowość i napięcie deklarowano w tym kontekście jedynie dwa razy.

Większość zapytywanych spółdzielców potwierdziła stosowanie wobec członków zespołu środków motywujących (10). W kategorii tych, które – w opinii respondentów – stosowane są w grupie często, wymieniano (kolejno według częstości wskazań): „pochwały” (8), „dbałość o dobrą atmosferę w pracy” (8), „zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy” (7), „gratyfikacje pieniężne” (4) i „spotkania integracyjne” (3).

Tabela. 6. Sposoby motywowania pracowników

		1. wcale	2. od czasu do czasu	3. często
1	zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy	0	3	7
2	pochwały	1	1	8
3	gratyfikacje pieniężne	1	5	4

⁸⁵ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s. 169-182.

4	dbałość o dobrą atmosferę w pracy	0	2	8
5	spotkania integracyjne	1	6	3
6	inne, jakie?: 0			

Źródło: badania własne.

3.2.3. Utrzymanie płynności finansowej

Obok sprawnego zarządzania zespołem i skutecznego marketingu produktów czynnikiem warunkującym sukces rynkowy jest odpowiednia dyscyplina finansowa. Gospodarowanie pieniędzmi powinno odbywać się z zachowaniem określonych reguł zarówno w fazie inicjowania działalności jak i dalszego działania. Spółdzielnia powinna starannie zaprojektować gospodarkę środkami finansowymi. W planie finansowym powinny znaleźć się odpowiedzi na kwestie zasadnicze:

1. jak dużo środków finansowych jest potrzebnych do uruchomienia działalności?
2. jakie będą źródła tych środków? Mogą to być środki własne, kredyt, pożyczka lub dotacja.
3. w jakich etapach rozwoju działalności będą one potrzebne? Nie zawsze bowiem całość środków potrzebna jest w momencie inicjacji działalności.

Przygotowanie planu wymaga:

1. zindeksowania wszystkich inwestycji koniecznych do uruchomienia działalności z jednoczesnym oszacowaniem, w jakich etapach działalności każda z nich okaże się niezbędna oraz z jakiego źródła będzie finansowana;
2. uwzględnienia wszystkich pozostałych wydatków, które nie zostały ujęte jako inwestycje w nieruchomości, maszyny i urządzenia, a które należy ponieść w celu uruchomienia działalności, (opłaty, koszt pierwszego zaopatrzenia w surowce i środki produkcji, koszt reklamy);
3. zestawienia wszystkich kosztów z wielkością pozostających w dyspozycji środków i oszacowania kwoty koniecznego finansowania ze źródeł zewnętrznych⁸⁶.

Dobry plan finansowy to taki, w którym całkowita suma przewidywanych kosztów równoważy sumę środków przewidzianych do inwestycji w działalność. Brak równowagi wskazuje, że planowane przedsięwzięcie przerasta możliwości członków albo też odwrotnie – nie wykorzystuje wszystkich zasobów, którymi dysponują faktycznie i potencjalnie.

Kluczowym warunkiem funkcjonowania spółdzielni na rynku jest rentowność. Przychody uzyskane ze sprzedaży dóbr lub usług powinny przewyższać koszty działalności – czyli firma musi generować zysk. Równowaga przychodów i kosztów oznacza, że spółdzielnia nie będzie dysponowała środkami nie tylko na inwestycje ale i amortyzację. Brak środków finansowych pozwalających wymieniać maszyny używane w produkcji lub świadczeniu usług może prowadzić w dłuższej perspektywie do zakończenia działalności.

Utrzymywanie się nadwyżki przychodu nad kosztami daje dodatni wynik finansowy. Należy go na bieżąco kontrolować prowadząc rachunek zysków i strat działalności. Uwzględnić on następujące zmienne:

1. przychody, czyli wszystkie wpływy z tytułu prowadzonej działalności, zarówno podstawowej (sprzedaż dóbr i usług) oraz innej (np. odsetki od lokat bankowych);
2. koszty, to znaczy wszystkie wydatki ponoszone w związku z działalnością spółdzielni jako podmiotu gospodarującego (m.in. koszty zakupu materiałów, narzędzi, towarów,

⁸⁶ J. Kwiatkowski, *Poradnik początkującego przedsiębiorcy*, dz. cyt., s. 44 i nast.

koszty energii, gazu i wody, czynsze za lokal, odsetki od kredytów, koszty usług wykonywanych przez firmy zewnętrzne, wydatki na promocję). Wynik finansowy, czyli różnica pomiędzy przychodami a kosztami zmienia się w czasie.

W kategorii kosztów mieszczą się takie, które okazują się niezależne od wielkości zysku (bądź straty) i wielkości prowadzonej działalności. Są to tzw. koszty stałe (czynsze za wynajem lokali, opłaty przesyłowe w rachunkach za energię, koszty okresowych remontów, koszty obsługi kredytów). Z kolei druga kategoria – koszty zmienne zmieniają się w zależności od wielkości prowadzonej działalności gospodarczej. Mieszczą się tu m.in. koszty: zakupu surowców, transportu, koszty zużycia materiałów i maszyn. Im większy obrót (sprzedaż produktów, bądź usług w określonej cenie), tym większe koszty i odwrotnie.

Podmiot gospodarujący znajduje się w lepszej sytuacji im niższe są jego koszty stałe. Biorąc zatem pod uwagę strukturę kosztów, racjonalne gospodarowanie polega na minimalizowaniu kosztów stałych przy jednoczesnym dążeniu do maksymalizacji sprzedaży dóbr bądź usług. Strategią optymalizującą to dążenie jest obserwowanie tzw. punktu krytycznego. Jest to wielkość sprzedaży pokrywająca wszystkie koszty stałe w określonym przedziale czasu. Znając przeciętną dzienną sprzedaż można ustalić moment w cyklu rocznym, w którym wpływy ze sprzedaży pokryją koszty stałe, a dalszy zbyty pokrywać będzie koszty zmienne i – w perspektywie – przynosić zysk.

Płynność finansowa jest, obok rentowności, kolejnym wymogiem utrzymania się podmiotu gospodarującego, a więc także spółdzielni socjalnej, na rynku. Pojęcie to należy rozumieć jako zdolność do terminowego regulowania bieżących zobowiązań. W krótkim okresie decyduje ona o przetrwaniu przedsiębiorstwa. Wyniki wielu badań prowadzonych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw⁸⁷ w wielu krajach rozwiniętych pokazują, że utrata płynności jest główną przyczyną bankructw w tym sektorze, niezależnie od poziomu rentowności⁸⁸.

Konsekwencją utraty płynności jest spadek zaufania instytucji kredytowych, co skutkuje ograniczeniem dostępu do pieniądza utrudniającym firmie możliwość kredytowania kontrahentów. W efekcie kurczy się pole aktywności na rynku. W dalszej kolejności ograniczenia wobec podmiotu, który popadł w trudności, stosują sami kontrahenci – w trosce o własną płynność wycofują się z kredytowania zawieranych z nim transakcji. Realizują je wyłącznie w oparciu o gotówkę. Uruchomiona w ten sposób zostaje spirala malejących zysków firmy, co zmniejsza jej szanse na rynku – utrudnia a nawet paraliżuje inwestycje oraz przyczynia się do utraty reputacji wśród aktualnych i potencjalnych partnerów.

Trzeba pamiętać, że firma – nawet jeśli jest rentowna – nie zawsze dysponuje gotówką. Funkcjonowanie małej firmy od strony finansowej polega m.in. na regulowaniu płatności zgodnie z terminami określonymi w zawieranych przez nią umowach. Zdarzenia gospodarcze – transakcje kupna/sprzedaży dóbr bądź usług – których wynikają płatności dokumentowane są w postaci rachunków i faktur. Płatności mogą być realizowane zgodnie z datą wystawienia wymienionych dokumentów w postaci gotówkowej lub też z odroczonym terminem płatności – do 14 dni, do 30 dni, do 60 dni lub powyżej 180 dni. Tak zwane zatory płatnicze powstają wówczas, kiedy kontrahenci nie dotrzymują terminów. Zwiększa się wtedy ryzyko utraty płynności finansowej a w konsekwencji nawet upadłości, ponieważ firma godząc się na odroczone płatności kontrahentów uzupełnia braki gotówki kredytem

⁸⁷ Za małe uznaje się podmioty zatrudniające do 50 pracowników, osiągające średnioroczny przychód netto ze sprzedaży w wysokości 10 mln euro lub sumę aktywów bilansu 10 mln euro na koniec poprzedniego roku obrotowego. Mieszczą się w tej definicji wszystkie spółdzielnie socjalne, zob. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. – Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999, nr 101, poz. 1178; Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU 2004, nr 173, poz. 1807, z późn. zm.

⁸⁸ Szerzej zob. M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 2002.

bankowym lub pożyczką udzielaną przez inne podmioty. Zaciąga tym samym zobowiązania. Alternatywą – choć pewnie trudno dostępną dla małych spółdzielni socjalnych – może być tutaj tzw. faktoring, czyli rozwiązanie polegające na sprzedaży wyspecjalizowanej firmie wiarytelności powstałych z tytułu niewykonanych przez kontrahentów płatności. W ten sposób firma niejako „odzyskuje” wiarytelności za pośrednictwem trzeciego podmiotu.

Ubezpieczeniem od ryzyka utraty płynności finansowej jest utrzymywanie przez firmę w bieżącej dyspozycji takiego poziomu gotówki, który gwarantuje regulowanie bieżących zobowiązań. Zmienność warunków gospodarowania sprawia jednak pewne trudności w precyzyjnym oszacowaniu rozmiarów rezerwy gotówkowej. Problem dotyczy wprost kwestii optymalizacji procesu gospodarowania. Z punktu widzenia teorii przedsiębiorstwa racjonalne gospodarowanie polega bowiem na maksymalizacji zysku, a zatem minimalizacji gotówki. Zbyt duża ilość tej ostatniej interpretowana jest jako utrata korzyści, która mogła być pozyskana w wyniku użycia jej do celów inwestycyjnych (tzw. koszt utraconych możliwości)⁸⁹.

W ekonomii opracowano instrumenty – wskaźniki – pozwalające szacować optymalny poziom płynności finansowej przedsiębiorstwa. Należą do nich:

1. wskaźnik bieżącej płynności, obliczany jako stosunek aktywów bieżących⁹⁰ do zobowiązań bieżących. Przyjmuje on wartości w przedziale $<1,2-2,0>$. Wartości poniżej 1,0 wskazywać mogą na kłopoty firmy z płynnością, ale też mogą sygnalizować intensywną akcję inwestycyjną;
2. wskaźnik szybki płynności, obliczany jako stosunek aktywów bieżących pomniejszonych o wartość zapasów krótkoterminowych do zobowiązań bieżących. Przyjmuje wartości w przedziale $<1,0-1,2>$. Wartości poniżej 1,0 sygnalizują problemy firmy z płynnością;
3. wskaźnik środków pieniężnych, obliczany jako stosunek środków pieniężnych pozostających w dyspozycji firmy do zobowiązań bieżących. Im jest on wyższy, tym większa płynność firmy. Nazbyt wysoka jego wartość może być jednak interpretowana jako informacja o nieefektywnym gospodarowaniu zasobami gotówkowymi.

Narzędziem pozwalającym kontrolować przepływy środków finansowych w firmie jest rachunek przepływów gotówkowych, dzięki któremu przedsiębiorca pozyskuje wiedzę o tym na co w procesie gospodarowania zostały przeznaczone pieniądze i skąd pochodziły. Jest to zestawienie wszystkich wpływów gotówkowych i wydatków, jakie poniosło przedsiębiorstwo w określonym czasie. W zależności od potrzeby konkretnej firmy obejmuje on okres miesiąca, kwartału bądź roku z podziałem na dni, tygodnie lub miesiące. Rachunek przepływów gotówkowych uwzględnia:

1. gotówkę początkową (na początku okresu sprawozdawczego), czyli wolne środki przeznaczone na pokrycie kosztów związanych z działalnością;
2. wpływy:
 - a) z bieżącej działalności firmy (sprzedaż dóbr i usług, spłaty należności);
 - b) z tytułu sprzedaży składników majątku przedsiębiorstwa a także kredytów i pożyczek;

⁸⁹ D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2002, s.171.

⁹⁰ Aktywa bieżące to środki pieniężne oraz wszelkie aktywa firmy, które w ciągu roku obrachunkowego mogą być zamienione na gotówkę: zapasy, należności, inwestycje krótkoterminowe. Zobowiązania bieżące to ogół zobowiązań z tytułu dostaw i usług, a także całość lub ta część pozostałych zobowiązań, które stają się wymagalne w ciągu 12 miesięcy od dnia bilansowego.

3. wydatki:
 - a) konieczne do uzyskania wpływów z bieżącej działalności (wydatki na składniki produkcji);
 - b) inne wydatki – wynikające z dokonywanych inwestycji i spłaty zaciągniętych kredytów;
4. gotówkę operacyjną, czyli wolne środki pokrywające wydatki nie związane z działalnością bieżącą;
5. gotówkę końcową, środki pozostające na koniec okresu sprawozdawczego po pokryciu wydatków związanych z bieżącą działalnością i pozostałych. Jest to gotówka początkowa następnego okresu sprawozdawczego.

Sytuacja, w której gotówka końcowa prezentuje wartość dodatnią oznacza dobrą sytuację firmy, ujemna wartość sygnalizuje kłopoty z płynnością. Wtedy przedsiębiorca zmuszony jest sprzedawać produkty lub usługi za gotówkę (odmówić kredytu kupieckiego kontrahentom) a jednocześnie, o ile to możliwe, prolongować okres spłaty własnych zobowiązań.

Badania prowadzone w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw pokazują, że w praktyce gospodarczej wiele z nich nie dokonuje żadnych oszacowań płynności finansowej. Mali przedsiębiorcy ufają tutaj swojemu doświadczeniu, bądź zdają się na intuicję⁹¹. Tymczasem małe firmy mają istotnie mniejsze możliwości neutralizowania zatorów płatniczych przez wykorzystanie wewnętrznych źródeł finansowania. Drobne przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać własne dane historyczne dotyczące przepływu środków pieniężnych, aby móc prognozować wymagany poziom płynności. Planowanie przyszłych wpływów i wypływów środków finansowych okazuje się zatem niezbędne.

Tabela 7. Przeciętny miesięczny przychód spółdzielni

1	brak przychodów	0
2	poniżej 1000	1
3	1001-2000	5
4	2001-3000	3
5	3001-4000	0
6	4001-5000	1
7	powyżej 5000	5

Źródło: badania własne.

Materiał badawczy z Podkarpacia pokazuje finansowe realia funkcjonowania spółdzielni socjalnych. Oceniając je pod względem wielkości przychodu stwierdzić należy, że w większości nie są to duże podmioty. W pięciu przypadkach zadeklarowany miesięczny przychód przekroczył kwotę 5000 zł, natomiast w 9 spółdzielniach nie przekroczył 3000 zł.

⁹¹ A. Kiwała, *Zarządzanie środkami pieniężnymi w małych przedsiębiorstwach*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. I, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010, s. 486.

Okazuje się, że przychody te są niewystarczające na sfinansowanie bieżącej działalności i konieczne jest wsparcie środkami pomocy pomostowej – wypowiedziało się tak 12 przedstawicieli spółdzielni. Dotacje jako najważniejsze zewnętrzne źródło przychodu deklarowano jednak tylko w jednym przypadku. Rentowność podkarpackich spółdzielni nie przedstawia się dobrze. Zaledwie dwóch spółdzielców spośród 15-osobowej grupy badanych uznało, że ich spółdzielnie odnotowują zyski. Siedmiu badanych stwierdziło, że podmioty, w których działają nie przynoszą zysku („zyski i koszty są zbliżone”). Aż 6 osób z grona zapytywanych stwierdziło, że ich spółdzielnie odnotowują straty. Dokonawszy niskiego oszacowania rentowności własnych spółdzielni, istotna większość respondentów deklarowała, że w działalności gospodarczej nigdy nie pojawiają się problemy wynikające z konieczności bieżącego regulowania płatności (11 wskazań). Ponad połowa podmiotów (9) neutralizuje ryzyko utraty płynności utrzymywaniem rezerwy finansowej. W dalszej kolejności wymienione zostały „stałe zlecenia” uznawane przez rozmówców za źródło pewnych wpływów (5 wskazań). W przypadku 3 podmiotów zabezpieczeniem płynności było wsparcie pomostowe. W ocenie podstawowej funkcji spółdzielni socjalnej, jaką jest zapewnienie swoim członkom źródeł utrzymania, opinie rozmówców były podzielone: 8 osób uznało, że spółdzielnia to utrzymanie zapewnia, ale aż 5 osób nie zajęło jednoznacznego stanowiska (odpowiedź: „trudno powiedzieć”). Dwie osoby zaprzeczyły, jakoby uczestnictwo w spółdzielni rozwiązywało problem źródeł utrzymania członków.

Obraz spółdzielni, jaki zarysowuje analiza finansowego aspektu ich działalności gospodarczej, istotnie odbiega od tego, który formują przedstawione w poprzednich paragrafach wypowiedzi na temat realizowanych i pożądanym strategii marketingowych. Widziane w perspektywie obu rodzajów deklaracji spółdzielnie wydają się być organizmami zarazem „ofensywnymi marketingowo” i „defensywnymi finansowo”. Sytuacja, w której – przy braku kłopotów z płynnością – deklaruje się niską rentowność, może wskazywać na frustrację albo przejaw szczególnego rygoryzmu wobec zasad rządzących gospodarowaniem, zakazującego nazywania „prawdziwym biznesem” przedsięwzięć korzystających z ulokowanego poza rynkiem wsparcia.

3.3. Czego należy unikać prowadząc spółdzielnię

Funkcjonowanie spółdzielni socjalnej określa szereg czynników, z których każdy podlega kontroli w różnym stopniu. Wymienić tu wypada:

1. cechy otoczenia, zarówno społecznego, jak i gospodarczego, w jakim „zanurzona” jest konkretna spółdzielnia. Tworzy je społeczność lokalna i jego społeczna infrastruktura, a więc administracja państwowa w terenie, samorząd lokalny, sieci stowarzyszeń (w tym innych spółdzielni lokalnych), innego rodzaju organizacje (Kościoły) i podmioty funkcjonujące na rynku;
2. cechy społeczne i osobiste członków zespołu tworzącego spółdzielnię. Ich motywacje, oczekiwania wobec struktury, której część stanowią, bądź chcą stanowić w momencie jej powoływania;

3. cechy spółdzielni jako struktury grupowej. Tworzą ją sieć ról w zespole, wzory działań wynikających z przydzielonych zadań, sieć komunikacyjna będąca funkcją koordynacji w ramach zbiorowo osiągniętych celów.

Spśród wymienionych najbardziej autonomiczne są cechy środowiska. Trudno je modyfikować, dlatego jedynym rodzajem „odpowiedzi” na nie jest adaptacja. Funkcjonowanie spółdzielni na rynku jest – z teoretycznego punktu widzenia, interpretującego relację grup z otoczeniem – przejawem takiej adaptacji. Spółdzielnia akceptując reguły gry rynkowej działa jak przedsiębiorstwo. Nie określa jednak cech rynku, które dane są uprzednio. Przeciwnie – to rynek „określa” spółdzielnię poprzez swoje właściwości. Kierunkuje jej możliwości rozwoju, stwarzając szanse, albo generując ograniczenia. Z tego punktu widzenia zagrożeniem dla spółdzielni będzie spowodowana różnymi czynnikami trudność adaptacji. Jej źródła sytuują się jednak poza rynkiem, wewnątrz spółdzielni – w jej strukturze grupowej lub charakterystykach jednostek. Kwestie te omówione zostały niżej. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na błędy popełniane przez spółdzielnie w momencie podejmowania decyzji o profilu działalności gospodarczej. Nieprzemyślane rozstrzygnięcia, podejmowane pod wpływem niemiarodajnych informacji, bądź – co gorsza – emocji, prowadzą bardzo szybko do ekonomicznej porażki. Nie można zapominać, że spółdzielnia socjalna nie jest grupą osób „skazanych na sukces” w tym znaczeniu, że już sam fakt stowarzyszenia się i pozyskanie wsparcia finansowego umocuje powołany podmiot na rynku. Badania prowadzone na Warmii i Mazurach przywołane przez Renatę Burchart są, między innymi, dokumentacją takiej porażki. Omawiając okoliczności powoływania i początki działalności części z badanych podmiotów autorka pisze: „O wyborze branży często decydowały jedynie umiejętności prezesa [...] nie skonfrontowany z otoczeniem rodzaj pełnionej działalności nie znajdował nabywców. Podejmowana działalność nie była do końca przemyślana, nie była poparta żadnymi badaniami marketingowymi, wywiadem środowiskowym czy analizą”⁹².

Adaptacja do otoczenia rynkowego wymaga wewnętrznego rozwoju. Odpowiedzi udzielane przez liderów podkarpackich spółdzielni na pytanie o przesłanki sukcesu, w których obok umiejętnego zarządzania firmą (5 wskazań), akcentowano odpowiednie kwalifikacje członków oraz konieczność ich podnoszenia (łącznie 13 wyborów) pozwalają wyciągnąć wnioski, że dobrą spółdzielnię charakteryzuje właśnie imperatyw rozwoju. Pośrednio dowodzą tego także swobodne wypowiedzi uczestników badania, w których wskazywali istotne zagrożenia dla funkcjonowania spółdzielni. Wśród 13 różnych kwestii, które podnoszono, 3 wiązały się mniej bądź bardziej bezpośrednio z kwestią rozwoju: „konkurencja”, „brak stałych zleceń” i „brak nowych zleceń”. Łącznie wymieniono je aż 11 razy (wszystkie czynniki pojawiły się w wypowiedziach 36 razy. Respondenci wypowiadając się wymieniali po kilka z nich). Interesująco w tym kontekście przedstawiają się oceny instrumentów wsparcia finansowego (faktycznych i potencjalnych) w badaniach warmińsko-mazurskich. „Respondenci zajmowali stanowiska ekstremalne” – pisze R. Burchart – „albo dany instrument był wysoce oczekiwany, albo uznawany za zbędny”. Autorka informuje o spółdzielniach, które nie oczekiwały wsparcia finansowego (ulgi podatkowej) argumentując, że „jeżeli firma rozwija się i zarabia, to stać ją także na zapłacenie podatków”⁹³.

Z danych ogólnopolskich wynika niezwykle duża skala różnicowania spółdzielni pod względem wielkości przychodu. ¼ nie odnotowała żadnych przychodów w okresie 2010-2011, 50% miało miesięczny przychód całkowity poniżej 1700 zł. Z drugiej strony przynajmniej ¼ spółdzielni wykazała przychód całkowity za rok 2010 w wysokości przynajmniej 100 tys. zł. Niezwykle wysokie wyniki mniejszości spółdzielni podnoszą

⁹² R. Burchart, *Instrumenty wsparcia warmińsko-mazurskich spółdzielni socjalnych*, „Praca Socjalna” 2012 nr 3, s.102.

⁹³ Tamże.

średnią przychodów spółdzielni do poziomu 82 tys. zł. Badania zatem pokazują, że istnieje pozytywny model spółdzielni urzeczywistniającej życiowe szanse członków, ale ma on swój antywzór: spółdzielnię, która jest uspołecznieniem frustracji i ubóstwa⁹⁴.

Przestrzeń instytucji publicznych – kolejny aspekt otoczenia, w jakim porusza się spółdzielnia, jest również pełna wyzwań. Mając na celu sprostanie im trzeba przede wszystkim mieć wiedzę o możliwościach, jakie stworzyło spółdzielniom prawo w relacjach z instytucjami publicznymi. Tymczasem, jak wynika z raportu Departamentu Pożytku Publicznego MPiPS, analizującego funkcjonowanie spółdzielni w okresie 2010-2011, blisko 20% spółdzielców socjalnych w Polsce jej nie posiada⁹⁵. Spółdzielnie nie mogą same sytuować się na pozycji klienta bardziej, aniżeli dzieje się to już przez sam fakt korzystania z publicznego wsparcia. Chodzi tu o inicjatywę, jaką powinny przejawiać wobec władz lokalnych i innych instytucji w przestrzeni publicznej zwłaszcza, że te ostatnie nie zawsze rozumieją potrzeby spółdzielni i nie zawsze wykazują dostateczną wolę, aby wdrażać niestandardowe, z punktu widzenia urzędniczej rutyny, formy realizacji zadań publicznych. Wymieniony wyżej raport wskazuje, że powszechną bolączką spółdzielców jest właśnie „brak zrozumienia problemów spółdzielczości socjalnej i brak zainteresowania ze strony władz lokalnych”. Skarżyło się na to blisko 40% ankietowanych w badaniu *monitoring spółdzielni socjalnych*, które było podstawą opracowania. Trudności w pozyskiwaniu zadań zleczanych przez administrację publiczną sygnalizowała 1/5 zapytywanych. W tym obszarze największym wrogiem spółdzielców jest dotychczasowa praktyka. Rola administracji publicznej w relacjach ze spółdzielniami nie może ograniczać się tylko do polityki informacyjnej i dotacji udzielanej przy powoływaniu spółdzielni. Ma być ona partnerem spółdzielców a nie wyłącznie dysponentem środków⁹⁶.

Obok cech środowiska, w jakim funkcjonuje spółdzielnia, niezwykle ważną grupą czynników przesądzających o jakości jej funkcjonowania są cechy ludzi mających stanowić zespół. Z badań, zarówno ogólnopolskich – ujętych w raporcie Departamentu, jak i regionalnych – z Podkarpacia wynika, że moment tworzenia spółdzielni staje się kluczowy dla jej dalszej egzystencji, ponieważ błędy popełnione w tej fazie mogą nie dać się wyeliminować bez destrukcji samej spółdzielni. We wskazówkach udzielanych potencjalnym kandydatom do założenia spółdzielni podkarpaccy liderzy najczęściej podkreślali konieczność odpowiedniego doboru członków (13 wskazań). Odpowiedniość rozumiana była zarówno jako posiadanie kwalifikacji profesjonalnych, które można spożytkować w działalności spółdzielni-firmy, jak i moralnych, tj. takich, które przekładają się na jakość zespołowego działania (zaufanie, odpowiedzialność, sumienność). Mówiąc o tym, czego należy unikać w działalności spółdzielni badani na pierwszym miejscu wymieniali konflikty personalne (6) i przypadkowy dobór członków (4). Tak więc na ogólną sumę 19 wskazań różnych czynników, które uporządkowano w procesie analizy w 7 kategorii, 10 – czyli ponad połowa – podkreślała znaczenie czynnika ludzkiego. Jego waga ujawniła się także w odpowiedziach na pytanie o momenty kryzysowe funkcjonowaniu spółdzielni – ich źródła i sposoby zażegnania. Wystąpienie takich momentów odnotowało 6 liderów. W jednym z tych przypadków źródłem kryzysu była absencja części członków spowodowana chorobą, co narzuciło konieczność wzmożonej pracy pozostałym, w innym przypadku kryzys wynikał z kłopotów finansowych, a przezwyciężony został dzięki wytrwałości i wierze w powodzenie przedsięwzięcia. Z deklaracji tych wynika, że jakość członkostwa odgrywa kluczową rolę.

Kwestie personalne były – jako problem – mocno akcentowane w ogólnopolskich badaniach. Konflikty między członkami dotyczyły 16,5% badanych spółdzielni, natomiast

⁹⁴ Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010-2011, dz. cyt., s. 91.

⁹⁵ Tamże, s. 79.

⁹⁶ Tamże.

30% badanych skarżyło się na nierównomierną aktywność członków spółdzielni. Dane te nie wykazywały zróżnicowania regionalnego, co pozwoliło autorom wyciągnąć wniosek sugerujący niedostatki oferty szkoleniowej w zakresie rozwiązywania konfliktów i budowania zespołu adresowanej do już istniejących spółdzielni.

Jakość spółdzielni zależy także od cech jej struktury grupowej. W tym znaczeniu ważne okazują się relacje między członkami jako jednostkami realizującymi przydzielone zadania w ramach celów zespołowych, czyli działającymi w rolach. Ważne są też normy, które tymi relacjami sterują. Jeżeli chodzi o strukturę grupy, to kwestią podstawową jest jakość i styl przywództwa. Styl autorytarny, narzucający pozostałym członkom nie konsultowane a często i niezrozumiałe rozwiązania jest programowaniem przyszłego konfliktu w grupie. Z klasycznych badań nad typami przywództwa w małych grupach jednoznacznie wynika, że zespoły zadaniowe, w których przewodzenie ma charakter partycypacyjny – włączający członków w proces podejmowania decyzji, lepiej wykonują powierzone im zadania. Są bardziej efektywne bo minimalizują „interpersonalne koszty” osiągnięcia celów, to znaczy, że mniej jest napięć między członkami podczas realizacji zadań. Mniej też jest zbędnych interakcji, tzn. kontaktów między członkami, „upewniania się” co do oczywistych kwestii. W grupach charakteryzujących się demokratycznym stylem przewodzenia więcej jest konsekwencji w realizacji zadań, a krytyka jest bardziej obiektywna – zawiera mniej elementów osobistych⁹⁷.

Tabela 8. Strategie osiągnięcia konsensusu grupowego

		1. zdecydowanie nie	2. raczej nie	3. trudno powiedzieć	4. raczej tak	5. zdecydowanie tak
1	koncentracja na wspólnych celach	0	0	1	7	7
2	unikanie konfliktów	0	0	0	9	6

⁹⁷ J. Szmataka, *Małe struktury społeczne: wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, PWN, Warszawa, 1983, s. 160-165.

	personalnych					
3	wspólne ustalanie reguł postępowania w sytuacjach konfliktowych w drodze negocjacji	0	0	1	7	7

Źródło: badania własne.

Mimo trudności, z jakimi zmagają się polskie spółdzielnie socjalne, ich istnienie ma przyszłość i powinno mieć przyszłość. Wydają się bowiem obiecującą strategią pokonywania jednego z kluczowych problemów społecznych. Cechy współczesnego systemu gospodarczego sprawiają, że niepewność zatrudnienia obejmuje kolejne grupy zawodowe a scenariusze utraty pracy są coraz bardziej zróżnicowane⁹⁸. Tradycyjne strategie uporania się z sytuacją braku zajęcia a w konsekwencji źródeł utrzymania, zakładające solidarność rodziny czy koleżeńską grupę pracowniczą, nie wszędzie i nie zawsze działają z równą skutecznością. W efekcie współczesny bezrobotny pozostaje w trudnej sytuacji sam. Spółdzielnia socjalna staje się w tych okolicznościach pożądanym instrumentem przezwyciężania groźnej dla jednostki „samotności w kryzysie”. Czyniąc ośrodkiem pomocy współdziałającą grupę zwiększa szanse zawodowej i społecznej aktywizacji osób wykluczonych.

Podsumowanie

⁹⁸ Szerzej zob. U. Beck, *Spółczesność ryzyka: w drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, rozdz. 4.

Ekonomia społeczna zyskuje w Polsce coraz większe znaczenie. Staje się uznaną metodą radzenia sobie z tymi problemami społecznymi, w których rozwiązywaniu ani rynek, ani państwo nie są skuteczne. Stopniowo kształtuje się zatem coraz bardziej złożony segment gospodarki, o specyficznych cechach i wymaganiach. R. Towalski przyjmuje się, że ekonomia społeczna:

- generuje miejsca pracy o wysokiej jakości i ulepsza poziom życia;
- oferuje ramy dla nowych form przedsiębiorczości i pracy;
- odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju lokalnym i spójności społecznej;
- bierze udział w tworzeniu stabilności i pluralizmu ekonomii rynkowej;
- odpowiada wartościom i strategicznym celom Unii Europejskiej, do których należą: spójność społeczna, pełne zatrudnienie i walka przeciwko biedzie oraz wykluczeniom społecznym, demokracja uczestnicząca, lepsze rządy i stały rozwój⁹⁹.

W kreowaniu nowych przedsięwzięć i rozwiązań nieocenione wydają się doświadczenia istniejących podmiotów, podejmujących oryginalne i nowatorskie inicjatywy społeczne. Ich aktywność, w zakresie tworzenia rozwiązań integracyjnych, wytycza obecne kierunki zmian w sektorze ekonomii społecznej.

Przeprowadzone na Podkarpaciu badania, a także dokonane – przez zespół specjalistów – analizy pozwalają na wysunięcie przypuszczeń i tez, które mogą stanowić wskazanie dla osób kreujących założenia, a także tworzących podmioty ekonomii społecznej, szczególnie spółdzielnie socjalne:

1. trafność wyboru, tzw. pomysłu na dobry biznes, stanowi niewątpliwie jeden z kluczowych aspektów sukcesu;
2. podstawową przesłanką społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest przeświadczenie, że działalność przedsiębiorstw powinna być zgodna z zasadami etyki (zarówno wobec najbliższego otoczenia, w tym pracowników, kontrahentów, poddostawców, jak również w odniesieniu do całego społeczeństwa);
3. zarządzający spółdzielnią musi posiadać odpowiednią wiedzę w celu zapewnienia rozwoju spółdzielni oraz realizacji celów wytyczonych przez członków;
4. osoby zajmujące kierownicze stanowisko/a w spółdzielni powinny charakteryzować się określonymi cechami, wśród których za najważniejsze uznano łatwość nawiązywania kontaktów oraz skuteczność w osiągnięciu celów;
5. wszystkie badane spółdzielnie podejmują działania mające na celu pojawienie się/zwiększenie przychodów; do najważniejszych kroków w tym zakresie należą: rozszerzenie podstawowej działalności o dodatkowe usługi oraz zwiększenie promocji, marketingu i reklamy;
6. wśród obszarów działalności spółdzielni, w których generowane są największe koszty, respondenci wskazywali najczęściej na koszty związane z wynajmowaniem lokalu, na drugim miejscu wymieniali koszty pracownicze (wynagrodzenia, składki odprowadzane na rzecz pracowników);
7. zdecydowana większość badanych spółdzielni nie ma problemów z bieżącym regulowaniem płatności związanych z ich funkcjonowaniem, co jednak może przyczyniać się do powstawania sytuacji, w której koszty i zyski wzajemnie się równoważą lub pierwsze przewyższają drugie;
8. do strategii marketingowych najczęściej stosowanych przez badane spółdzielnie należy strategia koncentracji (ponad połowa spółdzielni zadeklarowała jej stosowanie) oraz strategia zróżnicowania produktu;

⁹⁹ R. Towalski, *Rozwój sektora gospodarki społecznej w krajach Unii Europejskiej, Wnioski dla Polski*, Mimeo, [b.m.w.] 2004, s. 5.

9. tylko 1/3 badanych spółdzielni stosuje marketing mix, zaś ponad połowa tej strategii nie wykorzystuje;
10. za najczęściej praktykowany sposób pozyskiwania klientów spółdzielnie uznały polecenie ich usług lub produktów przez już posiadanych klientów (niemal wszystkie spółdzielnie zyskują klientów najczęściej właśnie na tej drodze), w drugiej kolejności wskazywano na bezpośredni kontakt z klientami (sprzedaż osobista);
11. niemal połowa badanych spółdzielni często wykorzystuje reklamę w postaci ulotek i materiałów promocyjnych, stosunkowo często spółdzielnie wykorzystują również reklamę typu *outdoor*;
12. ponad połowa badanych spółdzielni nie pozyskuje klientów ani na drodze promowania ich przez JST, stowarzyszenia itp., ani poprzez stosowanie promocji w sprzedaży; dla 2/5 ogółu spółdzielni również udział w targach nie stanowi metody wykorzystywanej do pozyskiwania klientów, a dla 1/3 nie jest to również *public relations*;
13. wśród ogółu klientów grupę o bardzo istotnym znaczeniu stanowią stali odbiorcy usług/ produktów spółdzielni socjalnej; do najczęściej wymienianych kategorii zleceńodawców należały jednostki administracji publicznej oraz organizacje pozarządowe;
14. największą pod względem liczebności grupę klientów spółdzielni socjalnych stanowią osoby prywatne;
15. kluczowym elementem misji większości spółdzielni jest pomoc osobom bezrobotnym, zagrożonym wykluczeniem społecznym;
16. wszystkie spółdzielnie posiadające strategię rozwoju zadeklarowały ujęcie w niej dwóch elementów: uwzględnienie w strategii rozwoju metod pozyskiwania nowych klientów oraz działań w obszarze promocji i informacji o usługach/produktach spółdzielni; żaden z przedstawicieli badanych spółdzielni nie podał innych zagadnień (wskazano tylko podane w kafeterii), które znalazły swoje miejsce w posiadanej strategii rozwoju, a przecież strategię rozwoju należy formułować w odniesieniu do różnych elementów marketingowych: produktu, ceny, promocji, dystrybucji, komunikacji;
17. w opinii niemal wszystkich reprezentantów spółdzielni (ponad 90% wskazań) strategia rozwoju spółdzielni w sposób skuteczny wspomaga realizację jej celów;
18. jedną z konsekwencji faktu, że we wszystkich badanych spółdzielniach przydział obowiązków jest dostosowany do umiejętności, cech i kwalifikacji poszczególnych pracowników, zaś w większości spółdzielni obowiązki pracowników są wyraźnie określone, powinno być zgodne współdziałanie zespołu pracowniczego i brak nieporozumień pomiędzy osobami pracującymi w spółdzielni;
19. w spółdzielniach, w których nieporozumienia czasami mają miejsce, dotyczą one przede wszystkim: wykonywania samej pracy (nie zaś wykonywania poleceń), dyscypliny pracy, niedopasowania charakterów, niepoważnego podejścia do obowiązków, różnicy zdań w kwestii zakupu produktów oraz w odniesieniu do przyszłego rozwoju spółdzielni;
20. z badań wynika, że wszelkie nieporozumienia i towarzyszące im dyskusje przebiegają w stosunkowo łagodnej atmosferze; kompromis osiągnany jest w większości przypadków na drodze wspólnego dochodzenia do porozumienia, metodą perswazji prezesa, z wykorzystaniem elementów negocjacji w celu uspokojenia sytuacji;
21. wśród najczęściej stosowanych metod motywacyjnych respondenci wymieniali: zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy, pochwały oraz dbałość o dobrą atmosferę w pracy;

22. z przeglądu kwalifikacji zawodowych członków spółdzielni socjalnych wynika, że posiadają oni przeważnie kwalifikacje związane z branżą, w której działają, nie jest to jednak regułą;
23. 3/5 ogółu członków badanych spółdzielni jest gotowa do podwyższania umiejętności zawodowych wiążących się z działalnością swojej spółdzielni;
24. ważna w funkcjonowaniu spółdzielni jest możliwość korzystania z konsultacji i doradztwa specjalistycznego w różnych obszarach działalności spółdzielni;
25. wśród najczęściej przytaczanych branż reprezentowanych przez specjalistów pracujących w spółdzielni (lub z nią współpracujących) znalazły się te, które odpowiadały podstawowemu profilowi działalności spółdzielni; wymieniano również prawników i ekonomistów;
26. wśród dokumentów potwierdzających wiedzę i kwalifikacje specjalistów najczęściej wyszczególniano: certyfikaty, świadectwa czeladnicze, zaświadczenia o ukończeniu kursów specjalistycznych oraz kierunkowe wykształcenie wyższe;
27. ocena poziomu świadczonych usług/jakości produktów spółdzielni, dokonana przez reprezentantów poszczególnych spółdzielni, wypadła bardzo dobrze, ponieważ z założenia tworzeniu spółdzielni socjalnej towarzyszyć powinno dążenie do zapewnienia wysokiej jakości oferowanych produktów/usług;
28. otoczenie rynkowe może generować zarówno szanse, jak i zagrożenia dla rozwoju firmy, w związku z czym należy je uwzględnić przy tworzeniu strategii firmy oraz wyznaczaniu jej celów;
29. spółdzielnie socjalne współpracują z bezpośrednim otoczeniem, jako kooperantów wymieniali przeważnie lokalne przedsiębiorstwa (działające na terenie gminy, powiatu) oraz inne spółdzielnie socjalne; zdecydowanie rzadziej spółdzielnie podejmują współpracę z firmami spoza gminy i powiatu, w których jest zlokalizowana spółdzielnia, a których główne siedziby znajdują się na terenie województwa podkarpackiego, a jeszcze rzadziej z przedsiębiorstwami spoza województwa podkarpackiego;
30. współpraca z lokalnymi firmami obejmuje przede wszystkim zamawianie towaru do produkcji oraz świadczenie usług dla lokalnych firm;
31. kooperacja z innymi spółdzielniami socjalnymi rozwija się w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, wsparcia doradczego oraz wzajemnego udzielania zleceń;
32. wszystkie badane spółdzielnie posiadają wiedzę na temat firm konkurencyjnych działających w ich otoczeniu lokalnym;
33. spółdzielnie podejmują działania zorientowane na podnoszenie swojej przewagi konkurencyjnej;
34. większość podmiotów rywalizuje z konkurencyjnymi firmami za pomocą ceny; jednak równie często spółdzielnie wprowadzają elementy tzw. współzawodnictwa pozacenowego, wychodząc naprzeciw potrzeb rynkowych poprzez zastosowanie indywidualnego podejścia do klienta czy dbałość o wysoką jakość oferowanych produktów/ usług;
35. dwie spółdzielnie zadeklarowały współpracę z Jednostkami Samorządu Terytorialnego; 3/4 ogółu badanych spółdzielni deklaruje jednocześnie, że nie doświadczają przejawów braku przychylności ze strony lokalnych władz samorządowych w związku z działalnością spółdzielni;
36. żadna z badanych spółdzielni socjalnych nie pozyskuje wsparcia dużych spółdzielni;
37. największy wpływ na funkcjonowanie spółdzielni – w opinii respondentów – ma sytuacja gospodarcza w ich najbliższym otoczeniu, natomiast w zdecydowanie

mniejszym stopniu na ich działalność rzutuje sytuacja gospodarcza, jaka ma miejsce w województwie czy też sytuacja ogólnokrajowa;

38. wszyscy respondenci zapytani o to, na podstawie jakich dokumentów i rozwiązań organizacyjnych funkcjonują ich spółdzielnie, odpowiedzieli, że odbywa się to wyłącznie na podstawie Statutu; działalności spółdzielni nie regulują żadne dodatkowo wypracowane procedury, co w dobie przerostu biurokracji stawia spółdzielnie socjalne w stosunkowo pozytywnym świetle;
39. w opinii respondentów dla funkcjonowania spółdzielni najbardziej istotne jest zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do KRS, możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli ze środków publicznych oraz ulgi w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe;
40. w ocenie badanych istniejące ograniczenia dotyczące funkcjonowania spółdzielni, jakie nakładają na nią przepisy, w pewnym stopniu przeszkadzają w działalności tego typu przedsiębiorstw, w szczególności w odniesieniu do konieczności prowadzenia ksiąg rachunkowych w zakresie tzw. pełnej księgowości, wynikającej z ustawy o rachunkowości oraz w zakresie ograniczenia w dysponowaniu nadwyżką bilansową;
41. przedstawiciele badanych spółdzielni socjalnych uznali, że najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu jest dostosowanie usług i produktów do potrzeb klientów;
42. bardzo ważne jest także dbanie o dobry wizerunek spółdzielni, co w dużej mierze jest związane z dbałością o wysoką jakość świadczonych usług i wytwarzanych produktów; do istotnych czynników należy także dobra komunikacja z interesariuszami oraz umiejętne zarządzanie firmą; na końcu listy ważnych zagadnień mających wpływ na powodzenie na rynku są odpowiednie kwalifikacje zawodowe pracowników oraz podnoszenie kwalifikacji przez członków spółdzielni; z tej hierarchii wyraźnie widać ukierunkowanie działań w stronę klienta;
43. respondenci wśród czynników, które mogą zadecydować o słabej kondycji tego rodzaju przedsięwzięcia, największe znaczenie przywiązują do niedostosowania usług i produktów do potrzeb klientów; ważną przeszkodą w funkcjonowaniu spółdzielni mogą być także takie kwestie jak: zła komunikacja z interesariuszami oraz brak dbałości o pozytywny wizerunek firmy; brak powodzenia na rynku w znacznej mierze może wynikać ze złej jakości produktów i usług;
44. mniejsze znaczenie mają natomiast takie zagadnienia, które dotyczą organizacji i funkcjonowania samej spółdzielni, tzn. nieumiejętne zarządzanie firmą, kwalifikacje zawodowe pracowników lub podnoszenie przez nich poziomu swoich umiejętności – nie oznacza to, że czynniki te nie mają znaczenia dla prosperowania firmy;
45. brakuje danych, łącznie z MPiPS, ukazujących – ile jest faktycznie funkcjonujących spółdzielni socjalnych, a ile jest takich, które nie działają;
46. wywiady prowadzone wśród liderów funkcjonujących spółdzielni na Podkarpaciu ujawniają znaczenie instrumentów wymienionych w ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych¹⁰⁰, zwłaszcza w początkowej fazie funkcjonowania spółdzielni;
47. dwie trzecie spółdzielni reprezentowanych w badaniu to podmioty, których członkowie-założyciele w momencie ich powoływania nie dysponowali środkami na wkład własny;
48. refundację wkładów członkowskich czy składek emerytalno-rentowych osoby praktykujące tę formę aktywności gospodarczej uznały za „zdecydowanie istotną” pod względem przydatności dla funkcjonowania spółdzielni;

¹⁰⁰ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.

49. wywiady wykazały dużą aktywność instytucji wspierających podmioty ekonomii społecznej w zakresie kreowania spółdzielczości socjalnej;
50. blisko połowa zapytywanych o okoliczności powstania spółdzielni, w których działają, wymieniała kursy i szkolenia organizowane przez Urzędy Pracy i instytucje wspierające, jako źródło informacji o tej formie działalności. Deklaracje mówiące o inspirującym wpływie elit lokalnego środowiska społecznego (np. proboszcza miejscowej parafii), choć niewątpliwie znacznie rzadsze w wypowiedziach zapytywanych osób, pośrednio ukazują także rolę otoczenia społecznego;
51. wypowiedzi podkarpackich spółdzielców wskazują stosunkowo wysoki poziom uświadomienia członków, co do idei spółdzielni socjalnej;
52. zespoły spółdzielcze tworzą głównie osoby bezrobotne, duży też jest odsetek założycieli dotkniętych różnymi formami niepełnosprawności; w grupach powołujących spółdzielnie nie było natomiast osób zwalnianych z zakładów karnych oraz kościelnych osób prawnych;
53. dominującą formą zatrudnienia była spółdzielcza umowa o pracę, a w dalszej kolejności: umowa o dzieło i umowa zlecenie. Ponad 1/3 badanych spółdzielni zatrudniała dodatkowych pracowników, którzy nie byli ich członkami;
54. na wybór profilu działalności wpłynęły posiadane już uprzednio kompetencje członków;
55. optymalna realizacja wzorów kooperacji spółdzielni socjalnych z biznesem zakłada zaangażowanie w ten proces Jednostek Samorządu Terytorialnego, jako podmiotów kojarzących zainteresowane strony;
56. realizowane strategie marketingowe różnicują się w zależności od branży; w badaniach podkarpackich stosunkowo najczęściej deklarowana była strategia niszy rynkowej, a następnie zróżnicowania produktu, strategię przywództwa kosztowego zadeklarowano dwukrotnie;
57. wśród dominujących sposobów pozyskiwania klienta, spółdzielcy wskazywali bezpośredni kontakt z odbiorcami – sprzedaż osobistą;
58. w ocenie priorytetów rozwojowych zawartych w strategii rozwoju spółdzielni najczęściej akcentowano relacje z klientami, przy czym za istotne uznano zarówno utrzymanie stałych klientów, jak i pozyskiwanie nowych; w dalszej kolejności, jako ważne, zakwalifikowano działalność promocyjną i plany inwestycyjne;
59. spółdzielcy zauważają ograniczenia dla prowadzonej działalności, których źródłem są właściwości lokalnego rynku;
60. wywiady zebrane wśród podkarpackich spółdzielców uprawniają do twierdzenia, że problemy, jakie może generować proces zarządzania zespołem i przydzielania zadań są w spółdzielniach względnie dobrze rozwiązywane;
61. spółdzielnie wydają się być organizmami zarazem „ofensywnymi marketingowo” i „defensywnymi finansowo”;
62. moment tworzenia spółdzielni staje się kluczowy dla jej dalszej egzystencji, ponieważ błędy popełnione w tej fazie mogą nie dać się wyeliminować bez destrukcji samej spółdzielni.

Tezy postawione w efekcie poczynionych badań i analiz, mogą stanowić inspirację do dalszych przemyśleń i kolejnych badań, a także stać się przyczynkiem do tworzenia i rozwijania podmiotów ekonomii społecznej, jak również doskonalenia działalności tych, które już funkcjonują.

W konkluzji należy podkreślić, że za J. Hausnerem: „od gospodarki prywatnej odróżnia ekonomię społeczną przede wszystkim to, że jej podmioty nie są nastawione na zysk, lecz na realizację celów społecznych, z których najważniejszym jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Natomiast od gospodarki publicznej ekonomię społeczną odróżnia

to, że jej podmioty nie są kontrolowane przez administrację publiczną, lecz przez obywateli i/lub organizacje obywatelskie oraz że zasadniczo nie oferują dóbr i usług publicznych, dostępnych dla wszystkich obywateli, lecz dobra i usługi, które bezpośrednio lub pośrednio (dochody przeznaczane na cele społeczne) przynoszą korzyści określonej grupie beneficjentów, którymi z zasady są osoby defaworyzowane”¹⁰¹.

Beata Szluz

¹⁰¹ J. Hausner, *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, MSAP, skrypt I, Kraków [b.r.w.], s. 12.

Spis tabel, wykresów i zestawień

(do poszczególnych rozdziałów)

Rozdział I

Tabela 1. Misje spółdzielni socjalnych

Tabela 2. Kwalifikacje zawodowe członków spółdzielni socjalnej związane z jej prowadzeniem

Tabela 3. Działania podejmowane przez spółdzielnie socjalne ukierunkowane na sprostanie wymogom konkurencji

Wykres 1. Źródła uwzględnione w analizie zasadności utworzenia spółdzielni socjalnej

Wykres 2. Czy w przed powstaniem Pana(i) spółdzielni została przeprowadzona analiza potencjalnej konkurencji na rynku?

Wykres 3. Stopień ważności czynników warunkujących osiągnięcie sukcesu przez spółdzielnię socjalną

Wykres 4. Czy w zarządzaniu Pana(i) spółdzielnią praktykuje się działania określane mianem CSR (tj. społecznej odpowiedzialności biznesu)?

Wykres 5. Czy przy tworzeniu Pana(i) spółdzielni założyciele dysponowali jakimś wkładem własnym?

Wykres 6. Formy zasilania spółdzielni przez jej członków

Wykres 7. Przeciętny miesięczny przychód spółdzielni (zł)

Wykres 8. Czy w przypadku Pana(i) spółdzielni uzyskane przychody pozwalają sfinansować jej bieżącą działalność bez pomocy pomostowej?

Wykres 9. Miesięczne koszty utrzymania spółdzielni (zł)

Wykres 10. Czy w Pana(i) spółdzielni podejmowane są jakieś działania mające na celu ograniczenie kosztów jej działalności?

Wykres 11. Relacja pomiędzy zyskami i kosztami działalności spółdzielni

Wykres 12. Czy w Pana(i) spółdzielni zdarzają się problemy z bieżącym regulowaniem płatności związanych z jej funkcjonowaniem?

Wykres 13. Stosowane strategie marketingowe

Wykres 14. Czy w Pana(i) spółdzielni wykorzystuje się marketing mix?

Wykres 15. Sposoby pozyskiwania klientów

Wykres 16. Czy Pana(i) spółdzielnia ma stałe zlecenia?

Wykres 17. Kategoria zleceniodawcy przy założeniu posiadania przez spółdzielnię stałych zamówień

Wykres 18. Czy w przypadku Pana(i) spółdzielni została sporządzona strategia rozwoju?

Wykres 19. Czy w ramach strategii rozwoju Pana(i) spółdzielni znalazły się poniższe zagadnienia?

Wykres 20. Czy w Pana(i) opinii strategia rozwoju spółdzielni skutecznie wspiera realizację jej celów?

Wykres 21. Czy uważa Pana(i), że strategia rozwoju zapewnia właściwe wykorzystanie potencjału spółdzielni?

Wykres 22. Opinie na temat wybranych aspektów funkcjonowania spółdzielni

Wykres 23. Czy pomiędzy pracownikami Pana(i) spółdzielni zdarzają się jakieś nieporozumienia?

Wykres 24. Czy w Pana(i) spółdzielni mają miejsce poniższe zjawiska?

Wykres 25. Czy w Pana(i) spółdzielni sposób wypracowywania porozumienia pomiędzy jej członkami co do zasad i celów jej działalności charakteryzują poniższe zagadnienia?

Wykres 26. Czy w Pana(i) spółdzielni są podejmowane działania mające na celu motywowanie pracowników do bardziej wyężonej pracy?

Wykres 27. Sposoby motywowania pracowników bardziej wyężonej pracy i częstotliwość ich stosowania (dotyczy spółdzielni, w których występują tego typu działania motywacyjne)

Wykres 28. Gotowość członków spółdzielni do podwyższania swoich umiejętności zawodowe związanych z jej działalnością

Wykres 29. Czy Pan(i) spółdzielnia dysponuje wsparciem osób posiadających specjalistyczną wiedzę konieczną dla jej funkcjonowania?

Wykres 30. Czy w Pana(i) spółdzielni są zatrudnione osoby spoza grup osób wymienionych w ustawie o spółdzielniach socjalnych, których praca na rzecz spółdzielni wymaga szczególnych kwalifikacji, których nie posiadają członkowie spółdzielni?

Wykres 31. Samoocena poziomu świadczonych usług / jakości produktów spółdzielni

Wykres 32. Czy Pana(i) spółdzielnia podnosi jakość oferowanych usług/produktów, tak by stać się bardziej konkurencyjną?

Wykres 33. Czy dla Pana(i) spółdzielni istnieje jakaś konkurencja w miejscowości, w której jest ona zlokalizowana lub też najbliższym otoczeniu (tj. gminie, powiecie)?

Wykres 34. Ocena stopnia wpływu sytuacji gospodarczej w otoczeniu spółdzielni na jej funkcjonowanie

Wykres 35. Czy uważa Pan(i), że spółdzielnia reprezentowana przez Pana(ią) dobrze radzi sobie na rynku?

Wykres 36. Ocena regulacji prawnych pod względem przydatności dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych

Wykres 37. Czy uważa Pan(i), że wymienione niżej ograniczenia dotyczące funkcjonowania spółdzielni jakie nakładają na nią przepisy przeszkadzają w działalności tego typu przedsiębiorstw?

Rozdział II

Wykres 1. Ocena funkcjonowania spółdzielni socjalnych w opinii ich przedstawicieli (N=15)

Wykres 2. Czynniki sprzyjające osiągnięciu sukcesu w opinii przedstawicieli badanych spółdzielni socjalnych

Wykres 3. Największe zagrożenia dla funkcjonowania spółdzielni socjalnych w opinii respondentów

Zestawienie 1. Spółdzielnie socjalne według oceny ich funkcjonowania wyrażonej przez ich przedstawicieli

Zestawienie 2. Stopień funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na celach

Zestawienie 3. Stopień funkcjonowania spółdzielni na podstawie indeksu sukcesu opartego na danych ekonomicznych

Zestawienie 4. Wykaz najlepiej funkcjonujących spółdzielni według poszczególnych kryteriów sukcesu

Zestawienie 5. Charakterystyka najlepiej funkcjonujących spółdzielni socjalnych z uwagi na indeks sukcesu oparty na danych ekonomicznych

Zestawienie 6. Charakterystyka najslabiej funkcjonujących spółdzielni socjalnych z uwagi na indeks sukcesu oparty na danych ekonomicznych

Rozdział III

Tabela 1. Kryteria wymagane od osób, które chciały zostać członkami spółdzielni

Tabela 2. Współpraca spółdzielni z podmiotami zewnętrznymi w środowisku lokalnym i regionalnym

Tabela 3. Strategie pozyskiwania klientów

Tabela 4. Ocena wpływu sytuacji gospodarczej otoczenia na funkcjonowanie spółdzielni

Tabela 5. Oceny zarządzania spółdzielnią

Tabela 6. Sposoby motywowania pracowników

Tabela 7. Przeciętny miesięczny przychód spółdzielni

Tabela 8. Strategie osiągnięcia konsensusu grupowego

Bibliografia

Opracowania

1. **Antosz P., Szczucka A., Krupnik S.**, *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z podmiotami ekonomii społecznej w Małopolsce*, Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ, Kraków 2012.
2. **Bańka A.** (red.), *Bezrobocie: podręcznik pomocy psychologicznej*, Print-B, Poznań 1992.
3. **Beck U.**, *Spółczesność ryzyka: w drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
4. **Begg D., Fisher S., Dornbush R.**, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
5. **Bokacki R.**, *Nowe wyzwania dla menedżerów, czyli menedżerska skrzynka z narzędziami*, [w:] Zespół konsultantów (red.), *Kontekst HR Human management, czyli jak kierować ludźmi po ludzku*, Kontekst HR Cop., Warszawa 2006.
6. **Boni M., Żak-Rosiak E.** (red.), *Bezrobocie – co robić? Poradnik outplacementu: raport z realizacji programu. Materiały konferencyjne*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2002.
7. **Burchart R.**, *Instrumenty wsparcia warmińsko-mazurskich spółdzielni socjalnych*, „Praca Socjalna” 2012, nr 3.
8. **Cąkała A.**, *Vademecum spółdzielni socjalnej*, Fundacja Pomocy Wzajemnej „Barka”, Poznań 2009.
9. **Covey S.R.**, *8. nawyk*, Rebis, Poznań 2005.
10. **Fukuyama F.**, *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa 1997.
11. **Gasparski W.**, *Wykłady z etyki biznesu. Nowa edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
12. **Godziszewski B.**, *Umiejętności firmy jako podstawa trwałej przewagi konkurencyjnej*, [w:] Borowiecki R. (red.), *Restrukturyzacja i konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE, Kraków - Zakopane 1997.
13. **Gorynia M.**, *Strategia zagranicznej ekspansji przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
14. **Hausner J.**, *Ekonomia społeczna jako kategoria rozwoju*, [w:] J. Hausner (red.), *Ekonomia społeczna a rozwój*, MSAP, skrypt I, Kraków [b.r.w.].
15. **Herbst J.**, *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce w 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
16. **Hirszowicz M., Neyman E.**, *Państwo opatrnościowe i jego ofiary*, „Studia Socjologiczne” 1997, nr 3.
17. *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010–2011 r.*, Departament Pożytku Publicznego, Warszawa 2012.
18. **Jonas A.**, *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.

19. **Juraszek-Kopacz B., Szymańska J., Zgierski J., Małgorzata M., Żurawska E.,** *Zrób Biznes – przewodnik dla przedsiębiorców społecznych po współpracy z biznesem*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2012.
20. **Juszczyk M., Miżejewski C., Oldak M.,** *Tworzenie i działalność spółdzielni socjalnej*, Zachodniopomorska Biblioteka Ekonomii Społecznej, Szczecin 2009.
21. **Kaczmarczyk S., Pałgan R.,** *Marketing w przedsiębiorstwie. Ujęcie zarządcze i systemowe z przykładami*, ODDK, Gdańsk 2005.
22. **Kaszyński H.,** *Ekonomia społeczna i praca socjalna. Razem czy osobno?*, [w:] J. Staręga-Piasek (red.), *Ekonomia społeczna. Perspektywa rynku pracy i pomocy społecznej*, Wydawnictwo IRSS, Warszawa 2007.
23. **Kaźmierczak T.,** *Praca socjalna między upośledzeniem społecznym a obywatelskością*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006.
24. **Kisiel M.,** *Internet a konkurencyjność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005.
25. **Kiwała A.,** *Zarządzanie środkami pieniężnymi w małych przedsiębiorstwach*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. I, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
26. **Kotler P.,** *Marketing, Analiza, Planowanie, Wdrażanie i Kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
27. **Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V.,** *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
28. **Kożusznik B.,** *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
29. **Kwaśnicki W.,** *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.
30. **Kwiatkowska B., Chrzczonowicz M.,** *Jak założyć spółdzielnię socjalną?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
31. **Kwiatkowski J.,** *Poradnik początkującego przedsiębiorcy*, FRDL Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji, Kraków 2008.
32. **Mackiewicz H.,** *Misja przedsiębiorstwa jako deklaracja sposobu konkurowania*, „Przedsiębiorstwo i Region”, *Konkurencyjność a innowacyjność*, Fedan R. (red.), Zeszyt nr 1/2009.
33. **Michalik A.,** *Samorząd lokalny jako inkubator spółdzielczości socjalnej w Polsce*, „Studia Lubuskie” 2012, t. VIII.
34. **Miciuła I.,** *Globalne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse”/”Journal of Management and Finance”, rok 11, nr 1, część 1, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, marzec 2013.
35. **Miżejewski C.,** *Dlaczego warto założyć spółdzielnię socjalną?*, Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość, Poznań 2009.
36. **Niedek M.,** *Vademecum Gminnego Animatora Przedsiębiorczości Społecznej*, Fundacja Partnerska Grupa Lokalnego Działania „Ciuchcia Krasieńskich”, (publikacja powstała w ramach projektu pn. GMINNY ANIMATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ o nr POKL.07.03.00-14-578/10 realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VII Promocja integracji społecznej, Działanie 7.3 Inicjatywy lokalne ma rzecz aktywnej integracji, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego).
37. **Penc J.,** *Strategie Zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
38. **Porter M.E.,** *Strategia konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.

39. **Putnam R., Leonardi R., Nanetti R.Y.**, *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy „Znak”, Kraków 1995.
40. **Rutkowski I.**, *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, [w:] *Marketing jako czynnik i instrument konkurencji*, „Monografie i Opracowania”, nr 376, IFGN, Warszawa 1993.
41. **Sierpińska M., Wędzki D.**, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2012.
42. **Stabryła A.**, *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa 1995.
43. **Stabryła A.**, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
44. **Sulczewski J., Jakubowski R.**, *Spółdzielnia socjalna krok po kroku*, Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych „Tłok”, Toruń 2010.
45. **Szluz B.**, *Aktywizująca praca socjalna*, [w:] J. Stala (red.) *Socjalizacja – wyzwanie współczesności*, Wydawnictwo Biblios, Tarnów 2010.
46. **Szluz B.**, *Znaczenie edukacji dorosłych w procesie reintegracji społecznej i zawodowej osób bezdomnych*, [w:] I. Pirohová, E. Lukáč (red.), *Vzdelávanie dospelých v poznatkovo orientovanej spoločnosti*, Wydawnictwo Prešovská univerzita, Prešov 2010.
47. **Szluz B.**, *Nowe formy pomocy bezdomnym*, [w:] A. Garbarz, B. Szluz, M. Urbańska, W. Walc (red.), *Rodzina w środowisku lokalnym. Pomoc – wsparcie – opieka*, Wydawnictwo Koraw, Rzeszów 2011.
48. **Szmatka J.**, *Małe struktury społeczne: wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, PWN, Warszawa 1983.
49. **Towalski R.**, *Rozwój sektora gospodarki społecznej w krajach Unii Europejskiej. Wnioski dla Polski*, Mimeo, [b.m.w.] 2004.
50. **Wąsiak P.**, *Współpraca samorządu lokalnego z podmiotami ekonomii społecznej, w tym ze spółdzielniami socjalnymi*, [w:] M. Sobczyk, A. Sobótka (red.), *Spółdzielnia socjalna osób niepełnosprawnych: poradnik*, Krajowy Związek Rewizyjny Spółdzielni Inwalidów i Spółdzielni Niewidomych, Warszawa 2011.
51. **Zientara P.**, *Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR?*, [w:] Kulawczuk P., Poszewiecki A. (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, EQUAL, Warszawa 2007.

Netografia

52. *Analiza. Dlaczego strategia CSR jest potrzebna firmie?*, <http://www.podlaskie.strefabiznesu.pl/artykul/analiza-dlaczego-strategia-csr-jest-potrzebna-firmie-59507.html> (dostęp: 06.11.2013).
53. *Efektywność marketingu mix*, <http://analytics.inse.pl/produkty/efektywnosc-marketingu-mix> (dostęp: 07.11.2013).
54. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Portal ekonomiaspoleczna.pl, www.ekonomiaspoleczna.pl (dostęp: 02.11.2013).
55. **Furgalski T.**, *Jak zarządzać spółdzielnią socjalną, tworzyć wspólne cele i porozumiewać się?*, Opracowanie powstałe na potrzeby projektu „Społecznie znaczący ekonomicznie –wzmocnienie sektora ekonomii społecznej w województwie łódzkim poprzez utworzenie Regionalnego Inkubatora Ekonomii Społecznej udzielającego kompleksowego wsparcia”, http://www.ieries.com.pl/archiwum/artykuly/RIES_20110705908_sp_cele.pdf (dostęp: 6.11.2013).
56. **Kostrzewa A.**, *Analiza opłacalności inwestycji. Pomysł na superbiznes to za mało*, „Biuletyn e-rachunkowość”, nr 11/2005, dział: Finanse; <http://e-rachunkowosc.pl/artykul.php?view=347> (dostęp: 04.11.2013).
57. Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „Art Dekor”, www.studiodekoracjiokien.ngb.pl (dostęp: 05.11.2013).
58. Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „Art”, www.artss.org (dostęp: 05.11.2013)
59. Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „ORTO-Sport”, www.orto-sport.com.pl (dostęp: 05.11.2013).
60. Oficjalna strona Spółdzielni Socjalnej „Samarytanin”, www.spoldzielnia.lubaczow.iap.pl (dostęp: 05.11.2013).
61. *Otoczenie przedsiębiorstwa*, <http://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa> (dostęp: 06.11.2013).
62. Portal ekonomiaspoleczna.pl, *Samorządy mogą zlecać zadania założonym przez siebie spółdzielniom socjalnym*, <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/792374.html> (dostęp: 6.11.2013).
63. *Strategia marketingowa*, <http://www.findict.pl/slownik/strategia-marketingowa> (dostęp: 03.11.2013).
64. *Strategia rozwoju*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Strategia_rozwoju (dostęp: 02.11.2013).
65. Urząd Zamówień Publicznych, *Udzielanie zamówień publicznych spółdzielniom socjalnym przez tworzące je JST*, <http://www.uzp.gov.pl/cmsws/page/?D;2178> (dostęp: 6.11.2013).

Regulacje prawne

66. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze, DzU 2003 r., nr 188, poz. 1848; DzU 2004 r., nr 99, poz. 1001; DzU 2005 r., nr 122, poz. 1024.

67. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, DzU 1992, nr 21, poz. 86, z późn. zm.
68. Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999, nr 101, poz. 1178.
69. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU 2003, nr 96, poz. 873.
70. Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, DzU 2003, nr 122, poz. 1143, z późn. zm.
71. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych, DzU 2007, nr 223, poz. 1655, z późn. zm.
72. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, DzU, nr 64, poz. 593, z późn. zm.
73. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, DzU, nr 99 poz. 1001, z późn. zm.
74. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, DzU, nr 173, poz. 1807, z późn. zm.
75. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2005, nr 169, poz. 1420, z późn. zm.
76. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, DzU 2006, nr 94, poz. 651, z późn. zm.