



# Jeleń nie leń

czyli „społeczne startupy”

w Karkonoszach

i na Pogórzu Izerskim

**Szymon Surmacz**  
dla Regionalnego Centrum  
Wspierania Inicjatyw Pozarządowych



### **Szymon Surmacz**

Animator przedsiębiorczości społecznej, szkoleniowiec. Specjalista w zakresie wykorzystywania do celów społecznych: marketingu oraz technik multimedialnych i informatycznych. Współzałożyciel kwartalnika „Nowy Obywatel” oraz współtwórca koncepcji i redaktor czasopisma „JAK robić biznes społeczny”, aktywista ruchów opartych na współpracy i wymianie (OpenSource i Creative Commons).

Specjalizuje się w tworzeniu i rozwijaniu przedsiębiorstw, których głównym celem jest tworzenie zmian społecznych, a nie maksymalizacja zysków właścicieli czy udziałowców. Za najlepsze do tego celu uważa metody planowania biznesowego oparte na badaniu potrzeb i zaangażowaniu klientów: customer development, lean startup i Business Model Generation. Współpracuje z kilkudziesięcioma organizacjami pozarządowymi i spółdzielniami socjalnymi w całej Polsce. Popularyzator polskich tradycji spółdzielczych i aktywności społecznej.

[surmacz@katalizator.biz](mailto:surmacz@katalizator.biz)

[facebook.com/szymon.surmacz](https://facebook.com/szymon.surmacz)

[twitter.com/szymon\\_surmacz](https://twitter.com/szymon_surmacz)



# Jeleń nie leń

czyli „społeczne startupy”  
w Karkonoszach  
i na Pogórzu Izerskim

**Szymon Surmacz**  
dla Regionalnego Centrum  
Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

Jeleń nie leń, czyli „społeczne startupy” w Karkonoszach i na Pogórzu Izerskim

Koncepcja poradnika, tekst, realizacja warsztatów: **Szymon Surmacz**

Redakcja: **Marceli Sommer**

Wydawca: **Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom” dla Regionalnego Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych**

Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych

pl. Solidarności 1/3/5 pok. 415

53-661 Wrocław

tel.: 75 642 20 00 wew. 43, 44

fax: 75 642 20 00 wew. 40

jeleniagora@rcwip.pl

<http://przedsiębiorczoscspoleczna.pl/>

<https://www.facebook.com/RCWIP.Wroclaw>



Skład i druk: **Kooperatywa.org**

ISBN 978-83-64496-21-9

**Szymon Surmacz i Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych**

Koncepcja i ilustracje Business Model Generation **www.businessmodelgeneration.com**

Patronat medialny: JAK robić biznes społeczny



Współpraca: **Laboratorium Aktywności Społecznej Wolimierz; Katalizator.Biz; Kooperatywa.org**

Publikacja wydana w ramach projektu „Jeleniogórskie Centrum Przedsiębiorczości Społecznej”



Koordinator projektu: Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych. Projekt realizowany w partnerstwie z Fundacją Rozwoju Ekonomii Społecznej oraz Forum Aktywności Lokalnej.



Sfinansowano ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



# WPROWADZENIE

---

## Drogi Czytelniku!

- **Czy jesteś związany z jakąś organizacją pozarządową? Pracujesz w niej jako wolontariusz, pracownik, jesteś jednym z założycieli?**
- **Czy Twoja organizacja ma problemy finansowe? Czy gdyby miała więcej pieniędzy to mogłaby robić więcej? Zmieniać kawałek świata na lepsze?**
- **Czy marzy Ci się „bogaty wujek”, który dotowałby kasę organizacji oczekując przede wszystkim działania i efektów, bez nadmiernej biurokracji, drobiazgowych raportów, setek zadrukowanych kartek opisujących na co wydaliście pieniądze, a nie jak zmieniliście świat?**
- **Czy praca społeczna, którą wykonujesz jest dla Ciebie na tyle ważna, że mógłbyś ją wykonywać „pełnowymiarowo”? Potraktować ją jako swój główny zawód, podstawowe miejsce utrzymania?**
- **Czy jesteś przekonany, że zostanie „zawodowym społecznikiem – zmieniającym świat” nie tylko umożliwi realizację twojej życiowej pasji, ale też przyniesie wiele radości i pozytywnych emocji innym, tym, którzy z niej skorzystają?**

Broszura, którą trzymasz w ręku, to efekt pracy z kilkudziesięcioma „pozytywnymi wariantami” – ludźmi, którzy znaczną część swojego życia poświęcają pracy społecznej. Każdy z nich, odpowiedział twierdząco na kilka lub wszystkie z powyższych pytań. Każdy z nich jest w pewnym sensie współautorem tej publikacji. Wszyscy wzięli udział w spotkaniach i warsztatach, których celem było zrozumienie, że zespół organizacji sam może stać się „bogatym wujkiem” i zarabiać pieniądze, umożliwiające mu realizowanie swoich społecznych pasji i finansowanie działań non-profit.

Takie połączenie jest nie tylko możliwe, ale i coraz bardziej popularne. Wiele osób, zniechęconych do poświęcania połowy swojego życia wyłącznie zarabianiu pieniędzy, szuka alternatyw i rozwiązań pozwalających na pełniejsze, bardziej świadome i odpowiedzialne życie. Ci, którzy dostrzegają negatywne konsekwencje związane z nieumiarkowaną pogonią za zyskiem, zaczynają się rozglądać za pomysłami na to, by każda minuta ich pracy

przyczyniała się do pozytywnych zmian w świecie, by dawała im satysfakcję, jaka płynie tylko ze skutecznego rozwiązywania problemów naszych bliźnich.

Dla zrównoważenia gospodarki opartej na maksymalizacji zysków, powinniśmy angażować się w pracę nad tworzeniem i rozwijaniem przedsiębiorstw realizujących wartości humanistyczne i poprawiających jakość życia. Takimi przedsiębiorstwami mogą być między innymi organizacje i firmy działające według koncepcji ekonomii społecznej (gospodarki społecznej). Mam nadzieję, że uda mi się zainspirować Cię i zachęcić do pójścia w ślady współautorów publikacji.

## Przedsiębiorstwa społeczne

Przedsiębiorstwem społecznym (według definicji europejskiej sieci badawczej EMES) jest działalność o celach głównie społecznych, zyski z której są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę, a nie służą maksymalizacji zysku ani zwiększeniu dochodu udziałowców czy właścicieli. EMES wskazuje na najważniejsze kryteria, charakteryzujące przedsiębiorstwa społeczne:

### Kryteria ekonomiczne:

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

### Kryteria społeczne:

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

W polskiej literaturze przedmiotu, sektor ekonomii społecznej najczęściej dzieli się na trzy główne grupy podmiotów<sup>1</sup>:

- instytucje „starej ekonomii społecznej” (spółdzielnie mieszkaniowe, spółdzielnie pracy, rolnicze spółdzielnie produkcyjne i inne spółdzielnie rolnicze, banki spółdzielcze i spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe itp.);
- instytucje trzeciego sektora (sektor pozarządowy);
- nowe instytucje ekonomii społecznej (spółdzielnie socjalne, centra i kluby integracji społecznej, zakłady aktywizacji zawodowej).

**W naszej publikacji skupiamy się wyłącznie na drugiej grupie, czyli organizacjach pozarządowych.**

<sup>1</sup> Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne wprowadzenie do problematyki. Ewa Leś (red). Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008

Spółcznicy, o których szczegółowo przeczytasz w rozdziale „Dobre pomysły” są mieszkańcami Kotliny Jeleniogórskiej, Karkonoszy i Pogórza Izerskiego. Niektórzy z nich dopiero zaczynają swoją przygodę z sektorem społecznym, gdy inni od wielu lat pracują na „dwa etaty”, zarabiając pieniądze na życie w „normalnej” pracy, a czas wolny w miarę możliwość poświęcają na zmienianie świata i pomaganie ludziom. Dla jednych społeczna przedsiębiorczość to pomysł na życie, idealny sposób na połączenie pasji z misją pomagania ludziom i pracą zarobkową. Dla innych najważniejsze jest zaś to, że zarobione pieniądze są reinwestowane w organizację i przez to zwiększają możliwości i efektywność osiągnięcia

celów z zakresu pożytku publicznego. Bez względu na motywacje i cele ich pracy, łączy ich kreatywne i innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów finansowych trzeciego sektora. Mają pomysły, są gotowi do zmiany swoich przyzwyczajeń i uczenia się nowych umiejętności, które do tej pory kojarzyły się głównie ze światem biznesu. Mam nadzieję, że po przeczytaniu tej książki będziesz gotów do nich dołączyć.

„Jeleń nie leń” nie jest katalogiem dobrych praktyk. Jest raczej katalogiem dobrych pomysłów. Znam wiele książek, które drobiazgowo opisują przykłady działających od lat inicjatyw, ale wiem też jak ciężko jest taki, funkcjonujący w innych realiach model skopiować i wdrożyć „u siebie”. Dobra praktyka nie zawsze działa na nas inspirująco. Czytając o organizacjach, które stały się już uznanymi przedsiębiorstwami społecznymi, obracają milionami złotych i zatrudniają dziesiątki osób, trudno znaleźć analogię do własnej sytuacji, w której „pracownikami” są wolontariusze, a budżet roczny nie przekracza 10 tys. złotych. Historie wielkich sukcesów i realia zbyt odległe od naszych potrafią onieśmielać zamiast zachęcać do zmiany. Dlatego, ośmielony przez wydawcę – Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych – postanowiłem zaprezentować coś nowego. Zamiast czytać o już istniejących i prosperujących inicjatywach, poznasz pomysły na „społeczne startupy”. Organizacje, które albo dopiero zaczynają działać, albo pracują od lat, lecz czując nadchodzące „wypalenie” postanowiły zmienić strategię i metody działania i są dopiero na początku nowej drogi.

Zależało mi przede wszystkim na pokazaniu procesu myślenia i planowania, dzięki któremu można odnaleźć własną, unikalną formę działania łączącego mechanizmy biznesowe z realizacją wartości społecznych. Zaprezentowane przykłady są dobrane tak, by zobrazować różnorodność pomysłów na społeczny biznes bez względu na posiadane zaplecze, majątek, umiejętności zespołu czy wiek jego członków. Ze względu na osadzenie w realiach konkretnych organizacji, raczej trudno będzie te pomysły powielić. Jestem za to przekonany, że można nauczyć się myśleć w podobny sposób.

Poszukuj własnego pomysłu na rozwój.  
Przeanalizuj swoje otoczenie i zbuduj plan działania  
w oparciu o lokalne zasoby, umiejętności ludzi  
i specyfikę środowiska w jakim pracujesz



Mam nadzieję, że po lekturze poradnika, będziesz umiał odnaleźć nowe grupy odbiorców, przeorganizować zaplecze i stworzyć ofertę, która zapewni Ci stałe strumienie przychodów wspierających działalność statutową Twojej organizacji. Jeśli będziesz chciał pogłębić swoją wiedzę, co jakiś czas znajdziesz w ramach linki i odnośniki do dodatkowych materiałów edukacyjnych i podręczników, które pomogą Ci opanować podstawową wiedzę o prowadzeniu społecznego przedsiębiorstwa.

Do wizualizacji i opisu „startupów” wykorzystałem metodologię tworzenia modeli biznesowych Business Model Generation (więcej w rozdziale „Model biznesowy i metoda startupu”). Za jej pomocą, we współpracy z członkami opisywanych organizacji dokonaliśmy selekcji pomysłów i zarysowaliśmy kluczowe mechanizmy poszukiwania nowych źródeł finansowania, celowo pomijając szczegóły. Na potrzeby tej broszury, najważniejsze

jest uwypuklenie **zmiany sposobu myślenia o finansowaniu działań organizacji pozarządowych**. Uważam, że zamiast modlić się o mannę z nieba (powszechnie znaną jako dotacja), należy wykorzystać siłę zaplecza (potencjał członków organizacji, relacje z otoczeniem, partnerstwa z innymi organizacjami i instytucjami, wiarygodną markę) i zmieniać NGO w PES (podmiot ekonomii społecznej) a liderów organizacji w przedsiębiorców. Tak „zekonomizowane” organizacje mogą pełnić niezwykle ważną rolę w rozwoju lokalnym i regionalnym. Temat ten rozwijam w podsumowaniu broszury.

Wybór zaprezentowanych inicjatyw jest moją subiektywną decyzją. Kryterium włączenia danej organizacji do publikacji była różnorodność stylów i sposobów działania (inne modele – zobacz rozdział „Dobre pomysły”), tak by całość w miarę wyczerpująco pokazywała jak działać, jak myśleć o swoim otoczeniu i w jaki sposób organizować pracę w organizacjach społecznych dążących do samodzielności finansowej, bez względu na ich wielkość, domenę działania czy posiadane zasoby. Z niektórymi z opisanych tu NGO mam regularny kontakt, jednak najciekawsze były spotkania z tymi, które poznałem dopiero podczas pisania. Budujące są efekty zaledwie trzygodzinnych warsztatów, podczas których społecznicy mieli okazję zapoznać się z koncepcją przedsiębiorczości społecznej, a następnie sami zaprojektowali szkice modeli biznesowych dla swoich organizacji.

Ożywienie i entuzjazm jaki towarzyszył większości spotkań utwierdza mnie w przekonaniu, że najważniejsze to pokazać ludziom „światelko w tunelu”. Działanie „od projektu do projektu” lub miotanie się w poszukiwaniu finansów (dotacji) na stałą działalność wcześniej czy później prowadzi do frustracji i wypalenia. Posuwanie się naprzód, jasne określenie celu i poczucie samodzielności (sami finansujemy to, co chcemy osiągnąć!) zmienia postawę i dodaje energii do pracy. Nawet jeśli skala tak realizowanych działań jest na początku skromniejsza niż środki z dotacji, to jest to rekompensowane przez rosnące poczucie sprawczości i samowystarczalności. **SAMI to osiągnęliśmy, nie musimy oglądać się na łaskę sponsorów, żeby zmieniać świat na lepsze!** Taka myśl towarzyszy wszystkim, którzy zdecydują się na uruchomienie „społecznego startupu”. Mam nadzieję, że grono społecznych przedsiębiorców będzie stale rosło a książeczka „Jeleń nie Leń” się do tego przyczyni.

W broszurze opisałem wyłącznie organizacje pozarządowe. Nie oznacza to jednak, że jest to jedyna formuła tworzenia PES. Zaprezentowane metody planowania i opisane przykłady mogą być również przydatne dla spółdzielni socjalnych czy spółek non-profit. Wokół Jeleniej Góry jest ich jednak niewiele, za to bardzo dużo jest małych NGO borykających się z permanentnymi kłopotami finansowymi. To przede wszystkim z myślą o nich przystąpiłem do pracy. Wszystkich czytelników zachęcam do kontaktu i dzielenia się swoimi przemyśleniami pod adresem email: surmacz@katalizator.biz.



# POTENCJAŁ PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

---

## Ekonomizacja trzeciego sektora

Problematyka „ekonomizacji” organizacji pozarządowych, jest dziś coraz częściej i głośniej dyskutowana. Upatruje się w niej nowego kierunku dla działalności społecznej, opartego na tworzeniu instytucji samodzielnie generujących przychody z odpłatnej działalności gospodarczej, umożliwiającego stopniowe odchodzenie przez NGO od przyjętej po 1989 r. formuły „filantropijno-redystrybucyjnej”.

Ewolucja organizacji pozarządowych w kierunku przedsiębiorczości społecznej wymuszana jest nie tylko ograniczoną liczbą źródeł środków w modelu redystrybucyjnym (budżet państwa / samorządu lub prywatni donatorzy), ale przede wszystkim potrzebą samowystarczalności i niezależności. Istotną motywacją jest ponadto poprawa sytuacji materialnej członków / pracowników organizacji. Można założyć, że ten aspekt będzie nabierał znaczenia na obszarach borykających się z wysokim bezrobociem i niestabilnym rynkiem pracy.

Najważniejsze motywy prowadzenia działalności gospodarczej / odpłatnej wśród zaangażowanych w nie organizacji to:<sup>1</sup>

- zwrot kosztów prowadzonej działalności statutowej (70,0 %);
- pozyskiwanie jak największej ilości środków finansowych na realizację celów statutowych, rozwiązywanie ważnych problemów społeczności lokalnej (60,0 %);
- zwiększanie niezależności finansowej organizacji, różnicowanie źródeł jej przychodów (41,0 %);
- poprawa sytuacji materialnej członków/pracowników organizacji (15,4 %).

<sup>1</sup> Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność? Jan Jakub Wygnański , Stowarzyszenie Klon/Jawor 2008 str. 60

Specyfiką tego nurtu (znacznej części organizacji) jest **ewolucja od wolontariatu i pracy społecznej** na rzecz realizacji celów statutowych, poprzez dorywczą pracę odpłatną, **do pracy zawodowej w pełnym wymiarze**.

**Najważniejszą funkcją „zekonomizowanych” organizacji pozostaje realizacja statutowych celów *non-profit*, a zatrudnienie i działalność ekonomiczna są środkami do osiągnięcia tych celów.**

## Spółdzielczość socjalna, spółdzielnie osób prawnych

Zgodnie z założeniami ustawy<sup>2</sup>, spółdzielnie socjalne są formą prawną mającą umożliwić jej członkom (osobom wykluczonym społecznie i dotkniętym przez los – bezrobotnym, niepełnosprawnym, uzależnionym itp.) powrót do aktywnego życia społecznego (reintegracja społeczna) i uczestnictwa w rynku pracy.

Spółdzielnia socjalna (jako rodzaj spółdzielni pracy) opiera swą działalność na świadczeniu pracy przez jej członków. Głównym zadaniem spółdzielni jest więc działalność gospodarcza, dająca stałe zatrudnienie członkom spółdzielni.

Dodatkowo, oprócz działalności gospodarczej, spółdzielnie mogą prowadzić działalność odpłatną i nieodpłatną na rzecz określonych celów statutowych<sup>3</sup>. **Pozwała to, by spółdzielnie tworzyły nie tylko miejsca pracy dla osób wykluczonych, ale też wartość dodaną w sferze pożytku publicznego.**

## Rozwiązania hybrydowe łączące trzy sektory

Trzeba podkreślić, że gospodarka społeczna na poziomie lokalnym nie będzie sprawnie funkcjonowała bez współpracy z samorządem – na szczeblu sołectw, gmin i powiatów. Realizacja celów społecznych i rozwój gospodarczy oparty na samoorganizacji społecznej będą bardziej efektywne, jeśli spotkają się ze wsparciem władz lokalnych i zaufaniem, przejawiającym się m.in. w udostępnianiu na użytek PES nieużywanych zasobów komunalnych (grunty, stare fabryki, budynki itp.) czy uruchamianiu środków gminnych, które ułatwią rozwój sektora (**gmina jako „inwestor społeczny”**). Istotnym wsparciem dla rozwoju PES mogą być też zasoby urzędów wspierające nowe przedsiębiorstwa od strony organizacyjno-administracyjnej.

„Przedsiębiorstwa społeczne mogą też działać w formie różnego rodzaju partnerstw, gdzie nie pojedyncze podmioty, ale raczej ich sieci tworzą nową jakość w obszarze ekonomii społecznej. Takie przedsięwzięcia mogą funkcjonować zarówno w formie wyodrębnionych podmiotów prawnych (np. związków stowarzyszeń czy spółdzielni osób prawnych) lub w oparciu o mniej lub bardziej sformalizowane porozumienia, czasem stanowiące rodzaj lokalnej umowy społecznej między różnymi instytucjami (np. paktów na rzecz zatrudnienia)”<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651

<sup>3</sup> Umożliwia to nowelizacja (z 22 stycznia 2010 r) ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873), w której do katalogu podmiotów uprawnionych do prowadzenia działalności pożytku publicznego dopisano m.in. spółdzielnie socjalne.

<sup>4</sup> *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju. Zaproszenie do dyskusji*. Praca zbiorowa pod redakcją Piotra Frączaka i Jana Jakuba Wygnańskiego, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008

Z inicjatywy lokalnej, przy wsparciu organizacyjnym i strukturalnym samorządów mogą powstawać także inne formy aktywizacji zawodowej i reintegracji społecznej, takie jak kluby i centra integracji społecznej oraz zakłady aktywizacji zawodowej. Patrząc na doświadczenia innych krajów europejskich i nieliczne przykłady sprawnie działających modeli gospodarki społecznej na poziomie lokalnym w Polsce, istotne jest planowanie lokalnego rozwoju tak, by przedsiębiorstwa społeczne mogły obracać dostępnymi zasobami komunalnymi w sposób zapewniający im niezależność i trwałość efektów bez względu na zmiany polityczne w samorządzie. Jednym z zadań „hybryd”, łączących samorządy z przedsiębiorstwami społecznymi, powinno być zatem działanie „ponad podziałami”

## Koncepcja gospodarki hybrydowej

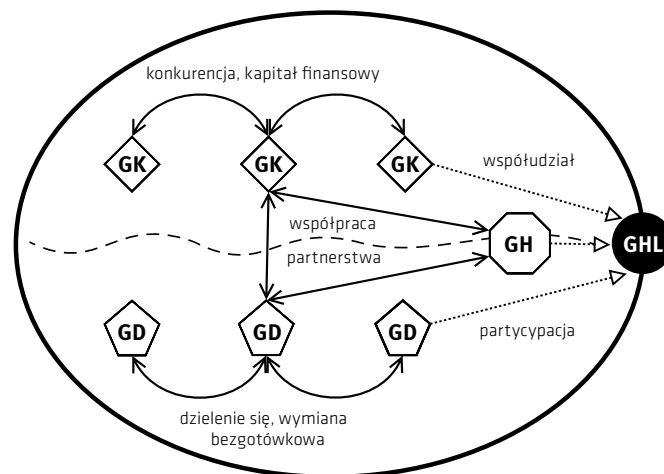
Lawrence Lessig<sup>1</sup> proponuje ciekawą koncepcję, którą można zastosować do sektora ekonomii społecznej. Zdaniem Lessiga, ludzką aktywność, w tym również gospodarczą, można podzielić na dwa zasadnicze sektory:

**Gospodarka komercyjna (GK)** (*Commercial Economies*), w której podstawowym warunkiem wymiany jest określenie wartości transakcji. Wymianie usług i produktów towarzyszy nieodzownie opłata i przepływ środków umożliwiających transakcję (np. pieniędzy).

**Gospodarka dzielenia się (GD)** (*Sharing Economies*), która jest przeciwieństwem gospodarki komercyjnej. Jedynym warunkiem zaistnienia gospodarki dzielenia się jest brak środków transakcyjnych podczas wymiany „usług”. Do tej kategorii zaliczymy zarówno czas spędzony z rodziną i przyjaciółmi, jak i współpracę przy projektach społecznych o charakterze niekomercyjnym. Gospodarka dzielenia się przestaje istnieć, kiedy pojawia się pieniądź lub inne żądanie wzajemności.

**Gospodarka hybrydowa (GH)**, polega na umiejętnym korzystaniu z obu typów gospodarek jednocześnie. Warunkiem dobrego prosperowania hybrydy jest zachowanie odrębności gospodarek, jasne określenie reguł i podmiotów uczestniczących w obu mechanizmach. Przykładowo, gdy uczestnicy gospodarki dzielenia się zaczęły ją widzieć, jako gospodarkę komercyjną, mogą stracić ochotę na współdziałanie (np. gdy zarząd stowarzyszenia skupia się na samozatrudnieniu i utrzymaniu administracji, zamiast na działaniach na rzecz celów statutowych, nie zmobilizuje do pracy społecznej członków stowarzyszenia i armii wolontariuszy, którzy będą czuli się wykorzystywani). Dlatego bardzo istotne jest, by podczas tworzenia modelu biznesowego organizacji i procesu jej ekonomizacji jednoznacznie określić zasady, cel działania, metody i formy odpłatności, oraz jednoznacznie określić, jakie działania NGO będą należały do gospodarki dzielenia się, a jakie do komercyjnej. Dobrym przykładem takiego podejścia jest działalność Stowarzyszenia Góry Szalonych Możliwości (zobacz rozdział „Dobre pomysły”).

W skali gminy lub powiatu (GHL) świetnym narzędziem do tworzenia hybryd i płaszczyzn komunikacji dla obu sektorów mogą być Rady Działalności Pożytku Publicznego oraz różne formy organizacji parasolowych.



Rys. opr. własne

1 Lawrence Lessig *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin Press 2008

## Koncepcja gospodarki hybrydowej

Gospodarka komercyjna (GK)	Gospodarka dzielenia się (GD):	Podmioty gospodarki hybrydowej (GH)	Hybrydy na poziomie lokalnym i regionalnym (GHL)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prywatne firmy</li> <li>• gospodarstwa domowe</li> <li>• pracownicy najemni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacje społeczne</li> <li>• wolontariat</li> <li>• praca domowa, pomoc sąsiedzka itd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spółdzielnie socjalne</li> <li>• organizacje społeczne prowadzące działalność gospodarczą</li> <li>• przedsiębiorstwa komunalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacje parasolowe (np. stowarzyszenia na rzecz rozwoju lokalnego)</li> <li>• partnerstwa międzysektorowe</li> <li>• współpraca administracji lokalnej z Radami Działalności Pożytku Publicznego</li> </ul>
<b>ZASOBY</b>			
kapitał produkcyjny i finansowy, umiejętności, wiedza	czas wolny, umiejętności, wiedza	kapitał finansowy i zasoby ludzkie (często niewykorzystywane)	wszystkie zasoby komercyjne i non profit objęte zasięgiem hybrydy
<b>FUNKCJE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wymiana towarów i usług</li> <li>• prywatyzacja zysków</li> <li>• pomnażanie majątku osobistego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie kapitału społecznego, więzów zaufania,</li> <li>• satysfakcja, samodoskonalenie, edukacja (wzrost kapitału ludzkiego)</li> <li>• zwiększanie poczucia autonomii osobistej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• łączenie logiki i efektywności biznesowej z celami społecznymi</li> <li>• praktyczny i wymierny efekt partnerstw międzysektorowych wspierający dalszą integrację</li> <li>• uspołecznianie zysków — przekazywanie dochodu na cele statutowe organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• animacja rozwoju lokalnego</li> <li>• zapewnianie równowagi wewnątrz systemu</li> <li>• analizowanie i optymalizacja wykorzystania zasobów sektora dzielenia się i komercyjnego</li> <li>• tworzenie strategii i polityk rozwoju</li> </ul>
<b>ZARZĄDZANIE</b>			
decyzje właścicieli, umowy dwustronne i wielostronne między uczestnikami sektora	inkluzywne i partycypacyjne, oferujące możliwość współtworzenia, uczestniczenia również dla nowych osób (struktura otwarta)	umożliwiający partycypację wszystkich interesariuszy	partycypacja podmiotów objętych „parasolem”, transparentność decyzji, jasny rozdział (na poziomie statutu) między działalnością gospodarczą i niekomercyjną

## Maksymalizacja wartości a nie zysków

Legislacja w Polsce nie tylko umożliwia rozwój przedsiębiorczości społecznej, ale i wymusza niektóre fundamentalne zasady odróżniające sektor gospodarki społecznej od „komercyjnego”. Ograniczenie redystrybucji zysków między „udziałowców”, zapisy „kominowe” dotyczące płac, orientacja na społecznie użyteczny charakter przedsięwzięcia czy wspólnotowy charakter działania to wystarczające cechy odróżniające PES od

klasycznego biznesu, stawiającego na indywidualny sukces, maksymalizację zysków i prymat efektywności ekonomicznej ponad wartościami społecznymi.

**Dlaczego taka forma prowadzenia działalności gospodarczej i rozwijania rynku pracy jest praktycznie nieobecna w debacie publicznej i wyobraźni społecznej? Nawet sami zainteresowani – czyli społecznicy – nie mają wiedzy o tym, że mogą pracować zawodowo w swoich organizacjach i zarabiać na realizację celów statutowych, które przed sobą postawili zakładając stowarzyszenie czy fundację. A jednocześnie nieustannie narzekają na „brak środków”.**

Badania<sup>5</sup> pokazują, że najbardziej cenionym przez trzeci sektor tematem szkoleń jest „pozyskiwanie funduszy”. 22% respondentów (pierwsze miejsce) wskazało je jako najbardziej istotne, ale już tylko 4% organizacji jest zainteresowanych prowadzeniem działalności gospodarczej (ostatnie miejsce w badaniu). Może to świadczyć albo o zupełnym braku wiedzy o tym „jak robić biznes społeczny”, albo o „roszczeniowości” społeczników, którzy coraz lepiej wyceniają swoją pracę, gdy płaci za nią państwo lub inny sponsor instytucjonalny, ale nie bardzo chcą pracować, żeby zarobione pieniądze oddać na cel społeczny, tj. statutowe zadania swojej organizacji.

Wielu liderów organizacji pozarządowych jest przekonanych, że NGO finansowane są wyłącznie z dotacji i konkursów. Szkolenia dotyczące tzw. profesjonalizacji trzeciego sektora de facto uczą organizacje wyłącznie pozyskiwania i rozliczania „grantów”. Takie myślenie wspiera też sama definicja „trzeciego sektora”, który, zgodnie z założeniami jego twórców po transformacji systemowej w 1989 r., miał być „pomiędzy” sektorem gospodarczym a państwowym. W konsekwencji, trzeci sektor – zarówno wewnątrz, jak i w odbiorze społecznym – zdominowany jest przez myślenie w kategoriach charytatywności, a „społeczeństwo obywatelskie” zamienia się w „dostawcę usług socjalnych”, przejmując ich ciężar od państwa i administracji.<sup>6</sup>

Innym wyjaśnieniem słabości polskiej przedsiębiorczości społecznej, być może uzupełniającym przypuszczenia o złej konstrukcji „trzeciego sektora”, może być trudność w pozyskaniu kapitału na założenie PES (zakup maszyn, wynajem pomieszczenia itd.). Zgodnie z zapisami ustaw oraz regulaminami większości konkursów dotacyjnych, kapitał pozyskany na działalność statutową (lub pożytku publicznego) nie może być spożytkowany na inne cele niż zapisane w umowie o dotację. Wykorzystanie np. komputera czy lokalu opłaconego z dotacji na użytek działalności gospodarczej może być potraktowane jako złamanie regulaminu czy nawet wykroczenie. **W tym kontekście impulsem rozwojowym dla wielu organizacji może być pozyskanie „kapitału startowego” w postaci gruntu, budynku czy maszyn od władz samorządowych.**

W niniejszej broszurze, chcę po pierwsze zachęcić do zmiany perspektywy i skłonić do myślenia o trzecim sektorze jako o pełnoprawnej formie przedsiębiorczości, a po drugie, pokazać na konkretnych przykładach, jak to robić, zaczynając niemal od zera. O tym, że takie podejście i przekazywanie wiedzy o „społecznych startupach” trafi na podatny grunt, przekonują mnie wyniki badań, przeprowadzonych w 2013 r.

5 Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012

6 Porównaj np. X. Bukowska, E. Wnuk-Lipiński, *Społeczeństwo obywatelskie czy nieobywatelskie?*, „Animacja Życia Publicznego” 2010, nr 1/2. czy J. Przewłocka, *NGO-sy: partner samorządu czy tylko wykonawca zadań?*, <http://civicpedia.ngo.pl>

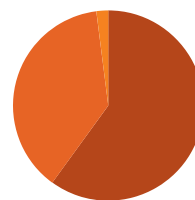
## Czy przedsiębiorstwo społeczne to atrakcyjne miejsce pracy?

Bezpośrednią inspiracją do napisania tej publikacji był cykl szkoleń i warsztatów przeprowadzonych na Pogórzu Izerskim, a dokładniej efekty ewaluacji tych szkoleń. Po przeprowadzeniu całego cyklu zajęć wykonane zostało badanie społeczne, które miało zmierzyć gotowość i potencjał mieszkańców Pogorza Izerskiego do tworzenia przedsiębiorstw społecznych w modelu samoorganizacyjno-samopomocowym.

Poniżej przedstawiam zestawienie wyników badania, przeprowadzonego w sierpniu i wrześniu 2013 na grupie 42 mieszkańców Pogorza Izerskiego, związanych głównie z sektorem pozarządowym. Warunkiem udziału w badaniu była podstawowa wiedza dotycząca przedsiębiorczości społecznej. Jak pokazują wyniki, koncepcja wspólnej pracy na rzecz lokalnej społeczności, możliwość rozwijania swoich pasji i poczucia realizacji „misji” oraz łączenia tych celów z pracą zarobkową, może trafić na podatny grunt. Są ludzie, którzy chętnie pracowaliby w sektorze „biznesu społecznego” – trzeba im jedynie pomóc w nabyciu nowych umiejętności.

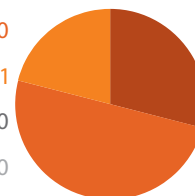
### Oceń w jakim stopniu formuła organizacyjno-prawna przedsiębiorstw społecznych jest dla Ciebie atrakcyjna jako potencjalne miejsce pracy

Jest to dla mnie bardzo dobre i atrakcyjne rozwiązanie	25	60%
Jest to opcja równie dobra jak każda praca	16	38%
Nie widzę siebie w takiej formie aktywności zawodowej	1	2%



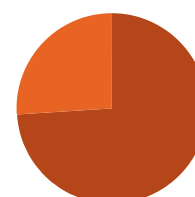
### Czy przedsiębiorstwa społeczne rozumiane jako organizacje samopomocowe wspierające lokalnych twórców, producentów i mikroprzedsiębiorców, mogą być dla Ciebie wsparciem? Czy powstanie „kooperatyw” może poprawić twoją sytuację materialną?

Zdecydowanie tak	12	29%
Prawdopodobnie tak	21	50%
Trudno powiedzieć	9	21%
Raczej nie	0	0%
Nie będą miały żadnego wpływu na moją pracę i sytuację materialną	0	0%



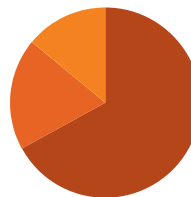
### Czy jesteś gotowa / gotów do współpracy przy tworzeniu lokalnych przedsiębiorstw społecznych

Tak	31	74%
Jeszcze nie wiem	11	26%
Nie	0	0%



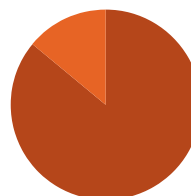
**Jeżeli odpowiedziałas / odpowiedziałeś na poprzednie pytanie „tak”, to określ swoją najważniejszą motywację:**

Będzie mieć to znaczenie nie tylko dla mnie ale <b>dla rozwoju całej społeczności</b>	24	67%
Może to być <b>istotne źródło dochodu</b>	7	19%
Pozwoli mi to <b>realizować swoją życiową pasję</b>	5	14%



**Czy idea kooperacji i współpracy pod wspólną marką lokalną – systemem odbioru i dystrybucji produktów rzemiosła i żywności oraz rozwoju usług turystycznych jest dla Ciebie atrakcyjnym pomysłem?**

Tak	36	86%
Trudno ocenić	6	14%
Nie	0	0%

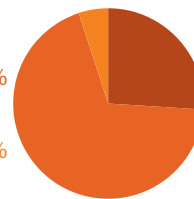


**Co jest Twoim zdaniem podstawą osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo społeczne?**

Zgrany zespół ludzi	27	22%	<div style="width: 22%;"></div>
Kompetentny lider	18	15%	<div style="width: 15%;"></div>
Wspólna wizja i wartości	15	12%	<div style="width: 12%;"></div>
Dobra organizacja pracy	19	15%	<div style="width: 15%;"></div>
„Ogarnięcie administracyjne” – umiejętności administracyjne, księgowo i prawne	13	10%	<div style="width: 10%;"></div>
Kapitał startowy – pozyskanie środków finansowych na rozwój firmy (dotacja z Powiatowego Urzędu Pracy)	5	4%	<div style="width: 4%;"></div>
Zgrany zespół ludzi	27	22%	<div style="width: 22%;"></div>
Kompetentny lider	18	15%	<div style="width: 15%;"></div>
Wspólna wizja i wartości	15	12%	<div style="width: 12%;"></div>
Dobra organizacja pracy	19	15%	<div style="width: 15%;"></div>
Kapitał startowy – pozyskanie środków rzeczowych (np. lokal czy grunt od gminy)	6	5%	<div style="width: 5%;"></div>
Dobrze opracowany biznesplan	4	3%	<div style="width: 3%;"></div>
Atrakcyjna oferta (produkty i usługi)	16	13%	<div style="width: 13%;"></div>
Inne	1	1%	<div style="width: 1%;"></div>

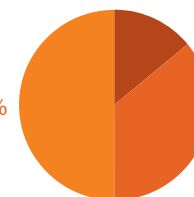
## W czym dostrzegasz największy potencjał przedsiębiorstw społecznych?

Zwiększenie <b>zaufania między ludźmi</b> (kapitału społecznego) prowadzące do lepszych relacji międzyludzkich	11	26%
Zwiększenie możliwości samodzielnego <b>rozwijania lokalnej gospodarki</b> , tworzenia nowych miejsc pracy	29	69%
Zwiększenie możliwości <b>pozyskiwania</b> zewnętrznych <b>środków finansowych</b> (programy unijne i ogólnopolskie itp)	2	5%



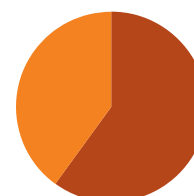
## Jaki wpływ może mieć tworzenie PES jako źródło inspiracji dla innych mieszkańców Pogórza Izerskiego?

<b>Znikomy</b> – niektórzy dołączą do istniejących „kooperatyw”, może powstaną nowe, ale nie będzie to miało większego wpływu na rozwój lokalny gmin czy sytuację na rynku pracy	6	14%
<b>Namacalny</b> – to może być dobra praktyka i wiele osób wcześniej nie związanych z sektorem społecznym zacznie zakładać stowarzyszenia, fundacje i spółdzielnie w swoich wsiach i gminach	15	36%
<b>Duży</b> – przedsiębiorczość społeczna może być bardzo dobrym rozwiązaniem na rozwój lokalny, w perspektywie kilku – kilkunastu lat można wyobrazić sobie turystykę i produkt lokalny w formie przedsiębiorstw społecznych jako ważny dział lokalnej gospodarki	21	50%
<b>Zaden</b> – nie zmieni to postawy i zachowania innych osób	0	0%



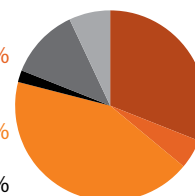
## Czy Twoim zdaniem PES na Pogórzu Izerskim:

Mogą być <b>impulsem</b> rozwojowym regionu i mieć istotny udział w tworzeniu nowych miejsc pracy	25	60%
Będą <b>uzupełnieniem</b> dla istniejących form przedsiębiorczości	17	40%
Będą mieć <b>marginalne</b> znaczenie dla lokalnej gospodarki	0	0%
W ogóle <b>nie są potrzebne</b>	0	0%



## Czy jesteś gotowa / gotów do uczestniczenia w spotkaniach z lokalnymi władzami, w celu nakłonienia ich do „systemowego” wspierania rozwoju gospodarki społecznej na Pogórzu Izerskim?

<b>Tak</b> , bo trzeba naciskać na władzę i pilnować swoich interesów	13	31%
<b>Tak</b> , bo może to ułatwić pozyskiwanie pieniędzy „na start” np. z środków unijnych	2	5%
<b>Tak</b> , bo musimy współpracować dla dobra regionu	18	43%
<b>Nie</b> , bo współpraca z lokalnym samorządem zawsze się źle kończy	1	2%
<b>Nie</b> , bo i tak niewiele pomogą, trzeba liczyć na siebie	5	12%
<b>Nie</b> , bo nie uczestniczę w takich spotkaniach i nie interesuje mnie kontakt z władzami	3	7%





## W jakich branżach powinny działać PES na Pogórzu Izerskim

Turystyka	17	12%	■
Organizacja imprez	8	6%	■
Gastronomia	5	3%	■
Rolnictwo ekologiczne	29	20%	■
Rolnictwo społeczne	6	4%	■
Budownictwo naturalne	20	14%	■
Energetyka przydomowa, odnawialne źródła energii	10	7%	■
Usługi porządkowe i pielęgnacja terenów zielonych	1	1%	■
Rozwój rzemiosła	15	10%	■
Edukacja (szkoła, przedszkole, warsztaty dla dzieci i młodzieży)	13	9%	■
Kultura	13	9%	■
Usługi administracyjne, księgowo i prawne	2	1%	■
Inne	4	3%	■

Jak widać, badana grupa jest bardzo zainteresowana tworzeniem przedsiębiorstw społecznych. Znaczna część badanych, widzi w nich potencjał nie tylko do rozwijania własnych pasji i zainteresowań, ale przede wszystkim ważny filar dla rozwoju lokalnego. Ten potencjał jest często ignorowany przez miejscowe władze, jednak to naszym – społeczników zadaniem jest inicjowanie działań i branie udziału we współtworzeniu wiarygodnych koncepcji rozwoju. Jeśli pomysły będą szły „z góry”, mogą rozminąć się z realnymi potrzebami i umiejętnościami społeczności. Jeśli to my zainicjujemy jakiś projekt, pokażemy, że potrafimy go zrealizować i wskażemy źródła finansowania, to będziemy w stanie skruszyć nawet najtwardszy „beton” administracyjny. Nasi delegaci, wybrani w powszechnych wyborach, są przecież naszymi sąsiadami, mieszkańcami tego samego regionu. Zamiast szukać przeciwieństw czy pograżać się we wzajemnym „kopaniu po kostkach”, szukajmy płaszczyzn do współpracy, pokazujemy, że mieszkamy we wspólnym domu i powinniśmy razem pracować na jego rzecz. Zadanie niełatwe, ale realne. Pokazują to nawet pojedyncze przykłady opisane w dalszej części książki.

Najważniejszy wniosek z zaprezentowanych wyników, który potwierdza się też w wielu odbytych przeze mnie rozmowach i szkoleniach, to fakt, że wiele osób zaangażowanych w prace trzeciego sektora nie wie lub nie potrafi sobie wyobrazić, że organizacja może być dla nich podstawowym miejscem pracy. Jednak uzbrojeni w wiedzę i ośmieleni konkretnym, zarysowanym podczas spotkań pomysłem zmieniają swoją postawę i zaczynają myśleć nad konkretnymi działaniami, prowadzącymi do osiągnięcia większej satysfakcji osobistej (czasami również polepszenia warunków materialnych) i wpływania na najbliższe otoczenie. Bez względu na skalę działania – czy nowo powstały „produkt” trafi do kilkunastu czy kilku tysięcy osób (klientów) – są to zmiany, które inspirują i zachęcają kolejnych do aktywności. W ten sposób małymi krokami możemy osiągnąć cele, których z utęsknieniem wyczekujemy, przyjmując postawę „niech ktoś coś z tym zrobi”. **Jak nie Ty, to kto? Jak nie teraz to kiedy?** Jeśli nie wiesz **JAK**, to zapraszam do dalszej lektury.

# MODEL BIZNESOWY I METODA STARTUPU

---

## Firma na jednej kartce<sup>7</sup>

Model biznesowy to narzędzie, które pozwala jednym rzutem oka ogarnąć złożoność procesów wewnątrz i na zewnątrz „firmy”, po to, żeby zrozumieć **co, dla kogo i w jakiej kolejności robić**, żeby organizacja mogła funkcjonować w sposób stały, realizować strategię i misję, a nie „działać projektowo”.



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

Czym różni się model od planu? Typowy biznesplan jest drobiazgową, lecz dość schematyczną analizą procesów produkcyjnych, grup docelowych, konkurencji itp. Stworzenie takiego dokumentu, a nawet przeczytanie go ze zrozumieniem bywa trudnym zadaniem, szczególnie dla początkujących przedsiębiorców. Co więcej, trudno jest wprowadzać w nim zmiany – zwłaszcza gdy mają one wpływ na pozostałe elementy naszego przedsięwzięcia. W efekcie, biznesplany często lądują na półkach, nierzadko traktowane jedynie jako

<sup>7</sup> Treść rozdziału opiera się na artykułach opublikowanych w piśmie „JAK robić biznes społeczny”. Zachęcam do zapoznania ze wszystkimi tekstami opublikowanymi w cyklu „ABC biznesu społecznego”: <http://bit.ly/ABC-biz-spol>

formalny wymóg otrzymania dofinansowania na rozpoczęcie działalności, a firmy starają się na bieżąco dopasowywać do dynamicznych realiów ewoluującego rynku.

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

## Tworzenie modeli biznesowych.

### Podręcznik wizjonera

**Alexander Osterwalder, Yves Pigneur** – autorzy podręcznika Business Model Generation tak mówią o swojej książce: *Przewodnik dla wizjonerów, ludzi pragnących wyznaczać własne zasady gry i tych, którzy chcą podważyć status quo — dla ludzi, którzy myślą o projektowaniu przedsiębiorstw przyszłości lub zmianie przestarzałych modeli biznesowych!* Jeśli chcesz zmieniać i rozwijać swoją organizację, jest to lektura obowiązkowa.



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

- **Popyt – segment klientów.** *Do kogo adresowana jest nasza oferta? Kim są nasi najważniejsi klienci? Jak możemy ich pogrupować? Jakiej mają potrzeby?*
- **Oferta – propozycje wartości<sup>8</sup>.** *Co sprzedajemy? Które potrzeby klientów zaspokajają nasz produkt bądź usługę?*
- **Kanały dystrybucji** (marketing, public relations). *Jak dotrzeć z naszą ofertą do klientów?*
- **Relacje z klientami.** *W jaki sposób budujemy relacje z nabywcami naszych produktów/usług? Co sprawia, że nas kochają i są nam wierni? W jaki sposób zapewnić im satysfakcję z wyboru naszej oferty?*
- **Źródła przychodów.** *Za jakie usługi/produkty klienci chcą i mogą zapłacić? Które z nich są źródłem naszego utrzymania? Czy cała oferta musi być płatna?*
- **Kluczowe zasoby** [infrastruktura, ludzie, zasoby intelektualne (marka, dane), kapitał]. *Czego potrzebujemy, aby móc zaoferować nasze produkty/usługi, podtrzymać relacje z klientami, osiągnąć przychód?*
- **Kluczowe działania.** *Co musimy zrobić, żeby zamienić zasoby w ofertę? Jakie czynności są kluczowe, aby nasz biznes działał?*
- **Kluczowi partnerzy** (wymiana, zakup usług i produktów). *Czego nam brakuje? Kto i jak uzupełnia brakujące zasoby i działania?*
- **Struktura kosztów.** *Jakie są główne koszty naszej działalności? Co się na nie składa?*

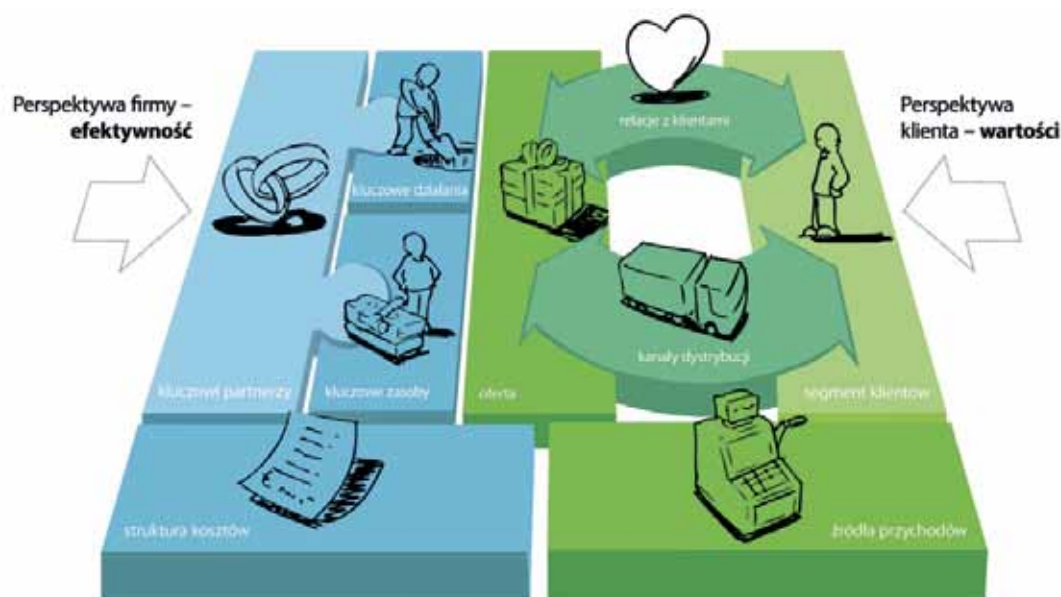
8 Oryginalnie (ang.) *value proposition*, czyli dosłownie „propozycja wartości”. W języku polskim brzmi to nieco sztucznie, kiedy mamy na myśli ofertę firmy, jednak takie sformułowanie coraz bardziej przyjmuje się w marketingu. Współcześnie coraz mniej mówi się o kupowaniu produktów czy usług, a coraz więcej o nabywaniu ulotnych wartości, reprezentowanych przez markę produktu (Coca Cola = radość życia, Volvo = bezpieczeństwo, Apple = wyjątkowość, nowoczesność itd).

Jednak kluczową różnicę między biznesplanem a biznes-modelem stanowi **koncentracja na pojawiających się możliwościach** zamiast z góry określonego schematu działania. Najważniejszy proces to takie zarządzanie własnymi zasobami i „łańcuchem” partnerów, żeby tworzyć ofertę, co do której mamy pewność, że znajdzie swoich nabywców. **Nie jest ważne, co chcesz i możesz sprzedać, lecz to, co chcą kupić twoi klienci!** Nawet jeśli projektowanie modelu zaczynamy od analizy naszych możliwości i zasobów, to celem działania powinno być jak najlepsze zrozumienie rynku – zarówno usług z zakresu pożytku publicznego jak i tych komercyjnych. Model, którego sercem jest segment klientów, wymusza zmianę perspektywy z „my” na „oni”:

My – model oni skoncentrowany na zasobach:	Oni – model skoncentrowany na klientach:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co możemy sprzedać?</li> <li>- Jak dotrzeć do klienta w najbardziej efektywny sposób?</li> <li>- Jakie relacje musimy nawiązać z naszymi klientami?</li> <li>- Jak możemy na nich zarobić?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Czego potrzebują nasi klienci i jak możemy pomóc im to osiągnąć?</li> <li>- W jaki sposób klienci chcieliby otrzymywać naszą ofertę?</li> <li>- Jak możemy dopasować się do ich przyzwyczajzeń?</li> <li>- Czego oczekują nasi klienci? Jakie relacje chcieliby nawiązać?</li> <li>- Za co, za jakie wartości są w stanie zapłacić nasi klienci?</li> </ul>

Wszystkie segmenty ułożone są w bardzo logicznej kolejności na diagramie nazwanym kanwą Business Model Generation. Na kanwie pracujemy za pomocą samoprzylepnych kartek (*post-it*), na których zaznacza się najważniejsze elementy tworzonego modelu biznesowego. Taka metoda ułatwia pracę zespołową, pozwala szybko poprawiać i modyfikować projekt, dyskutować nad różnymi założeniami. Kanwa BMG to „żywa tablica” na której możemy szybko wizualizować każdy pomysł, jaki przyjdzie nam do głowy, i który pomaga nam go w sposób systematyczny omawiać.

Fundamentem (podstawą) kanwy są pola przychodów i kosztów. Jeśli nie pozostają one co najmniej w równowadze, to cały schemat nie ma oparcia i przestaje mieć sens ekonomiczny. Jednak w przypadku organizacji społecznych, część struktury kosztów może



©©©©© by <http://www.businessmodelgeneration.com>

być uzupełniana poprzez pracę społeczną. Jeżeli decydujemy się na strategię, w której nasz model ma jedynie pomóc nam zdobyć trochę wolnych środków na sfinansowanie określonych działań, to trzeba to określić na samym początku pracy. Będziemy wtedy szukali rozwiązań według zasady „każda złotówka się liczy”, a nie metody na sfinansowanie wszystkich działań organizacji.

Poza wyróżnieniem finansowej podstawy, warto zaznaczyć dwa kluczowe obszary. Na powyższym schemacie po prawej (kolor zielony) nakreślono obszar naszej współpracy z klientami. W organizacjach społecznych jest to obszar o kluczowym znaczeniu dla całego modelu. Jednym z kluczowych „produktów” organizacji społecznych są wartości, które spajają nasze stowarzyszenia, przyciągają sympatyków, powodują że ludzie wpłacają nam darowizny itd. Te działania mają niezwykle ważne znaczenie dla budowania relacji z klientami i „opakowania” naszej oferty. Więcej na ten temat pojawi się na konkretnych przykładach w kolejnym rozdziale.

Obszar zaznaczony na niebiesko (po lewej) to „zaplecze”, rozumiane jako zasoby, działania służące wytworzeniu oferty oraz partnerzy uzupełniający to, czego nie umiemy zrobić sami. W organizacjach społecznych bardzo często zaplecze oznacza bardzo niskie koszty finansowe. Zrzeszamy się po to, żeby pracować społecznie, korzystamy z wolontariatu, budujemy relacje z partnerami oparte na wzajemności, a nie opłacaniu rachunków, współpracujemy z ludźmi, którzy niektóre prace wykonują „dla idei”, a nie po to, żeby zarabiać. Może to mieć bardzo duże znaczenie dla niektórych modeli biznesu społecznego, które są na początkowym etapie swojego rozwoju, czyli dla „startupów”.

## Czym jest startup?

Startup to coraz bardziej modne słowo, szczególnie w branży przedsiębiorców internetowych. Dla wielu osób są to przede wszystkim nowe portale i usługi online, poszukujące klientów

### Lean Startup

**Eric Ries** swoim podręcznikiem dokonał rewolucji w myśleniu o prowadzeniu jakiegokolwiek działalności gospodarczej (czy odpłatnej). Jeden z recenzentów, Tom Eisenmann, profesor z Harvard Business School napisał o niej: *Niewykluczone, że niniejsza książka bardziej skutecznie wspomogła światowy wzrost gospodarczy niż jakakolwiek inna książka biznesowa napisana w ostatnich latach.*

Lektura niezwykle przydatna dla wszystkich, którzy chcą poważnie spróbować swoich sił w biznesie społecznym i rozwijać stowarzyszenie czy fundację z myślą, że będzie to stałe miejsce pracy dla jakiejś grupy osób, stabilne, niezależne od dotacji, oparte w dużej mierze na działalności odpłatnej lub gospodarczej.



i sposobu na zarabianie pieniędzy. Ja używam pojęcia startup za podręcznikiem Erica Riesa „Lean Startup”. Ries mówi, że *startupem jest każda instytucja stworzona z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności. Co to oznacza w praktyce? Jest to stan, w którym wiemy, że **chcemy zrobić coś nowego** lub **coś zmienić** w naszej dotychczasowej działalności, ale kompletnie nie wiemy jak się do tego zabrać.*

Jest to na pewno stan, w jakim znajdują się wszystkie opisane w tej pracy organizacje. Prawdopodobnie jest to również uczucie, które towarzyszy wielu czytelnikom tej broszury. Współpracujesz z organizacją albo myślisz o powołaniu własnej, chcesz robić coś, co zmieni świat na lepsze (jeśli nie cały, to chociaż mały wycinek w Twoim sołectwie, gminie czy lokalnej społeczności). Masz pomysły, ludzi, którzy chcą z Tobą współpracować, kontakty z partnerami, elementarne wyobrażenie o tym co byś chciał / chciała robić. Pytanie: jak się do tego zabrać?

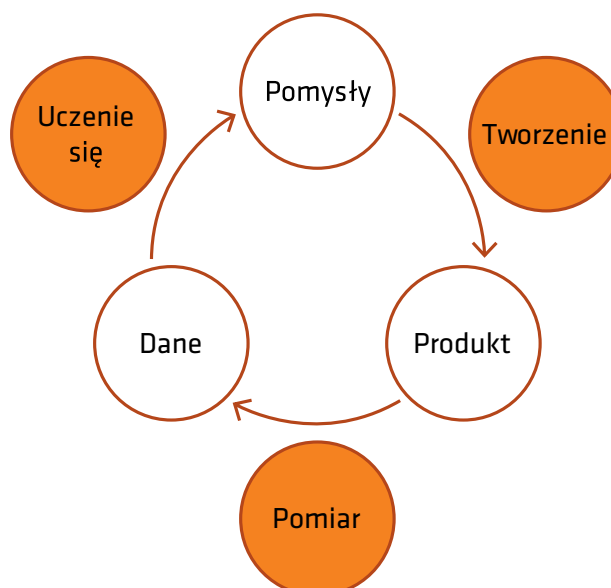
Wiele osób, które nie miały jeszcze do czynienia z organizacjami pozarządowymi, a myśli o ich założeniu, patrząc na inne organizacje wyobraża sobie, że wystarczy powołać fundację lub stowarzyszenie, napisać „projekt” dostać dotację i już można działać.



Owszem, **dotacje są bardzo przydatną formą dofinansowania niektórych działań lub zdobycia środków na zbudowanie infrastruktury. Powinny jednak być traktowane jako metoda osiągnięcia celu, a nie cel sam w sobie, co niestety jest dość częstą praktyką w trzecim sektorze.**

Jeśli taka jest Twoja wizja działania, to prawdopodobnie więcej pożytku wyniesiesz z lektury jednego z setek poradników typu „jak napisać i rozliczyć dotację”. Do naszej broszury wrócisz, kiedy – tak jak większość NGO biorących udział w jej przygotowaniu – dojdiesz do wniosku, że a/ pisanie projektów to wcale nie jest bułka z masłem; b/ jeszcze trudniejsze jest rozliczanie projektów; c/ najważniejsze w finansowaniu organizacji pozarządowej są pieniądze które możesz wydać tu i teraz, dokładnie na to, na co ich potrzebujesz w tej chwili, a nie za pół roku czy rok, kiedy uda się zdobyć upragnione dofinansowanie.

Dlatego w pracy warsztatowej, oprócz metody BMG, stosowaliśmy również pętlę Lean Startup:



Lean Startup to metoda stawiania pytań (hipotez) i empirycznego poszukiwania odpowiedzi poprzez pracę z klientami – odbiorcami naszych działań. Zamiast drobiazgowo planować procesy na zapleczu organizacji, trzeba „wypuścić” pierwszy produkt, nawet jeśli jest niedopracowany lub wręcz wirtualny. Pokazując nasze pomysły klientom, sprawdzamy czy faktycznie są im potrzebne, dowiadujemy się, czy rozwiązują ich problemy, sprawdzamy, w jaki sposób odbiorcy wykorzystują naszą ofertę.

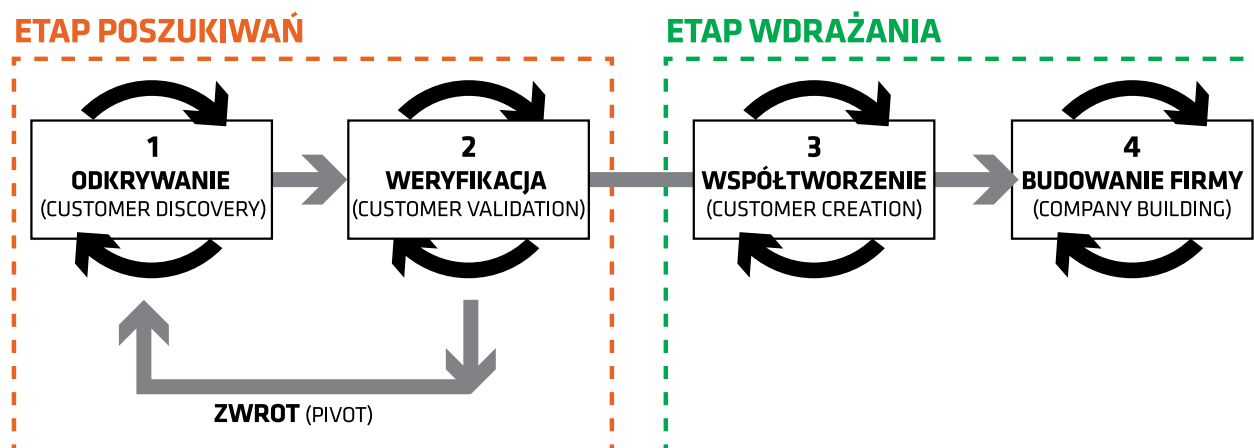
W ten sposób tworzymy **produkty oparte na wiedzy, a nie na wyobrażeniach**. Naszym ostatecznym celem jest skonstruowanie oferty, która wyprzedza oczekiwania większości potencjalnych klientów – dając im to, o czym jeszcze nie zdążyli pomyśleć.

Jak to działa w praktyce, przekonasz się już na kolejnych stronach, jeśli jednak poważnie myślisz o ekonomizacji swojej organizacji, to nie obędzie się bez przeczytania podręcznika Erica Riesa.

## Frontem do klienta

Ostatnim narzędziem, które warto wykorzystać do planowania modeli biznesowych dla przedsiębiorstw społecznych jest metoda nazwana po angielsku *customer development*. Oznacza ona tworzenie produktu lub usługi w ścisłej współpracy z klientami. Uczymy się od nich zarówno tego, w jaki sposób chcą korzystać z naszych usług, jak i tego, w jaki sposób zachowują się na co dzień, w jakich sytuacjach nasz produkt jest im potrzebny, co zrobić, żeby skutecznie dotrzeć do klientów zanim poświęcą swoją uwagę komuś innemu.

To podejście składa się z czterech faz, które idealnie współgrają z koncepcją Riesa:



**1. Odkrywanie (customer discovery)**, czyli współpraca z klientami przy poszukiwaniu produktu lub usługi. Tworzymy wstępne hipotezy, dotyczące tego **co i komu** możemy sprzedać, zakładamy, że klienci mają określone potrzeby, które możemy zaspokoić i następnie sprawdzamy nasze założenia w praktyce. Pierwszym krokiem jest stworzenie „produktu o minimalnej funkcjonalności” (MVP – *minimum viable product*)

9 MVP tłumaczy się często jako „produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności” lub „minimalnie satysfakcjonujący produkt”. Posiada podstawowe wartości istotne dla testowanej przez nas grupy klientów i, przede wszystkim, pozwala na zweryfikowanie stawianych hipotez dotyczących sposobu korzystania z przygotowanej przez nas oferty. Zdaniem Erica Riesa, największym ryzykiem nie jest to, czy produkt będzie wystarczająco dobry, ale to, **czy w ogóle istnieje potrzeba, którą produkt ma rozwiązać**. Dlatego opis każdej organizacji z rozdziału „Dobre pomysły” kończy się przedstawieniem działań,

i wyjście z nim do klientów. MVP nie zawsze musi być „materialny”. Jak przeczytasz w następnym rozdziale, pierwsze MVP to czasami tylko „wirtualna” oferta, sprawdzająca, czy faktycznie nasz pomysł jest atrakcyjny dla klientów.

**2. Weryfikacja (*customer validation*)**, proces weryfikacji, sprawdzenia czy faktycznie nasz pomysł ma sens, czy jest na niego zapotrzebowanie. Jeżeli okaże się, że nasz pomysł jest jedynie pobożnym życzeniem, nie związanym z realnymi potrzebami odbiorców, to następuje zwrot (*pivot*) i wracamy do punktu wyjścia, czyli postawienia nowych hipotez i poszukiwania nowego minimalnego produktu.



Pętla pomiędzy odkrywaniem i weryfikacją powinna być powtarzana, dopóki nie uzyskasz pewności, że projektowana oferta ma sens, że znajdą się dla niej nabywcy – osoby chcące regularnie korzystać z odpłatnych usług Twojej organizacji.

**3. Współtworzenie (*customer creation*)**, oferta jest w postaci dojrzałej do wypuszczenia na rynek. Wiemy już kto i co może od nas kupić, wiemy ile jest gotów zapłacić, jak kształtować ceny, znamy charakterystykę naszych klientów na tyle dobrze, że wiemy także gdzie i w jaki sposób ich szukać. Teraz kluczowym zadaniem jest promocja i budowanie rynku w określonym na etapie poszukiwań segmencie klientów. Zwiększanie skali, częstotliwości zamówień, budowanie relacji z klientami to podstawowe zadania na tym etapie.

**4. Budowanie „firmy” (*company building*)** proces, w którym nasze startupowe laboratorium zamienia się w „oddział” organizacji, egzekwujący opracowane na wcześniejszych etapach zadania, opracowujący procesy, w których każdy wie co i jak należy robić. Nie oznacza to bynajmniej że zespół „laboratorium” może spokojnie spać. W szybko zmieniającym się otoczeniu technicznym, ekonomicznym i społecznym, może się okazać, że nasz społeczny biznes przestaje nadążać za zachodzącymi wokół zmianami. Kiedy zauważysz, że oferta nie działa tak jak parę lat czy miesięcy wcześniej, jest to znak, że przyszła pora na zmiany i rozpoczęcie całego procesu od początku.

Współdziałanie wszystkich trzech metod (BMG, Lean Startup i Customer Development) zostało bardzo dobrze opisane w artykule Steve’a Blank’a *Why the Lean Start-Up Changes Everything*<sup>10</sup>. Jest to świetne rozszerzenie informacji z rozdziału, który właśnie kończysz czytać i najlepsza zachęta do sięgnięcia po wcześniej opisane podręczniki.

Na koniec nasuwa mi się jeszcze jedna, dość istotna uwaga – zalecenie dla wszystkich początkujących przedsiębiorców społecznych. Jeśli chcesz żeby Twoja organizacja sprawnie działała, posługiwała się nowoczesnymi metodami komunikacji, skutecznie docierała do zainteresowanych i, *last but not least*, zarabiała pieniądze, zmuszony będziesz dokonać dość daleko idącej zmiany w doborze lektur do poduszki.

---

które trzeba podjąć, żeby sprawdzić, czy nasz „genialny pomysł” na ekonomizację ma odzwierciedlenie w potrzebach klientów, czy jest jedynie mrzonką.

10 Harvard Business Review (Maj 2013) Artykuł dostępny jest online w języku angielskim pod adresem: [http://bit.ly/blank\\_lean\\_startup](http://bit.ly/blank_lean_startup).





Jeśli Twojej półki nie złączą okupować książki „klasy business”, a czytanie blogów i magazynów dla przedsiębiorców nie stanie się nawykiem, to obawiam się, że wiele się nie zmieni. Jeśli nie czułeś w sobie wcześniej „ducha przedsiębiorcy”, to pomyśl, że opisane wyżej metody, jak i całe „podejście biznesowe”, to narzędzia, umożliwiające skuteczne zmienianie świata. Umiejętność dostosowania Twoich pomysłów do potrzeb odbiorców, coraz bardziej skuteczne docieranie do nowych osób, którym możesz pomóc i które mogą pomóc innym, jest takim samym procesem, jak opracowanie i sprzedaż nowych produktów i usług. Tylko od Ciebie zależy do czego wykorzystasz przyswojoną wiedzę.

Eric Ries, w książce „Lean Startup”, napisał bardzo ważne słowa, zbieżne z cytowaną wcześniej myślą Alexa Österwaldera: *Wygrwać będą ci, którzy będą się szybciej uczyć*. Moim zdaniem, dotyczy to zarówno samego stosowania pętli Lean Startup, jak i podejścia do życia we współczesnym świecie.

# DOBRE POMYSŁY

---

Na kolejnych stronach przedstawiam opis modeli biznesowych organizacji, które współtworzyły poradnik biorąc udział w warsztatach. W większości przypadków sfera ich aktywności jest znacznie szersza niż prezentowany opis. Spośród wielu działań i projektów, wybraliśmy wspólnie te, które mają największy potencjał „komercyjny”, rynkowy i jednocześnie są ściśle związane z misją organizacji i umiejętnościami zespołu.

Każdy z opisów ma ten sam schemat, oparty na metodologii Business Model Generation. Dzięki temu łatwo będzie porównać poszczególne przykłady, przeanalizować różnice i poszukać inspiracji do stworzenia własnego modelu i opracowania MVP dla Twojej organizacji.

Po przeprowadzeniu wszystkich warsztatów uderzyła mnie jedna prawidłowość, potwierdzająca się również na szkoleniach i podczas świadczenia usług doradczych. Większość organizacji społecznych, które spotykam i z którymi współpracuję, ma ogromny potencjał, lecz najczęściej nie dostrzega go, dopóki nie spojrzy na wyklejony na kanwie BMG schemat. Zachęcam Cię do podobnego podejścia i rozrysowania kanwy dla swojej organizacji. Można zacząć samemu, choć najlepiej pracuje się w zespole. Przydaje się też



obecność zewnętrznych moderatorów, którzy będą „gasić” pomysły nie mające oparcia w finansowym fundamencie kanwy.

Współpraca przy tworzeniu samofinansujących się przedsięwzięć o charakterze społecznym, wyzwala ogromny potencjał połączeń między członkami zespołu. Pokazuje też słabe punkty i braki w konkretnych umiejętnościach, które możecie uzupełnić poprzez współpracę z partnerami lub doskonalenie któregoś z członków zespołu.

## Jak zacząć?

Zaczynamy od **wprowadzenia** wskazującego domenę działania i strukturę organizacyjną, przedstawiamy kluczowe informacje mające znaczenie dla dalszej pracy (wyselekcjonowane z gąszczy różnorodnych działań), prezentujemy uproszczoną **analizę SWOT** i stan wyjściowy przed rozpoczęciem warsztatu.

Następnie opisane są po kolei wszystkie elementy modelu biznesowego, w podziale na dziewięć pól zaprezentowanych we wcześniejszym rozdziale. Najważniejsze mechanizmy zawiera diagram modelu biznesowego. Na koniec pojawiają się rekomendacje do dalszej pracy nad „ekonomizacją” organizacji oraz uproszczona analiza ryzyka, wskazująca na co należy zwrócić szczególną uwagę, żeby zaprojektowany model zaczął działać i przynosić finansowe korzyści. To oczywiście wypracowane podczas spotkań hipotezy, które trzeba poddać weryfikacji i utworzyć pierwsze MVP dla organizacji. Niektóre inicjatywy ten etap mają już za sobą i przechodzą powoli do fazy „współtworzenia”, poszukując metod wzrostu dla swojej oferty.

Nie poszukiwaliśmy rozwiązań dla wszystkich podejmowanych przez NGO działań. Mimo, że podczas warsztatów wielokrotnie zdarzało się „odjechać” w rejony „super byłoby zrobić coś tam”, to cały czas pilnowaliśmy jednej, podstawowej zasady: **pracujemy nad modelem biznesowym**, a nie nad całą strategią organizacji. Jeśli pojawiające się w trakcie zajęć pomysły były świetne z perspektywy społecznej, ale nie widać było pomysłu na ich finansowanie, to zostawały w „worku” z dobrymi pomysłami. Ludzie angażujący się w pracę społeczną potrafią świetnie zajmować sobie czas wolny i odnajdywać satysfakcję w pracy wolontariackiej. Jednak głównym celem zarówno tej publikacji, jak i prowadzonych warsztatów, jest odpowiedź na pytanie „jak zarabiać w organizacjach społecznych, żeby móc finansować inne działania statutowe”. Poniżej zostały więc przedstawione tylko te działania, które mają wysokie prawdopodobieństwo rentowności.



# KOOPERATYWA IZERSKA – SAMOORGANIZACJA W MODELU „PERMAKULTUROWYM”

## Wprowadzenie

Kooperatywa Izerska (KI) jest nieformalną siecią wytwórców, rzemieślników, rolników i społeczników mieszkających na Pogórzu Izerskim. Pomysł na powołanie Kooperatywy pojawił się w marcu 2013 r, a w pierwszą fazę organizacyjną Kooperatywa weszła w czerwcu zeszłego roku. Podstawowym celem powołania KI było ożywienie i wprowadzenie na nowy poziom organizacyjny osób współpracujących dotąd w sposób nieformalny, lub w ramach stowarzyszenia Unia Izerska. Kooperatywa jest w pewnym sensie, kontynuatorem pomysłu „ekomuzeum” – projektu realizowanego przez Unię Izerską dwa lata wcześniej.

W czerwcu 2013 r, Fundacja na Rzecz Wspierania Kultur Alternatywnych i Ekologicznych z Wolimierza, przeprowadziła cykl szkoleń teoretycznych i praktycznych dotyczących przedsiębiorczości społecznej. Bezpośrednim rezultatem projektu było powołanie trzech nowych organizacji oraz „zaszczepienie” idei „ekonomizacji NGO” w kilkunastu





stowarzyszeniach i fundacjach z terenu Pogórza Izerskiego i Karkonoszy. Jednak **główny pomysł Kooperatywy, czyli działanie jako wspólna marka, zintegrowana sprzedaż i promocja izerskiego rękodzieła i produktów spożywczych** pozostaje nadal w fazie hipotezy. Poniższa analiza powstała na bazie kilkunastu spotkań, wielu ankiet ewaluacyjnych oraz rozmów z zaangażowanymi osobami.

Zaczynam opis „dobrych pomysłów” od Kooperatywy Izerskiej z dwóch powodów. Po pierwsze, jest to najlepiej zbadany i udokumentowany przypadek, we współtworzenie którego jestem osobiście zaangażowany. Ma bardzo duży potencjał, ale jednocześnie, ze względu na rozległe i słabo dookreślone zaplecze największe problemy organizacyjne. Jest świetnym przykładem dobrego pomysłu i słabego praktycznego wykonania, przez co może być zarówno inspiracją, jak i przestrożą, żeby nie porywać się „z motyką na słońce”. Mam nadzieję, że spisanie mocnych stron i słabości (analiza SWOT) oraz wskazanie kluczowych mechanizmów działania Kooperatywy Izerskiej pomoże jej przejść na kolejny etap rozwoju, kiedy zewnętrzne i wewnętrzne warunki będą bardziej sprzyjające.

Jeden z moich współpracowników, nazwał takie podejście „edukacją permakulturową”. Zamiast zmieniać strukturę, nawozić, orać i intensywnie przygotowywać grunt pod plon, „permakulturowcy” zalecają, żeby zbadać glebę i warunki do wzrostu, zasiać nasiona i obserwować w którym miejscu zaczynają kiełkować. Tam gdzie rośliny zaczynają wschodzić tam należy skoncentrować swój wysiłek. To podejście jest również zbieżne z metodą Lean Startup. Jeśli nie widzisz efektów, lub efekty są niezadowalające, wykonaj zwrot i skoncentruj się na pracy, która przynosi spodziewane efekty. Efektami „zasiewu” idei i wiedzy w projekcie Kooperatywy Izerskiej są między innymi przedstawione niżej Stowarzyszenie Wolimierz i nowa wizja Stacji Wolimierz. Tam prace nad „ekonomizacją” są zdecydowanie bardziej zaawansowane.

## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Różnorodna i atrakcyjna oferta zarówno produktów (rzemiosło, doskonałe jedzenie) jak i usług (warsztaty rzemieślnicze, oferta agroturystyczna)
2. Umiejętności ludzi zaangażowanych w projekt KI, różnorodność talentów, wiedza.
3. Chęć współdziałania, dobre, przyjazne relacje pomiędzy osobami zaangażowanymi w pomysł.
4. Duża ilość inicjatyw, mająca potencjał współfinansowania „rdzenia” organizacyjnego w postaci składek lub marży na sprzedawanych produktach lub usługach.
5. Opracowanie narzędzi komunikacji i liczebność grupy (mailowa lista dyskusyjna licząca 85 osób)

### (Szanse) O:

1. Rosnące zainteresowanie produktem lokalnym i zdrową żywnością. Szansa częściowo wykorzystywana przez niektórych członków KI, wyjeżdżających na targi i jarmarki do Wrocławia, Jeleniej Góry i innych większych miast.
2. Rosnące szanse na dofinansowanie oddolnych nawet niesformalizowanych inicjatyw obywatelskich (FIO 2014–2020, RLKS).
3. Rosnąca popularność wszelkich kooperatyw, transfer wiedzy i umiejętności od innych, podobnych inicjatyw w Polsce.
4. Nowi osadnicy na Pogórzu Izerskim, szukający pomysłu na życie, mogą stać się brakującymi ogniwami organizacyjnymi.

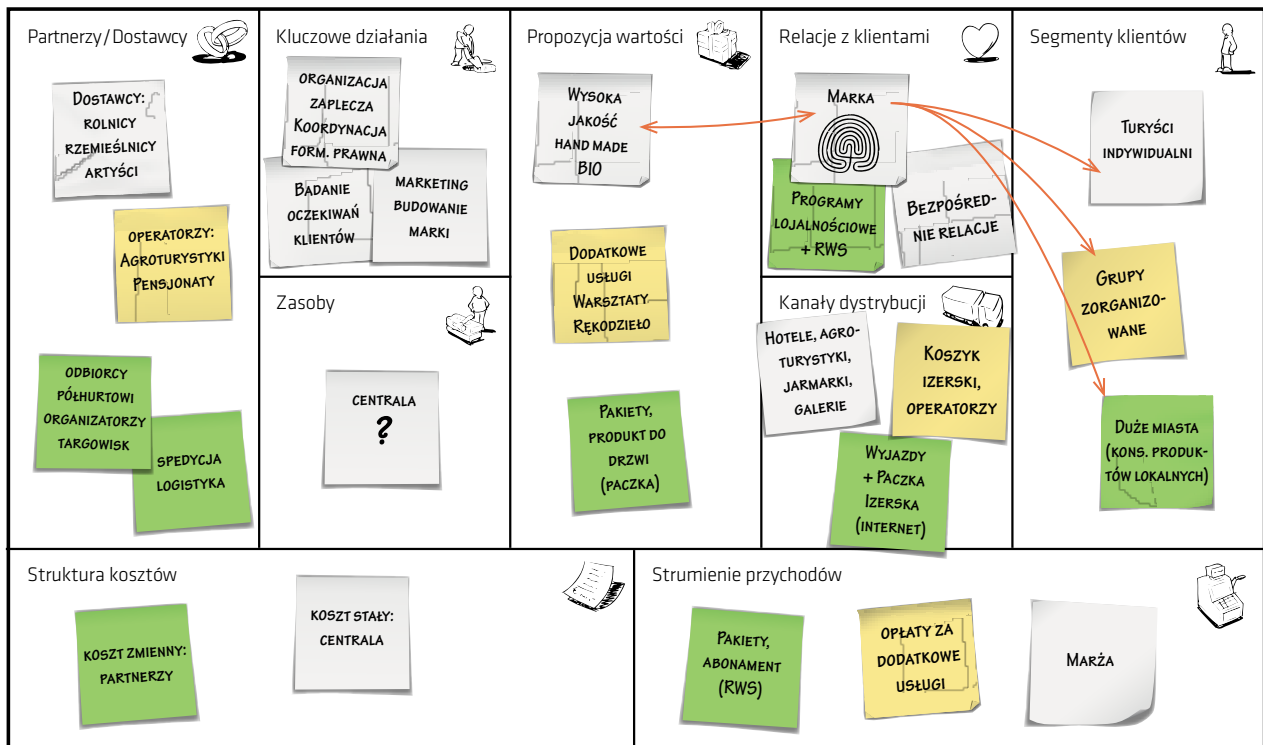
### (Słabe strony) W:

1. Brak „rdzenia” organizacyjnego i spisanych, sformalizowanych zasad uniemożliwia podejmowanie decyzji i egzekwowanie jakichkolwiek regularnych działań. Chęć pozostania „grupą przyjaciół” powoduje, że nie wyłoniła się żadna jednostka koordynująca dalsze działania, a Kooperatywa pozostaje formą „pospolitego ruszenia”, w której od czasu do czasu podejmowane są spontaniczne wspólne inicjatywy.
2. Duża koncentracja na własnych, indywidualnych działaniach owocuje brakiem czasu na działanie wspólnotowe. Z punktu widzenia „całości” można uznać niektóre przedsięwzięcia za marnowanie czasu i środków, jednak z indywidualnej perspektywy mają one racjonalne podstawy „dbania o swoje”.
3. Chaotyczność i brak konsekwencji wynikający z punktu 1 – braku jasno określonych zasad i gremium koordynującego.
4. Rozproszenie przestrzenne – osoby, które zaangażowały się w działania KI oddalone są od siebie od kilku do kilkudziesięciu kilometrów co wielokrotnie utrudniało organizację spotkań czy zintegrowane działanie.

### (Zagrożenia) T:

1. Presja ekonomiczna powoduje koncentrację na własnych, osobistych i doraźnych korzyściach.
2. Trudności związane ze specyfiką polskiej legislacji dotyczącej produktu lokalnego – szczególnie produktów żywnościowych.
3. Zagrożenia wewnętrzne – przede wszystkim stopniowe „wygaśnięcie” pomysłu.
4. Różnorodność pojawiających się możliwości spędzania czasu, „konkurencja” innych form aktywności wpływa na brak czasu, który mógłby być poświęcony na organizację zaplecza KI.

## Model biznesowy



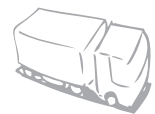
### Klienci

- Turyści indywidualni przyjeżdżający na Pogórze Izerskie.
- Grupy zorganizowane (firmowe, edukacyjne itp.).
- Konsumenci produktów lokalnych w większych miastach (Wrocław, Drezno, Praga itp.).



### Kanały dystrybucji

- Sprzedaż bezpośrednia poprzez agroturystyki, hotele, miejsca w których pojawiają się duże strumienie klientów (jarmarki, galerie, imprezy masowe).
- Sprzedaż poprzez lub we współpracy z organizatorami wyjazdów grupowych, pomysł „koszyka izerskiego”.
- Wyjazdy na targowiska (np. Krótka Droga we Wrocławiu) organizowane przez partnerów z miast, paczki kierowane bezpośrednio do klientów (zamówienia przez internet).



### Relacje z klientami

- Wspólna marka (labirynt), gwarantująca dobrą jakość i będąca nieformalnym oznaczeniem regionalnym.
- Budowanie podczas warsztatów, bezpośredniej, osobistej relacji między twórcą (rzemieślnikiem, rolnikiem) a odbiorcą.
- Oddziaływanie poprzez markę i przemyślany system promocyjny, wprowadzanie programów lojalnościowych, rolnictwo wspierane przez społeczność (RWS).



## Oferta (propozycja wartości)



- Atrakcyjny, wysoki jakościowo (zdrowy, estetyczny, naturalny, ręcznie robiony itd.) produkt kierowany do wszystkich trzech grup klientów – indywidualnie lub w postaci „pakietów” zawierających różne produkty (pomysł na „koszyk izerski” zawierający wyroby od rzemieślników, rolników itd.).
- Usługi – warsztaty, wycieczki, questy, noclegi, przygotowane w taki sposób, by zapewnić turystom jak najlepsze doznania i emocje poprzez organizowanie kompleksowej i wielowymiarowej oferty dostosowanej do indywidualnych potrzeb (szczególnie dla grup zorganizowanych).
- Pakiety, paczka izerska, abonament na produkty wysyłane pocztą.

## Strumienie przychodów



- Marża z opłat za produkty i usługi.
- Dodatkowe opłaty pobierane od grup za zorganizowanie programu rekreacyjnego lub edukacyjnego (dodatkowa usługa).
- Kontrakty typu RWS<sup>11</sup> (rolnictwo wspierane przez społeczność), abonament.

## Zasoby



Podstawowa trudność w ustaleniu modelu biznesowego dla Kooperatywy Izerskiej zaczyna się „na zapleczu”. O ile dość jasno można rozrysować, czego oczekują klienci, kto kupuje produkty lokalne, kto może brać udział w warsztatach i jakie potrzeby mają przyjeżdżający na Pogórze Izerskie turyści, to w sytuacji niedookreślenia struktury organizacyjnej opis zasobów, łańcucha partnerów, kluczowych działań i związanych z tym kosztów pozostaje cały czas otwartym tematem.

Brak jednoznacznie określonego „operatora” uniemożliwia naznaczenie granicy między zasobami a partnerami. Kto jest tylko „dostawcą” usługi i produktu a kto osobą odpowiedzialną za sformułowanie oferty i dostarczenie jej do klienta?

W trakcie spotkań organizacyjnych pojawiały się różne koncepcje sprowadzające się do stwierdzenia, że jeśli nie pojawi się jasno określona „centrala” to potencjalnie bardzo bogata i atrakcyjna oferta produktu lokalnego na Pogórzu Izerskim pozostanie rozproszoną i indywidualną działalnością każdego z wytwórców.

Z tego powodu, w polu zasobów pozostaje zapisana jedynie hasłowo „centrala”, której wyłonienie jest kluczowym zadaniem stojącym przed osobami zaangażowanymi w prace Kooperatywy.

## Kluczowe działania



- Zintegrowane działania marketingowe.
- Pozyskiwanie nowych klientów, badanie ich preferencji, dostosowanie oferty i kanałów dystrybucji do konkretnych segmentów klientów.
- Organizacja zaplecza, w szczególności dbałość o stałą dostępność produktów i usług odbieranych od podwykonawców, szeroko rozumiana administracja i zarządzanie.
- Opracowanie i koordynacja aspektów formalno-prawnych, w szczególności odbioru i dystrybucji produktów spożywczych.

<sup>11</sup> Poczytaj więcej o idei RWS w poradniku wydanym przez Instytut Globalnej Odpowiedzialności. Do pobrania z internetu na stronie: <http://bit.ly/RWS-IGO>



## Partnerzy

---

- Dostawcy produktów i usług – rzemieślnicy, artyści, właściele agroturystyk, galerii, osoby uzdolnione manualnie, mogące prowadzić warsztaty i zajęcia dla turystów i grup zorganizowanych.
- Organizacje i firmy poszukujące produktów lokalnych działające w dużych miastach (jak np. Krótka Droga we Wrocławiu).
- Firmy spedycyjne, poczta itp. pozwalające na tworzenie kanałów dystrybucji dla paczek.



## Struktura kosztów

---

- Utrzymanie „centrali”, finansowanie kluczowych działań.
- Wynagrodzenia dla partnerów, zakup produktów i usług od dostawców.



## Podsumowanie

Najważniejszym problemem Kooperatywy jest opisana już wcześniej „magmowość”, brak rdzenia organizacyjnego, a co za tym idzie brak konkretnych działań. Bez pojawienia się „operatora”, czyli centrali, która zajmie się wszystkimi procesami organizacyjnymi, cały projekt pozostanie jedynie na papierze.

Rolę takiego operatora mogłoby pełnić nowe stowarzyszenie lub zreorganizowana Unia Izerska. Stowarzyszenie, posiadając osobowość prawną, może skupować i dystrybuować produkt lokalny w ramach działalności odpłatnej pożytku publicznego, może zatrudniać do tego pracowników, posiada zarząd, który może podejmować decyzje w imieniu wszystkich zaangażowanych w projekt osób i firm. Walne zebranie powinno dookreślić cele działania, formy rozliczeń, odpowiedzialność poszczególnych osób itd.

Powołanie takiej struktury jest warunkiem *sine qua non* dalszego rozwoju i przejścia Kooperatywy z fazy „embrionalnej” do postaci bardziej dojrzałej. Jak mogłaby działać Kooperatywa można sobie wyobrazić analizując modele biznesowe Stowarzyszenia Wolimierz oraz Galerii produktu lokalnego – Skarbiec Ducha Gór, opisane w dalszej części pracy.

## Propozycja MVP

---

W ofercie Kooperatywy Izerskiej należy wyróżnić kilka pomysłów (hipotez) na minimalny produkt. Będzie to koncepcja „koszyka izerskiego”, w której trzeba zweryfikować dobór składników koszyka w zależności od grup docelowych (zawartość ma kluczowy wpływ na cenę). Innym MVP będzie oferta warsztatowa kierowana do grup turystów, kolejnym – gotowość odbioru paczek przez klientów miejskich, itd. Na obecnym etapie trudno jest opisać jakiegokolwiek szczegółowe pomysły. Nawet jeśli część osób wykonuje swoją pracę pod dodatkowym szyldem Kooperatywy (np. sprzedając produkty na jarmarkach) to nie ma to większego znaczenia dla weryfikowalności oferty całego systemu.

Ten przykład pokazuje, że o powodzeniu nie decyduje genialny pomysł, świetne rozpoznanie rynku czy posiadanie bogatej oferty. Kluczowym zadaniem jest przejście od pomysłu do jego implementacji. Cytując klasyka biznesu: „Plany to tylko dobre chęci, chyba że natychmiast przekształcają się w ciężką pracę.” (Peter Drucker). Żeby jednak tę pracę wykonać, należy określić nie tylko **co** jest do zrobienia ale przede wszystkim **kto i kiedy** ma to wykonać.

# STOWARZYSZENIE WOLIMIERZ – SZTUKA WYPOCZYNKU

## Wprowadzenie

Stowarzyszenie Wolimierz, zawiązywało się przez prawie dwa lata. Od napisania strategii rozwoju wsi i wzięcia udziału w programie Odnowy Wsi Dolnośląskiej w 2011 r, pomysł na powołanie organizacji, która będzie mieć osobowość prawną i stanie się, obok sołectwa, koordynatorem rozwoju wsi nurtował grupę aktywnych mieszkańców Wolimierza. Pomysł wszedł w fazę realizacji po spotkaniach w ramach wspomnianego wcześniej projektu szkoleniowego Kooperatywy Izerskiej. Stowarzyszenie zawiązało się głównie z myślą o poprawianiu estetyki wsi, rozwijaniu jej potencjału gospodarczego oraz organizacji imprez kulturalnych i edukacyjnych dla mieszkańców.

Oficjalny wpis do rejestru sądowego pojawił się dopiero w marcu 2014 r, jednak już jesienią 2013 udało się doprowadzić do powstania wspólnej oferty turystycznej Wolimierza: powstał folder promocyjny, logotyp, strona internetowa, profil na Facebooku. Wszystkie te działania mają na celu szeroką promocję marki Wolimierza, organizowanie posiadanych zasobów w formie różnych pakietów usług turystycznych i kierowanie ich do nowych klientów.

Wolimierz stara się wykorzystać posiadane zasoby i zwiększyć efektywność usług oferowanych przez indywidualnych mieszkańców wsi – przede wszystkim właścicieli gospodarstw agroturystycznych – poprzez promocję wsi i organizację wyjazdów grupowych. Założenie przypomina model Kooperatywy Izerskiej realizowany na skalę jednego sołectwa. Kluczową różnicą nie jest jednak skala działania, ale posiadanie konkretnej struktury organizacyjnej i zaangażowanie osób mających określone zadania do wykonania.



## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Bogata oferta agroturystyczna (11 obiektów leżących blisko siebie), umożliwiająca pozyskiwanie na wypoczynek grup liczących nawet kilkadziesiąt osób
2. Silny zespół, współpracujący ze sobą od paru lat podczas czynów społecznych, zaangażowany we wspólną pracę na rzecz wsi.
3. Gotowość do ponoszenia kosztów na rzecz wspólnoty. Wiele imprez czy podejmowanych działań było finansowanych lub współfinansowanych przez członków stowarzyszenia – lokalnych przedsiębiorców, właścicieli agroturystyk.
4. Rozpoznawalna marka Wolimierza, dzięki dużej liczbie turystów przyjeżdżających w sezonie urlopowym oraz działalności Stacji Wolimierz, której rozpoznawalność przekłada się na popularność nazwy Wolimierz.
5. Doświadczenie i wiedza zespołu. Różnorodne umiejętności i typy charakterów dobrze się uzupełniają tworząc z każdym podjętym działaniem coraz lepiej funkcjonujący organizm.
6. Dobre relacje z Gminą Leśna, wypracowane m.in. dzięki aktywnemu uczestnictwu i sukcesach odniesionych w konkursie Odnowy Wsi Dolnośląskiej

### (Szanse) O:

1. Rosnące zainteresowanie firm i grup zorganizowanych nietypowymi formami spędzania wolnego czasu i wyjazdami integracyjnymi w nowe miejsca.
2. Spory i rosnący ruch turystyczny w Wolimierzu daje szansę na zbudowanie oferty dla osób związanych ze wsią (znaczny odsetek turystów to osoby od lat powracające do Wolimierza).
3. Duże możliwości pozyskania dotacji na rozwój infrastruktury. Wolimierz wpisuje się w wiele programów dotacyjnych na poziomie wojewódzkim, ogólnopolskim i unijnym.

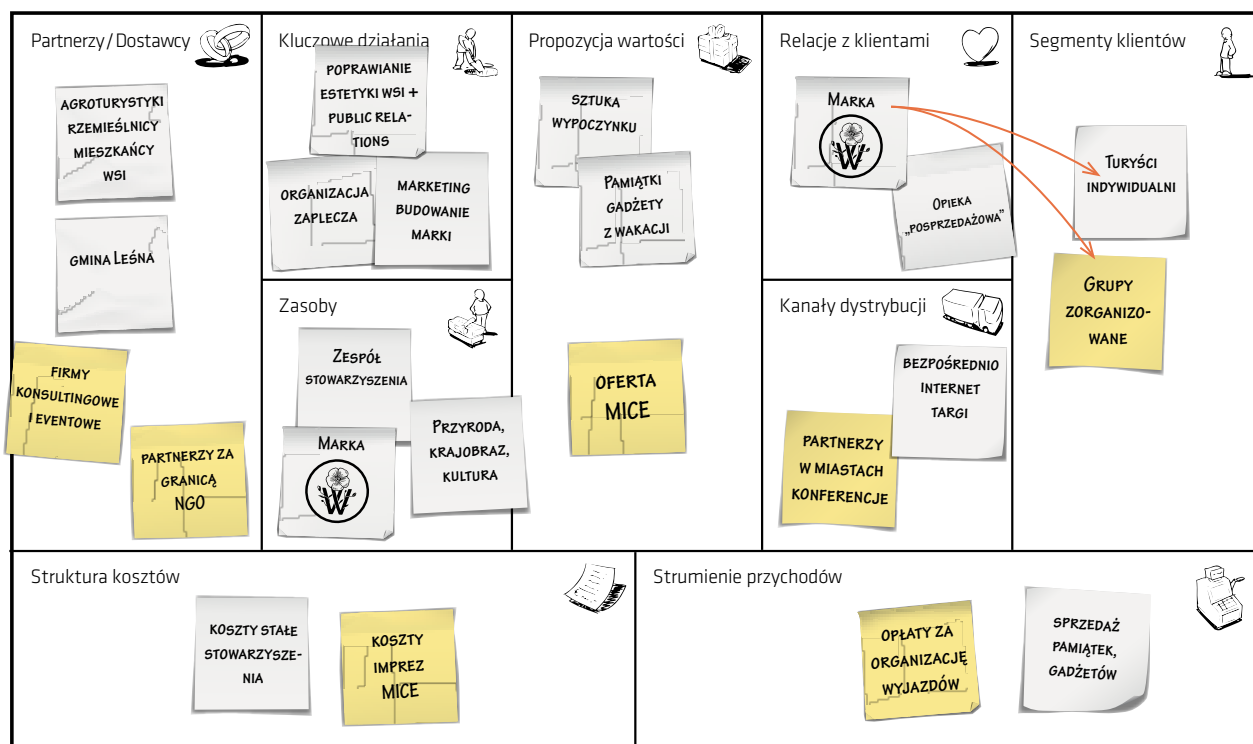
### (Słabe strony) W:

1. Niedostatek umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania większymi strukturami. Większość wolimierskich społeczników posiada doświadczenia z zakresu indywidualnej pracy, a nie procesów charakterystycznych dla bardziej złożonych zespołów (komunikacja, zarządzanie zadaniami).
2. Niedobór infrastruktury – Wolimierz nie posiada praktycznie żadnej infrastruktury komunalnej. Stowarzyszenie, ze względu na niedawny start, nie ma jeszcze żadnego wyposażenia czy majątku. Brakuje miejsca spotkań czy sali, w której można by organizować spotkania dla większych grup turystów.

### (Zagrożenia) T:

1. Trudności z pozyskaniem dofinansowania na rozwój infrastruktury mogą zatrzymać rozwój inicjatywy na dłuższy czas.
2. Niepewność dotycząca planu zagospodarowania przestrzennego – dopóki nie zostanie uchwalony trudno ruszyć z konkretnymi działaniami inwestycyjnymi.
3. Rozwój konkurencyjnych ośrodków oferujących podobne usługi.

## Model biznesowy



### Klienci



- Klienci indywidualni, rodziny, przyjeżdżający do Wolimierza na wypoczynek.
- Klienci grupowi (firmy, organizacje pozarządowe) przyjeżdżający na szkolenia, warsztaty, spotkania integracyjne.

### Kanały dystrybucji



- Kontakt bezpośredni w agroturystykach, promocja przez internet, wyjazdy na targi turystyczne.
- Pozyskiwanie klientów grupowych podczas konferencji biznesowych, kontakt bezpośredni, współpraca z partnerami – firmami i NGO z dużych miast.

### Relacje z klientami



- Budowa marki: eleganckiej, kojarzącej się z wysoką jakością usług i produktów (szuka-wypoczynku.pl); odnawianie wsi, poprawianie estetyki, prace porządkowe uwiarygadniające „obietnicę marki”.
- Monitoring marki w internecie, wchodzenie w interakcje z osobami zainteresowanymi wyjazdem do Wolimierza poprzez media społecznościowe.
- Opieka posprzedażowa, budowanie bazy mailowej klientów, „kartki na święta” itp. tzw. przypominajki.

## Oferta (propozycja wartości)

- Sztuka Wypoczynku – Kompleksowa oferta rekreacyjna przygotowana z myślą o nocujących w Wolimierzu turystach, połączona ze sprzedażą gadżetów, kartek pocztowych, pamiątek z Wolimierza.
- Oferta wyjazdów integracyjnych dla firm i organizacji pozarządowych (MICE), połączona z unikalnymi warunkami noclegowymi i propozycją merytoryczną (szczegóły dostępne na stronie [www.sztuka-wypoczynku.pl/grupy](http://www.sztuka-wypoczynku.pl/grupy)).



## Strumienie przychodów

- Marża ze sprzedanych pamiątek i gadżetów.
- Opłaty za organizację wyjazdów grupowych.



## Zasoby

- Zespół Stowarzyszenia Wolimierz – mający wiedzę organizacyjną, marketingową, korzystający z technologii informacyjnych (praca „w chmurze”, social media).
- Wyjątkowe, niepowtarzalne pod wieloma względami zasoby przyrodnicze, kulturowe i przestrzenne.
- Marka „art-wioski”, kojarzonej z galeriami, rzemiosłem i teatrem Klinika Lalek, konsekwentnie wykorzystana w projekcie logo wsi i oferty turystycznej (kwiat Inu, estetyka Arts&Crafts).
- W planach – rozwój infrastruktury poprzez wybudowanie ośrodka konferencyjnego, umożliwiającego przyjmowanie większych grup i organizowanie bardziej profesjonalnych spotkań biznesowych.



## Kluczowe działania

- Poprawianie estetyki wsi, zachęcanie mieszkańców do dbania o ogródki, porządkowania podwórek itp.
- Pozyskiwanie klientów grupowych, wyjazdy na konferencje, spotkania, seminaria, na których można zdobyć potencjalnych klientów. Promocja poprzez prezentacje i publikacje w mediach branżowych (działania public relations).
- Praca nad rozwojem i upowszechnianiem marki Wolimierz.
- Organizacja zaplecza, w miarę rozwoju oferty i wzrostu ilości klientów zwiększanie automatyzacji procedur, rezerwacji, ulepszanie logistyki działań.
- Praca nad pozyskaniem kapitału potrzebnego do rozwoju infrastruktury (dotacje, sponsorzy).
- Docelowo – wybudowanie ośrodka konferencyjnego.



## Partnerzy

- Właściciele agroturystyk, stanowiących bazę noclegową dla „Sztuki Wypoczynku”.
- Gmina Leśna, jako partner strategiczny, umożliwiający pozyskanie dofinansowania (np. ze środków UE, RPO itp.).
- Firmy konsultingowe i organizacje w dużych miastach, wspierające sprzedaż oferty dla grup.
- Partnerzy za granicą (Niemcy, Czechy, Austria) – głównie organizacje zajmujące się rozwojem terenów wiejskich – partnerstwa i współpraca w zakresie rozwiązań „systemowych”, Wolimierz jako obiecujący eksperyment i docelowo – dobra praktyka.





## Struktura kosztów

---

- Na chwilę obecną niewielkie koszty stałe (www, Facebook, budowanie sieci współpracy) pokrywane są pracą wolontariacką lub finansowane ze środków własnych członków stowarzyszenia.
- Koszty organizacji imprez są pokrywane przez klienta. Są to koszty zmienne, występujące tylko podczas realizacji zlecenia.
- Przejście do fazy „budowania firmy” oznacza przede wszystkim koszty wybudowania i utrzymania centrum konferencyjnego. Dlatego do tego etapu trzeba utworzyć sieć potencjalnych kooperantów i portfel klientów, tak żeby inwestycja nie okazała się chybiona.
- Obecna konstrukcja oferty bazuje na gotowości do pracy odpłatnej, mobilizacja następuje w momencie pozyskania klienta. Pozwala to uniknąć kosztów stałych.

## Podsumowanie

Wolimierz jest wyjątkowym przykładem dobrego zagospodarowania „prywatnych zasobów” mieszkańców wsi. Warunkiem skutecznego działania jest porozumienie mieszkańców, umożliwiające utworzenie wspólnej oferty agroturystycznej. Zintegrowane działania promocyjne promujące całą wieś są znacznie tańsze niż pozyskiwanie klientów indywidualnie. Jednak najważniejszą innowacją z punktu widzenia strumieni przychodów jest uruchomienie oferty grupowej, kierowanej do firm, głównie poza sezonem turystycznym. Ściąganie zorganizowanych grup na spotkania integracyjne w okresie wiosennym i jesiennym wypełni „martwy sezon” w agroturystyce, pozwoli zarabiać mieszkańcom wsi na przygotowaniu posiłków i obsłudze grup. Marża z wyjazdu zasila konto stowarzyszenia i zostaje przeznaczona na działalność pożytku publicznego (jest reinwestowana w potrzeby mieszkańców wsi).

Barierą wzrostu jest dla Wolimierza brak sali konferencyjnej, mogącej pomieścić więcej niż 50 osób. Wybudowanie takiej sali jest kluczowym celem strategicznym dla stowarzyszenia, szczególnie, że będzie to miejsce pełniące również funkcje wiejskiej świetlicy i centrum kultury. Pozyskanie kapitału na wybudowanie obiektu będzie już elementem etapu „budowania firmy” (*company building*) i zostanie podjęte dopiero po weryfikacji hipotez biznesowych i przejściu przez etap *customer creation*. Zanim centrum zostanie wybudowane, trzeba dokładnie poznać potrzeby klientów i uwzględnić je w planie architektonicznym, tak żeby stworzyć miejsce idealnie pasujące do wymagań przyszłych użytkowników.

## Propozycja rozwoju MVP

---

W budowanej ofercie należy wyróżnić dwa rodzaje MVP. Pierwszy, związany z klientami indywidualnymi to pamiątki i gadżety z Wolimierza. Stawiane hipotezy to poszukiwanie takich produktów, które będą cieszyły się popularnością i zapewnią relatywnie wysoką marżę. Począwszy od pocztówek, przez drobiazgi, takie jak woreczki z nasionami lnu, po lniane, haftowane koszule i produkty spożywcze. Stowarzyszenie, chcąc pozyskiwać niezależne środki finansowe ze sprzedaży, musi eksperymentować z różnymi produktami, cenami, tworzyć „pakiety” i programy lojalnościowe.

Drugi zestaw MVP to oferta dla grup. Klienci mogą sami skomponować ofertę, wybierając spośród wielu usług warsztatowych, edukacyjnych i integracyjnych. Podstawowe założenie na pierwszym etapie tworzenia oferty to częsta interakcja z zainteresowanymi klientami.

Dopytywanie, poprawianie oferty, tworzenie wariantów itd. – po to, żeby jak najlepiej dopasować się do potrzeb danej grupy. Jest to w pierwszym okresie praca dość żmudna, polegająca na spisywaniu elementów składowych oferty, kontaktach z podwykonawcami, tworzeniem cenników, baz danych itd., jednak z każdym nowym klientem praca ta zostaje wykorzystana po raz kolejny.

Bardzo ważne jest, że oferta Wolimierza powstaje „równolegle” do zamówienia. Przez to nie marnuje się czasu na wielogodzinne planowanie, tworzenie „pakietów” czy rozbudowę infrastruktury, która nie wiadomo czy zostanie wykorzystana i utrzymana w dłuższej perspektywie. W „klasycznym” NGO, często spotyka się odwrotne podejście. „Zdobądźmy dotację, wybudujmy zamek, przyjadą turyści, będziemy na tym zarabiać”. W Wolimierzu cały proces został odwrócony: „zobaczmy, czy można naszą wsią zainteresować bogatych turystów (duże firmy), jeśli tak, to zacznijmy je zapraszać do tego co mamy, wspólnie pracujemy nad inwestycją w infrastrukturę i wybudowaniem „centrum” idealnie odpowiadającego wymaganiom kluczowych klientów”.



# STOWARZYSZENIE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ OLSZYNY, OD GRUP ZABAWOWYCH DO POPRAWY WARUNKÓW EKONOMICZNYCH

## Wprowadzenie

Stowarzyszenie od 2012 roku pracuje nad wprowadzaniem alternatywnych form edukacyjnych, przede wszystkim na terenach wiejskich. Jedną z ważniejszych form aktywności jest organizowanie warsztatów dla dzieci, w których uczestniczą również mamy. Zajęcia (tzw. grupy zabawowe), przygotowane we współpracy z Fundacją Rozwoju Dzieci im. J. Komeńskiego, są świetnym sposobem nie tylko na edukację dzieciaków, ale też na „wyciąganie” mam z domów i budowanie między nimi relacji towarzyskich, docelowo zaś – zachęcanie ich do działalności w stowarzyszeniu i tworzenia własnych projektów, ośmielanie do samodzielnego działania, budowanie poczucia sprawczości i przedsiębiorczości.

Stowarzyszenie otrzymało dofinansowanie z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 na utworzenie miejsc przyjaznych rodzinom z małymi dziećmi oraz przeszkolenie sześciu animatorek. Dzięki udanym działaniom dotarło do władz gminy, co zaowocowało zatrudnieniem na czas określony dwóch animatorek do pracy z dziećmi i rodzicami. Wszystkie dotychczasowe formy warsztatowe są nieodpłatne dla odbiorców, jednak wraz z rozwojem inicjatywy i rosnącą popularnością prowadzonych warsztatów otwiera się możliwość prowadzenia części zajęć w formie odpłatnej. Rozwinięcie takiej oferty może stać się istotnym źródłem finansowania działań stowarzyszenia i stałym miejscem pracy dla animatorek.





Celem strategicznym dla stowarzyszenia jest uzyskanie własnego lokalu, najlepiej na terenie siedziby w Olszynie Dolnej, w którym można by prowadzić stałą działalność edukacyjną i warsztatową, rozszerzając ją dla dzieci spoza gminy, aktywizować lokalną społeczność oraz utworzyć ofertę edukacyjno-rekreacyjną dla przyjezdnych. Placówka miałaby też wspierać rozwój przedsiębiorczości w społeczności lokalnej, stać się inkubatorem aktywności społecznej i węzłem łączącym różne inicjatywy lokalne.

## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Zapal do pracy na rzecz lokalnego rozwoju, duża motywacja do pracy u liderów organizacji.
2. Umiejętność radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach.
3. Umiejętności manualne, kreatywne i profesjonalne będące podstawą do pracy odpłatnej.
4. Praca zawodowa dwóch liderki bardzo blisko powiązana z potencjalną ofertą stowarzyszenia.
5. Umiejętność łączenia ludzi.
6. Rosnące doświadczenie i szybkie uczenie się nowych kompetencji.
7. Pozycja „monopolisty” – stowarzyszenie jest właściwie jedynym dostawcą podobnych usług edukacyjnych na terenie okolicznych gmin.

### (Szanse) O:

1. Wprowadzanie innowacyjnych pomysłów.
2. Brak konkurencji na szczeblu lokalnym.
3. Brak żłobka i klubu malucha – może zostać wykorzystany do przejścia od warsztatów kreatywnych do budowania instytucji (etap *company building*).
4. Możliwość pozyskiwania funduszy ze źródeł ponadgminnych.
5. Współpraca z organizacjami o podobnych założeniach na szczeblu lokalnym i ponadregionalnym, transfer wiedzy i umiejętności

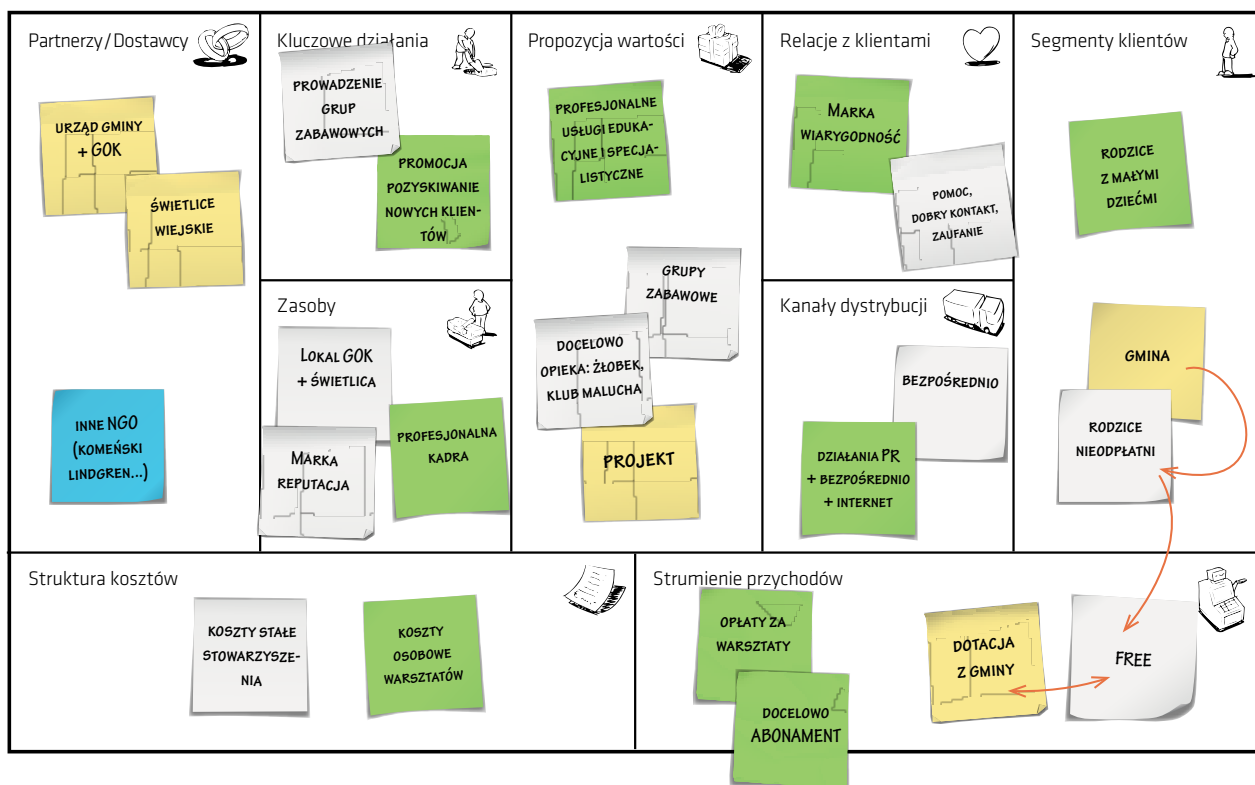
### (Słabe strony) W:

1. Stałe zaangażowanie tylko 2-3 osób w stowarzyszeniu (liderki).
2. Brak funduszy umożliwiających działanie na szerszą skalę.
3. Brak pogłębionej wiedzy dotyczącej prowadzenia i organizowania większej działalności, brak menadżera.
4. Brak czasu spowodowany pracą zawodową w innych miejscach (wiąże się także z niedostatkami kadrowymi, niedoborem potencjalnych animatorek w stosunku do już istniejącego zapotrzebowania rynku).

### (Zagrożenia) T:

1. „Blokada” ze strony gminy, zmiana warunków politycznych, brak porozumienia z ewentualnymi nowymi władzami (zbliżają się wybory samorządowe) oznacza konieczność wypracowania dobrych relacji od początku (ale jest to też potencjalna szansa na wsparcie działania stowarzyszenia w okresie przedwyborczym).
2. Niedostatecznie szybkie rozwijanie oferty odpłatnej – może spowodować wypalenie entuzjazmu animatorek.
3. Pojawienie się podobnej, konkurencyjnej oferty, która odbierze część istniejącego rynku.

## Model biznesowy



### Klienci



- Rodzice z małymi dziećmi do lat 3 – grupy zabawowe (nieodpłatnie).
- Rodzice z dziećmi – zajęcia odpłatne, rozwijające kreatywność, budujące relacje rodzinne.
- Urząd Gminy – opłaca obecnie 2 animatorki.

### Kanały dystrybucji



- Kontakt bezpośredni i „poczta pantoflowa” – aktualnie najlepszy i najtańszy kanał informacji o warsztatach. Rodzice sami informują się o kolejnych warsztatach, zapraszają do wyjazdu w nowe miejsca (Lubań, sąsiednie gminy).
- Działanie poprzez media (*public relations*) – istotne w budowaniu wiarygodności marki. Zajęcia edukacyjne dla dzieci i mam są atrakcyjnym tematem dla mediów lokalnych. Zainteresowanie to można umiejętnie podtrzymywać poprzez media społecznościowe.

### Relacje z klientami



- Bezpośredni kontakt, budowanie zaufania u klientek, praca nad wizerunkiem profesjonalnej instytucji, będącej bardzo blisko potrzeb młodych matek i dzieci.
- Praca nad rozpoznawalnością marki – m.in. przez działania *public relations*, patronaty nad festynami, pojawianie się z grupami zabawowymi na imprezach gminnych i powiatowych.

### Oferta (propozycja wartości)



- Grupy zabawowe – oferta odpłatna i nieodpłatna w zależności od grup i miejsca prowadzenia warsztatu.

- Profesjonalne usługi edukacyjne, warsztaty rozwoju kreatywności, zajęcia specjalistyczne.
- Docelowo opieka nad dziećmi powiązana z ich rozwojem (klub malucha, żłobek).

### Strumienie przychodów

- Opłaty za warsztaty i usługi profesjonalne.
- W miarę rozwoju stałych grup klientów i wiarygodności marki – abonament, przedpłata.
- Dofinansowanie z funduszu profilaktycznego gminy – zapobieganie problemom społecznym poprzez zatrudnienie animatorek lub zlecenie stowarzyszeniu realizacji zadania publicznego.



### Zasoby

- Infrastruktura – stowarzyszenie ma podpisaną umowę na użyczenie lokali w Gminnym Ośrodku Kultury w Olszynie oraz w świetlicy wiejskiej w Biedrzychowicach na okres 5 lat, na potrzeby prowadzenia Grup zabawowych. Korzysta z prywatnego sprzętu członkiń stowarzyszenia (komputer, papier, telefony, samochód).
- Kadra mająca profesjonalne i wszechstronne przygotowanie organizacyjne i pedagogiczne oraz praktyczną znajomość realiów działalności samorządowej, kontakty z urzędami i radnymi, podstawy pozyskiwania dofinansowań, które mogą posłużyć do rozwijania oferty.
- Marka – wyrobiona opinia organizacji działającej na rzecz rodzin i aktywizującej lokalną społeczność.



### Kluczowe działania

- Prowadzenie grup zabawowych.
- Pozyskiwanie klientów na ofertę odpłatną (rozwój oferty wyjazdowej do Lubania i sąsiednich gmin).
- Działania promocyjne, współpraca z mediami, występowanie w prasie i radiu jako ekspertki od innowacyjnych metod edukacji, budowanie wizerunku organizacji eksperckiej, opierającej się na praktycznych doświadczeniach i realnych osiągnięciach a nie teorii.



### Partnerzy

- Urząd Gminy Olszyna – wsparcie finansowe i lokalowe.
- Gminny Ośrodek Kultury – wsparcie lokalowe.
- Świetlica Wiejska Biedrzychowice, Krzewie Małe, Grodnica, Świdnica – lokale na czas prowadzenia grup zabawowych.
- Fundacja im. J.A. Komeńskiego – wsparcie finansowe, merytoryczne.
- Instytut Małego Dziecka im. A. Lindgren – wsparcie merytoryczne.
- Stowarzyszenie „Pogranicze” i Regionalne Centrum Wspierania Inicjatyw Pozarządowych w Jeleniej Górze – pomoc w pozyskiwaniu dotacji i ekonomizacji stowarzyszenia.



### Struktura kosztów

- Podstawowe koszty administracyjne w stowarzyszeniu – koszt stały, w większości opłacany ze składek.
- Koszty osobowe – aktualnie głównie wolontariat.
- Docelowo – wyposażenie i opłacenie lokalu, media, wynajem, koszty administracyjne, opłacenie pracowników – animatorów, zakup sprzętu biurowego.



## Podsumowanie

Kluczową czynnością prowadzącą do uzyskania podstawowej niezależności finansowej będzie rozwijanie oferty odpłatnej dla ambitnych rodziców. Sądząc po zainteresowaniu już istniejącymi zajęciami, rodzice gotowi są dojeżdżać na nie kilkanaście kilometrów (m.in. z Lubania). Ponieważ do zajęć nie jest potrzebna bardzo rozbudowana infrastruktura, warto sprawdzić możliwość prowadzenia wyjazdowych zajęć w większych ośrodkach, w porozumieniu z domami kultury lub przedszkolami. Takie objazdowe warsztaty mogłyby przyciągnąć nowych klientów, dla których barierą jest wyjazd do Olszyny lub Biedrzychowic. Żeby tak się stało należy dbać o rozwój marki i promocję w lokalnych mediach (gminne, powiatowe) oraz zbudowanie sieci „sprzedawców” – zadowolonych rodziców, którzy będą przyciągali na zajęcia swoich znajomych. Ze względu na niewielką skalę działania, małe i dobrze znające się środowiska lokalne, takie działanie (marketing bezpośredni i „szseptany”) będzie najbardziej efektywnym sposobem docierania do klientów.

Istotną rolę w planowanym modelu pełni aktualnie gmina. Dwa stanowiska pracy (finansowane z gminnych pieniędzy), których opis i wykonywane działania są bardzo zbieżne z celami statutowymi stowarzyszenia, umożliwią rozwinięcie sieci odbiorców oferty odpłatnej stowarzyszenia. Warto tak spożytkować godziny pracy finansowane przez gminę, by jak najbardziej przysłużyły się rozbudowaniu „siatki sprzedaży” i portfela zamówień, pozyskania jako partnerów stowarzyszenia szkół, przedszkoli czy osób mających autorytet u młodych rodziców (poradnie psychologiczne itp.).

Odpłatna praca, nawet jeśli jest zakontraktowana tylko na kilka miesięcy, daje znaczną swobodę działania i jest szansą, którą należy wykorzystać z myślą o kolejnych latach, kiedy podobna szansa może się już nie zdarzyć. Widać to wyraźnie z analizy SWOT, w której największe zagrożenia i słabości dotyczą braku pieniędzy i czasu na działania. Okres pracy finansowanej przez gminę powinien być czasem intensywnych eksperymentów z różnymi formami zajęć, nowymi miejscami, próbami docierania do nowych klientów.

## Propozycja rozwoju MVP

Minimalny produkt grup zabawowych i warsztatów kreatywnych powinien odpowiedzieć na pytania: kto i kiedy (w jakiej sytuacji) gotów jest zapłacić za warsztaty przygotowane przez stowarzyszenie. Pakiety podobnych usług warto kierować w konkretne miejsca, zbierające klientów różniących się zasobnością portfela i ambicjami (gotowością inwestowania w rozwój dziecka). MVP powinno odpowiedzieć, gdzie można znaleźć tych klientów, za którą część oferty najchętniej płacą, czy można obudować ją dodatkowymi „atrakcjami”, ażeby zwiększyć marżę i zadowolenie z usługi (np. darmowa kawa, dyplomy i certyfikaty, zdjęcia z zabaw, itp.).

W trakcie warsztatów pojawiła się też hipoteza, że można pokusić się o zorganizowanie warsztatów dla rodziców – pracowników konkretnych firm, które zostałyby sfinansowane przez pracodawcę w ramach funduszu socjalnego lub inwestycji w działania CSR (społeczna odpowiedzialność biznesu). Mogłaby to być ciekawa alternatywa do klientów indywidualnych – podpisywanie umów z firmami, zapewnia potencjalnie większą stabilność i możliwość planowania finansowego. Może się jednak okazać, że taki klient w powiecie lubańskim nie występuje.

# STOWARZYSZENIE GÓRY SZALONYCH MOŻLIWOŚCI

## Wprowadzenie

Historia organizacji zaczęła się kilka lat temu, w świetlicy wiejskiej „Rudawy”, w której od 2005 roku są realizowane rozmaite projekty społeczno-kulturalne. Trzon organizacji stanowi młodzież, która brała udział w realizacji tych projektów. Stowarzyszenie działa od grudnia 2012 r. i od tego czasu jest oficjalnym organizatorem przeglądu piosenki turystycznej i poetyckiej (Wędrowny Przegląd Piosenki „Polana”), który wcześniej organizowany był przez grupę nieformalną przy wsparciu Fundacji Przystanek Dobrych Myśli, najpierw jako impreza jednodniowa, a od 2011 r. trwająca 2 dni. „Polana” jest największą, najbardziej absorbującą inicjatywą stowarzyszenia. Do tego dochodzą Rudawskie Śpiewanki i inne przedsięwzięcia lokalne (np. Dzień Dziecka, festyn „Janowianki”)

Stowarzyszenie zrzesza przede wszystkim młodzież, która dysponuje bezcennymi zasobami z punktu widzenia każdej organizacji społecznej – wolnym czasem i ogromną kreatywnością, którą trudno było ujarzmić także podczas warsztatów. Góry Szalonych Możliwości to bardzo adekwatna nazwa dla grupy, z którą miałem przyjemność pracować. Najważniejszym wyzwaniem dla tego zespołu jest jednak przekucie ogromnych możliwości w skuteczne działania.

Podczas warsztatu, który rozpocząłem z myślą o tym, żeby stowarzyszenie stało się atrakcyjnym miejscem stałej pracy odpłatnej dla animatorów społecznych, trenerów, organizatorów i „kulturalników”, dość szybko okazało się, że zebrana grupa nie ma takich aspiracji. Dostrzega za to potencjalne problemy w nierównym dostępie do pracy zarobkowej.





Sytuacja, w której niektóre osoby będą opłacane za swoją pracę, a inne nie, może doprowadzić do „profesjonalizacji” w złym rozumieniu tego słowa – zamiany zabawy i społecznej pasji w „firmę”. Zamiast wspólnego szaleństwa i nieograniczonych możliwości stowarzyszenie może zamienić się w maszynkę do zarabiania pieniędzy i utrzymywania grupy najbardziej zaangażowanych osób.

Bardzo ważne jest, żeby takie rzeczy ustalić na samym początku – są to kluczowe decyzje walnego zebrania, które powinny mieć swoje odzwierciedlenie w statucie. W dłuższej perspektywie na tej podstawie buduje się kulturę organizacyjną, dzięki której fundamentalne wartości przyświecające założycielom organizacji są kultywowane przez kolejne pokolenia członków i wolontariuszy.

Sytuacja, którą przeculi młodzi ludzie z janowickiego stowarzyszenia jest mi bardzo dobrze znana z wieloletniej pracy wolontarystycznej w Studenckim Radiu „Żak” Politechniki Łódzkiej. „Żak” od wielu lat broni się przed najmniejszymi próbami „komercjalizacji” i systemem pracy etatowej, narażając się na „śmieszność” wśród rozgłośni, które stały się „bardziej profesjonalne” (zobacz tekst w ramce).

Z punktu widzenia kluczowych dla organizacji wartości, decyzja o niepodjęciu działalności odpłatnej lub o niezatrudnianiu członków jest bardzo ważna. Ma znaczenie aksjologiczne, przypomina, że cel nie powinien uświęcać środków, a dobór metod działania ma ogromny wpływ na morale zespołu.

Czy jednak takie podejście oznacza, że „ekonomizacja” Gór Szalonych Możliwości zakończyła się fiaskiem zanim się zaczęła? Nic bardziej mylnego. Wystarczyło zmienić perspektywę, wskazując młodzieży, że można razem pracować jako wolontariusze (przydała się opowieść o „Żaku”) w taki sposób, by zarobiło na tym całe stowarzyszenie, a później wspólnie decydować, na co przeznaczyć zarobione pieniądze (np. dofinansować ulubiony przegląd piosenki „Polana”), żeby kartki flipchartu wypełniły się dziesiątkami szalonych pomysłów na zarabianie pieniędzy, nie zawsze zupełnie legalnych.

Tego rodzaju organizacja, opierająca się na nieodpłatnej pracy członków, ale realizująca działania, które mają się samofinansować, może z czasem stać się świetną kuźnią przedsiębiorczości, szkołą menedżerów, organizatorów i specjalistów, przedsiębiorców tworzących własne firmy i nowe organizacje, które połączone więzami koleżeńskimi będą ze sobą współpracować na rzecz rozwoju lokalnego. Nauczenie się od najmłodszych lat „obsługi” narzędzi biznesowych, skuteczności i efektywności działania, w połączeniu z etosem – świadomością, że nie wszystko musi być robione za pieniądze, że przyjaźń, solidarność, współpraca i satysfakcja są wartościami, których nie da się przeliczyć na złotówki – jest modelem najbliższym autorowi tej broszury.

## Radio-aktywni wolontariusze



Studenckie Radio Żak Politechniki Łódzkiej to jedna z najstarszych rozgłośni studenckich w Polsce. Działa od 1959 r. Żakowcy piszą na swojej stronie [www: Jesteśmy jedną z nielicznych rozgłośni studenckich, których podstawą jest praca społeczna wszystkich członków. U nas nie usłyszycie żadnych reklam, nasze radio jest również wolne od wpływu polityki. Sporo jest jednak ciekawej publicystyki i oczywiście niebanalnych audycji muzycznych. Każdy znajdzie coś interesującego dla siebie, ale również każdy z Was może tworzyć swój własny program. Jednak ŻAK to nie tylko praca „za sitkiem” czy realizacja emisji. To również organizacja i nagłaśnianie koncertów, realizacja i nagrywanie audycji, praca reporterska i wiele wiele innych! Studenckie Radio ŻAK jest skierowane do słuchacza wybrednego i wymagającego, jednak dla nas to przede wszystkim i niezmiennie od kilkudziesięciu lat wyśmienita zabawa i pełna pasji radość tworzenia, pracy w gronie dobrych przyjaciół.](http://www.zak.lodz.pl)

Żak jest kuźnią talentów w wielu różnych dziedzinach. Jego wychowankowie są podporą techniczną i merytoryczną rozgłośni radiowych w całej Polsce, pracują jako menadżerowie w wielkich firmach, są nagłośnieniowcami, oświetleniowcami, specjalistami od sieci komputerowych itd. W atmosferze zabawy i jednocześnie odpowiedzialnej, profesjonalnej pracy młodzi ludzie uczą się tego, czego nie da im nawet najlepszy staż, ponieważ pracują na własnych zasadach, sami wybierają swoje władze i demokratycznie ustalają zasady funkcjonowania rozgłośni.

Co jakiś czas pojawiają się w Żaku chęci „profesjonalizacji” radia, czyli wprowadzenia częściowej odpłatności za wykonywaną pracę. Ma to rzekomo zwiększyć odpowiedzialność kolegium redakcyjnego i motywację do pracy. Jak jest w rzeczywistości? Można co prawda stworzyć jedno czy dwa płatne stanowiska, jednak jest to ryzykowne. – Redaktor naczelny jest na etacie, a jego zastępcy, którzy pracują nie mniej ciężko niż on, żadnych pieniędzy nie dostają. No to oferuje im się jakieś umowy, żeby mieli większą motywację do pracy. Wtedy pojawiają się konflikty: dlaczego szef promocji, który ma prowizję od pozyskanych reklam, ma zarabiać więcej niż redaktor programowy, chociaż to program jest istotą radia; reporterzy nie chcą pracować, dopóki nie otrzymają wypłaty itp. – wyjaśnia Grzegorz Długoszewski [były redaktor naczelny „Żaka”], powołując się na przykłady innych stacji niekomercyjnych.

Mówi też, że odwiedzając rozgłośnie, które programowo oraz ideowo są do łódzkiego radia podobne, jednak zdecydowały się na stworzenie pewnej liczby płatnych stanowisk, był zaskoczony mniejszym zapałem zespołu, niezbyt intensywnym życiem towarzyskim oraz słabszymi więziami koleżeńskimi. – Dlatego od lat niszczymy w zarodku wszelkie pomysły, żeby do „Żaka” wprowadzić pieniądze. Jego zdaniem kiedy się one pojawią, każdy chce, żeby ich było więcej, a potem już nietrudno o wykupienie radia. – Wszędzie, gdzie weszły pieniądze, skończyło się radio studenckie, a zaczęło – formatowane – potwierdza Aleksandra Dulas. – Gdy ludzie zaczęli zarabiać, zaczęli też walczyć o pieniądze, jak bardzo śmieszne by one nie były – dodaje.<sup>1</sup>

1 Michał Sobczyk. *Radio Aktywni*. Nowy Obywatel 4/2011. Artykuł dostępny online: <http://bit.ly/radio-aktywni>

## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Różnorodny zespół, różnorodne umiejętności, duży potencjał członków stowarzyszenia.
2. Członkowie mają wiele pasji, co przekłada się na dużą liczbę inicjatyw i pomysłów.
3. Umiejętność znajdowania rozwiązań w kryzysowych sytuacjach.
4. Doświadczenie organizacyjne.
5. Umiejętność pozyskiwania środków zewnętrznych.
6. Większość członków mieszka w okolicach siedziby stowarzyszenia – więzy koleżeńskie, łatwo zorganizować spotkania.

### (Szanse) O:

1. Atrakcyjny teren działania (Rudawy, Karkonosze).
2. Możliwość pozyskania pieniędzy, które mogą sfinansować niezbędne inwestycje.
3. Rosnąca popularność – co zachęca i motywuje do współpracy ze stowarzyszeniem.
4. Niewiele organizacji działających aktywnie na terenie Janowic i Rudaw (mała konkurencja).
5. Na terenie działania istnieje wiele małych firm – stowarzyszenie może zbudować ofertę umożliwiającą łączenie ich potencjałów (możliwość partnerstwa NGO-biznes, tworzenie biznesowej sieci o celach non-profit).
6. Perspektywa nowych zasad organizowania zbiórek publicznych umożliwi łatwiejsze pozyskiwanie wolnych środków podczas imprez masowych.

### (Słabe strony) W:

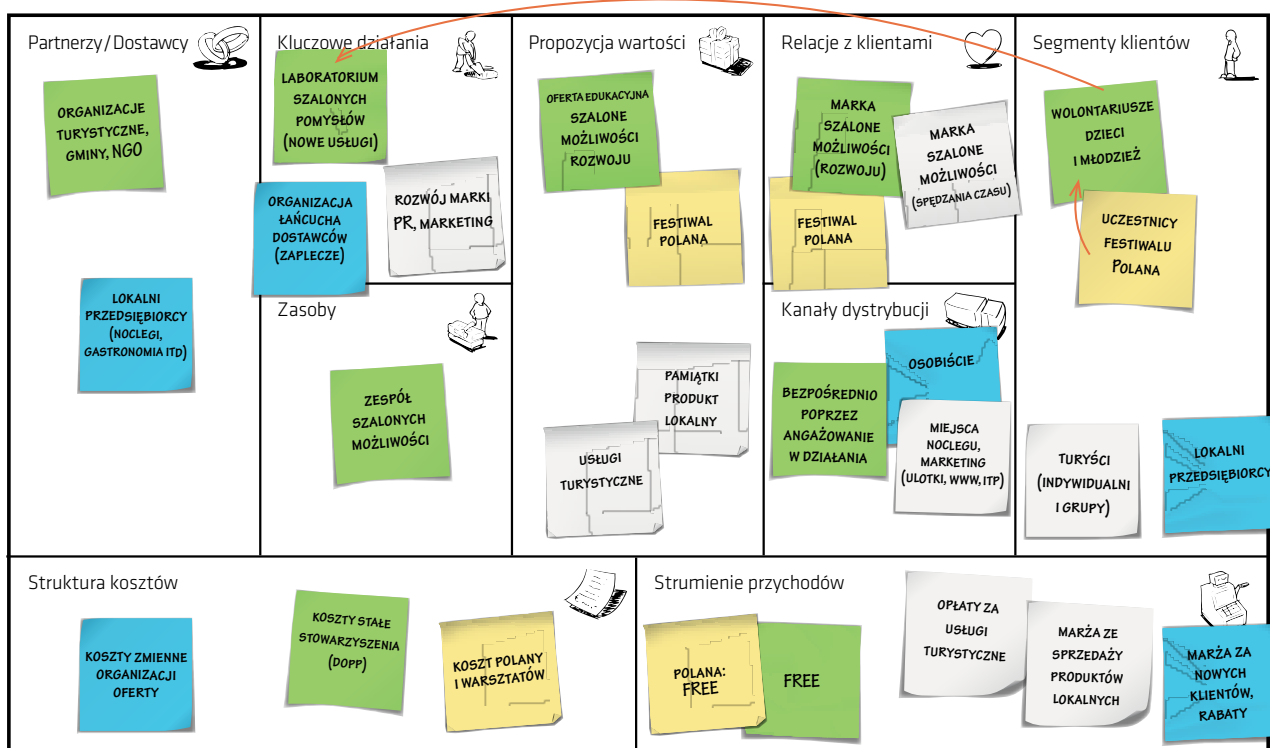
1. Brak zdyscyplinowania, odpowiedzialności, słomiany zapał, słaba motywacja, brak systematyczności.
2. Źle zorganizowany czas i działanie „na żywioł”.
3. Brak solidarności w kryzysowych sytuacjach, niezgrany zespół, konflikty, słaba świadomość celu.
4. Niewielkie doświadczenie w pozyskiwaniu dofinansowania / prowadzeniu działalności odpłatnej.
5. Małe doświadczenie w pracy zespołowej.
6. Słaba komunikacja, unikanie wyjaśniania na bieżąco nieporozumień, brak „wewnętrznych zasad”, regulujących współpracę wewnątrz stowarzyszeniowej społeczności.
7. Małe doświadczenie w działaniach typowych dla NGO (to akurat może okazać się mocną stroną, bo daje szansę na uniknięcie „rutyny” i „grantozny!”).
8. Niewielkie fundusze, brak własnego sprzętu i infrastruktury.

### (Zagrożenia) T:

1. Mała aktywność społeczna otoczenia, małe zainteresowanie udziałem w działaniach w Janowicach, obojętność mieszkańców.
2. Słaba świadomość społeczna na temat NGO oraz krążące na ich temat negatywne stereotypy.
3. Coraz większa konkurencja w konkursach o dotacje na poziomie ogólnopolskim.
4. Niewielka liczba organizacji działających aktywnie na naszym terenie (słabe perspektywy współpracy, zdobywania partnerów).
5. Sytuacja finansowa gminy (brak wsparcia inicjatyw).
6. Biedniejące firmy (trudniej o darowizny).
7. Odległość od dużych ośrodków, słaba komunikacja PKP / busy, szczególnie w weekendy.

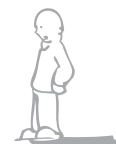


## Model biznesowy



## Klienci

- Klienci działalności non-profit: dzieci i młodzież biorące udział w imprezach, warsztatach oraz wycieczkach organizowanych przez stowarzyszenie. Najbardziej aktywni zasilają stałą grupę wolontariuszy i współpracowników stowarzyszenia, ucząc się organizacji, zdobywania funduszy, współpracy, wykonywania zadań zgodnych ze swoimi zainteresowaniami i specjalizacją. To dość istotna grupa ze względu na zwiększanie zasobów i potencjału stowarzyszenia. Powiększanie bazy członkowskiej w organizacjach, w których wiadomo co i jak robić, jest ważnym elementem modelu biznesowego. Koszt pracy, nie jest wtedy liczony w złotówkach, ale pokrywany poprzez wolontariat. Organizacja, która może sobie pozwolić na stałe działania oparte głównie na wolontariacie może wpisać sobie takie założenie na stałe do statutu – jak wspomniane Studenckie Radio „Żak”, uniwersytety trzeciego wieku i inne organizacje zrzeszające ludzi dysponujących konkretnymi umiejętnościami oraz czasem wolnym.
- Miłośnicy piosenki turystycznej – uczestnicy przeglądu Piosenki „Polana” oraz „Rudawskich Śpiewanek”. Ta grupa klientów ma pewien potencjał finansowy, ale stowarzyszenie nie chce zarabiać na tym festiwalu, ponieważ mógłby stracić klimat niszowej imprezy robionej przez grupę przyjaciół.
- Mieszkańcy okolicy, głównie przedsiębiorcy – właściciele małych firm, którzy czasami wspierają działania Stowarzyszenia (są do niego przychylnie nastawieni, jednak nie są w stanie finansować zbyt wielu działań w formie darowizn).
- Grupy zorganizowane lub turyści indywidualni „pozyskiwani” w lokalnych agroturystykach. Podczas warsztatu na kanwie BMG, segment klientów uznany za prawdopodobnie najbardziej „rentowny”.





### Kanały dystrybucji

- Młodzież i dzieci – kontakt bezpośredni i przez lokalne media, www, działania w terenie.
- „Polana” ma swoich klientów i nie jest nastawiona na bardzo masową promocję.
- Do mieszkańców i przedsiębiorców należy trafić osobiście, przygotowując konkretną ofertę, która wskazywałaby zadania do wykonania i korzyści płynące ze współpracy.
- Oferta trafi do turystów poprzez informacje (ustne, ulotki, foldery, opisy wycieczek itp) rozpowszechniane w gospodarstwach agroturystycznych i hotelach oraz przekazane przez przeszkolonych właścicieli agroturystyk, pensjonatów i hoteli.
- Działania marketingowe wsparte przemyślaną strategią public relations, artykuły w prasie lokalnej i regionalnej, występowanie w radiu, tworzenie własnych mediów (kanał YouTube, Facebook i social media, www).



### Relacje z klientami

- Marka „Szalonych możliwości”. Budowanie marki opierającej się na skojarzeniu z „szalonymi możliwościami” – warsztaty szalonych możliwości, trasy szalonych możliwości, festiwale szalonych możliwości itd. Marka kierowana do aktywnych turystów, chcących spędzać czas w nietypowy sposób, ocierający się o wyzwania „ekstremalne”, ale bezpieczne i wesołe, pozwalające odkryć uczestnikom własne możliwości. Zbudowanie mocnej marki turystycznej i edukacyjnej, otwierającej pokłady kreatywności, pozwoli z czasem zwiększyć ofertę o produkty markowe (np. gadżety, ubrania, sprzęt turystyczny) „Szalonych możliwości” co będzie jednocześnie budowało relacje z klientami i uruchomi nowe strumienie przychodów.



### Oferta (propozycja wartości)

- Oferta niekomercyjna to propozycja działań społecznych dla młodzieży i dzieci, festiwal „Polana”, śpiewanki itd. Ta oferta ma duże znaczenie dla wzmocnienia zasobów – przede wszystkim dopływu nowych ludzi i świeżych pomysłów, wzrostu kapitału ludzkiego oraz dla marki, która dzięki różnorodnym działaniom kulturalnym, turystycznym i społecznym będzie wzmocniać swój przekaz „uwalniania szalonych możliwości”. W tym wypadku oferta niekomercyjna ma duże znaczenie dla rozwoju stowarzyszenia.
- Znaczenie komercyjne dla oferty Stowarzyszenia mogą mieć dwa ostatnie segmenty klientów. Występuje tu ciekawa relacja, podobna do koncepcji Kooperatywy Izerskiej. Stowarzyszenie może stać się dostawcą usług turystycznych (szlaki, trasy, questy, wycieczki zorganizowane) które będą operowały na zasobach prywatnych przedsiębiorstw (usługi noclegowe, gastronomia, pamiątki, przewodnicy turystyczni itd.), ulepszając ich ofertę poprzez łączenie niepowiązanych ze sobą firm w jeden łańcuch dostawców. Przykładowo: zorganizowanie wycieczki „Szalonych możliwości rodzinnych” oznacza pozyskanie 4-5 rodzin z kilku agroturystyk, zorganizowanie programu rekreacyjnego, wyposażenie w sprzęt, nakarmienie itd. Można w ten sposób stworzyć bardzo ciekawą ofertę adresowaną do segmentu „turyści”, która da stowarzyszeniu dwa strumienie przychodów od obu segmentów klientów.

Jest to jednocześnie oferta nie wymagająca inwestycji infrastrukturalnych a jedynie dobrej organizacji (z rezultatów SWOT wynika, że trzeba nad tym popracować) oraz „szalonych pomysłów”, co jest kluczowym zasobem stowarzyszenia. Wraz z pojawiającymi się pierwszymi przychodami, można będzie zarobione pieniądze inwestować w doskonalenie zasobów (szkolenia, procedury zarządzania itd.) oraz marketing. Konsekwentne rozwijanie tak rozumianej

oferty będzie miało nie tylko znaczenie „komercyjne”, ale będzie też zgodne z celami statutowymi stowarzyszenia – wspieraniem rozwoju lokalnego, edukacją młodzieży itd.

Przykładowe, mniej i bardziej szalone pomysły na zbudowanie oferty, które pojawiły się podczas warsztatów to m.in.: koncerty, biegi na orientację, gry terenowe (LARP, ASG), kino letnie, imprezy w klubach, kino samochodowe lub basenowe, turnieje, randki w ciemno, wynajmowanie się członków stowarzyszenia jako osób do ciekawych rozmów, lepienie garnków, produkcja nalewek, założenie lokalnego browaru, usługi fotograficzne i filmowe czy – bardzo zgodna z metodą Lean Startup – „wytwórnia czegoś”. Co to ma być, dowiemy się od klientów.

### Strumienie przychodów

- Opłaty od turystów za udział w wycieczkach, questach, trasach itd. (za usługi i produkty).
- Rabaty lub opłaty od przedsiębiorców, którzy będą korzystali z dopływu nowych klientów (grupy zorganizowane). Rabat na usługi jest również „strumieniem przychodów”, choć prawidłowo powinien być wskazany jako niższy koszt dostawy towarów i usług (proces optymalizacji kosztów). Istotne jest, żeby wykorzystać obie możliwości zwiększania rentowności modelu (od turystów i od dostawców).
- W perspektywie wieloletniej, wraz z rozwojem marki, dodatkowym strumieniem przychodów może stać się sprzedaż pamiątek, produktów lokalnych, wyposażenia turystycznego, map, śpiewników, aplikacji na smartfony (oraz ewentualnie reklama) itp. pod marką „szalonych możliwości”. Budowa silnej marki daje też w dłuższej perspektywie możliwość licencjonowania różnych wyrobów czy usług (w tym – obejmowania patronatów nad imprezami).



### Zasoby

- Kreatywny i różnorodny zespół pełen szalonych możliwości.
- Marka „szalonych możliwości” – na razie etap embrionalny, ale z dużym potencjałem wzrostu i rozpoznawalności.
- Infrastruktura – najmniej istotny element modelu biznesowego, ponieważ główne założenie opiera się na zagospodarowaniu zasobów łańcucha dostawców / partnerów. Wraz z rosnącym znaczeniem Stowarzyszenia warto rozwijać infrastrukturę, która umożliwi realizację konkretnych przedsięwzięć, rokujących na rozwój i przetrwanie. Przykładowo: jeśli uzyska potwierdzenie hipotezy o sprzedaży produktów pod marką stowarzyszenia (np. koszulek), to sensowniejszą inwestycją może być zakup sprzętu do robienia nadruków na koszulkach, niż zlecenie tego podwykonawcom. Każda tego typu inwestycja powinna być jednak poprzedzona policzeniem kosztów i spodziewanych przychodów (czasami oznacza to przygotowanie oddzielnego modelu biznesowego dla konkretnego produktu / linii produktów).



### Kluczowe działania

- Organizacja łańcucha dostawców: opracowanie programów i scenariuszy imprez, tras wycieczek – kluczowej oferty odpłatnej stowarzyszenia oraz ustalenia i umowy z podwykonawcami dostarczającymi usługi składowe do oferty stowarzyszenia.
- Rozwój i inwestycja w markę, poprzez działalność nieodpłatną, działania PR, spójną strategię komunikacji.
- Badanie nowych pomysłów biznesowych – „laboratorium szalonych pomysłów” – testowanie ich w praktyce i przekazywanie do wdrażania (opracowanie kolejnych MVP).





## Partnerzy

---

- Agroturystyki, pensjonaty, lokale gastronomiczne, lokalni rzemieślnicy, rolnicy, drobni przedsiębiorcy itp.
- Organizacje turystyczne i gminy.



## Struktura kosztów

---

- Koszty stałe działalności statutowej (stałe w perspektywie rocznej, przy założeniu utrzymania określonej liczby imprez jak „Polana” czy Śpiewanki).
- Koszty zmienne zależne od danej oferty. Koszty powinny być liczone dla każdej oferty / imprezy oddzielnie, tak żeby uzyskać jak największą przewagę spodziewanych przychodów nad kosztem (marża). Nadwyżka musi pokryć nie tylko koszty przygotowania oferty ale również roczny koszt działalności statutowej, koszt rozwoju marki i ewentualne inwestycje w infrastrukturę.

## Podsumowanie

Tak jak to już wspomniałem parę akapitów wyżej, stowarzyszenie ma bardzo duży potencjał, ale nie oznacza to że uda mu się zrobić coś konstruktywnego. Najważniejsza sprawa to koncentracja na efektach (a nie na pomysłach), wdrożenie pierwszych projektów i zarobienie pieniędzy np. na zorganizowanie małej imprezy kulturalnej. Małymi krokami powinni zmierzać do przodu, traktując tę działalność jako zabawę i naukę. Młody i niedoświadczony zespół ma prawo i obowiązek popełnić wiele błędów, i uczyć się na nich, przygotowując kolejne wersje nowych, stale ulepszanych usług turystycznych.

Organizacje takie jak GSzM mogą pełnić ważną rolę łącznika rozproszonych firm, które, zazdrosne o swoje małe interesiki, nie potrafią się dogadać, wietrząc wszędzie podstęp i oszustwo. Młodym, budzącym zaufanie i pełnym optymizmu ludziom, tworzącym ofertę typu non-profit może udać się wykrzesać nowy potencjał z już istniejących firm i dać dodatkowy impuls do rozwoju społeczno-gospodarczego okolicy.

## Propozycja rozwoju MVP

Chcąc ruszyć z ofertą odpłatną, w pierwszej kolejności stowarzyszenie musi wy badać jakich usług oczekują klienci z segmentu turystów. To oni są siłą napędową całego modelu, w zależności od ich oczekiwań będzie budowana i „dostrajana” oferta bazująca na podwykonawcach. To turyści z agroturystyk wiedzą, czy wolą zapłacić za wycieczkę, czy za przewodnika, czy są chętni na grę terenową i w jaki sposób chcą zwiększać swoje szalone możliwości (lub możliwości swoich dzieci).

Inaczej mówiąc, pierwsza rzecz – to porozmawiać z kilkoma potencjalnymi klientami. Następnie, warto wybrać taką ofertę, która nie jest obciążona wysokim ryzykiem porażki, nawet jeśli nie będzie bardzo rentowna. Słabością stowarzyszenia jest słaba organizacja i zarządzanie, tego trzeba się nauczyć małymi krokami, stopniowo rozwijając stopień skomplikowania oferty i jej zasięg (liczbę klientów). Ze względu na sporą liczebność członków (i hipotezę rozwoju zespołu) warto podzielić się na podgrupy projektowe, które będą pracować nad określonym tematem (np. dział PR, dział prawny – umowy, dział IT, koordynacja wycieczek, koordynacja imprez muzycznych itd.). Tak zaprojektowany proces przygotowuje stowarzyszenie do wdrażania etapu „company building”, pomoże też w sposób praktyczny rozwinąć kompetencje zawodowe młodzieży.

# STOWARZYSZENIE SKALNY MOST. TURYSTYKA, KTÓRA POMAGA DZIECIOM

## Wprowadzenie

Celem Stowarzyszenia „Skalny Most” jest wspieranie rozwoju dzieci i młodzieży z domów dziecka i rodzin zastępczych, kształtowanie ich osobowości i dbanie, aby łatwiej było im odnaleźć się w rzeczywistości. Praca w terenie, wycieczki oraz inne zajęcia rekreacyjne i edukacyjne mają na celu poszerzanie horyzontów, zaszczepianie pasji, kształtowanie postaw obywatelskich i wzmacnianie wiary w siebie.

Stowarzyszenie działa od 2010 r. Zostało założone przez grupę przyjaciół, którzy po zakończeniu studiów zaczęli się zastanawiać, co zrobić, by nadać swojemu życiu większy sens. Jak sami piszą na swojej stronie internetowej: „*głównymi «prowodyrami» i osobami motywującymi resztę do działania byli i są Ola Florek[,] obecna skarbniczka[,] oraz Michał Koczura, prezes stowarzyszenia. To dzięki nim powstała idea stowarzyszenia i to oni byli powodem, dla którego pozostałych 13 osób przyłączyło się[,] by pomagać i stać się częścią organizacji starającej się dać nadzieję i szansę tym, którzy tego najbardziej potrzebują, czyli dzieciom*”.



Podczas warsztatów okazało się, że członkowie stowarzyszenia zainteresowani są zarówno możliwością pracy odpłatnej w Skalnym Moście, jak i pracą wolontariacką, która przyczyniałaby się do rozwoju organizacji w zakresie sprzedaży usług „komercyjnych”. W zależności od sytuacji życiowej, poszczególni członkowie są zainteresowani zarówno stałą pracą (jako etatowy „rdzeń” organizacji), pracą dorywczą („dorabianie” jako specjaliści na umowy zlecenia i dzieło), jak i wolontariatem, pracą społeczną rozwijającą ich pasje i kompetencje. Pozwala to na zaprojektowanie dość ambitnych przedsięwzięć w ramach odpłatnej działalności pożytku publicznego, w których część kadry, która pracuje odpłatnie – zawodowo w swoim stowarzyszeniu, tworzy możliwości samorealizacji i dorabiania szeroko rozumianemu otoczeniu organizacji (w tym członków stowarzyszenia).

Wpisując taki zamysł w model biznesowy, umieszczamy rdzeń organizacji w strukturze kosztów stałych, powierzając mu kluczowe czynności związane z zarządzaniem, administracją oraz działaniami marketingowymi. Pozostali członkowie i współpracownicy stowarzyszenia uzupełniają działania „etatowców” jako partnerzy lub dostawcy tych czynności, które pozwalają im rozwijać zawodowe zainteresowania i pasje, a jednocześnie są definiowane jako istotne elementy oferty czy innych punktów modelu biznesowego. Przedstawię to bardziej szczegółowo w opisie modelu.

## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Doświadczenie w organizacji zajęć / wyjazdów, odpowiednie uprawnienia pedagogiczne itp.
2. Zapał członków stowarzyszenia, chęć działania, wiara w słuszność / skuteczność tego, co robią.
3. Posiadany sprzęt turystyczny i wspinaczkowy.
4. Doświadczenia turystyczne, podróżnicze, survivalowe.
5. Znajomość języków obcych..

### (Szanse) O:

1. Zapotrzebowanie usługi oferowane przez stowarzyszenie, moda na „outdoor education”.
2. Niewystarczająca oferta instytucji typu Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej / Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie, niska skuteczność ich programów w zakresie edukacji i wspierania osób zagrożonych marginalizacją, wymaga uzupełnienia bardziej ambitnymi działaniami sektora społecznego / prywatnego.

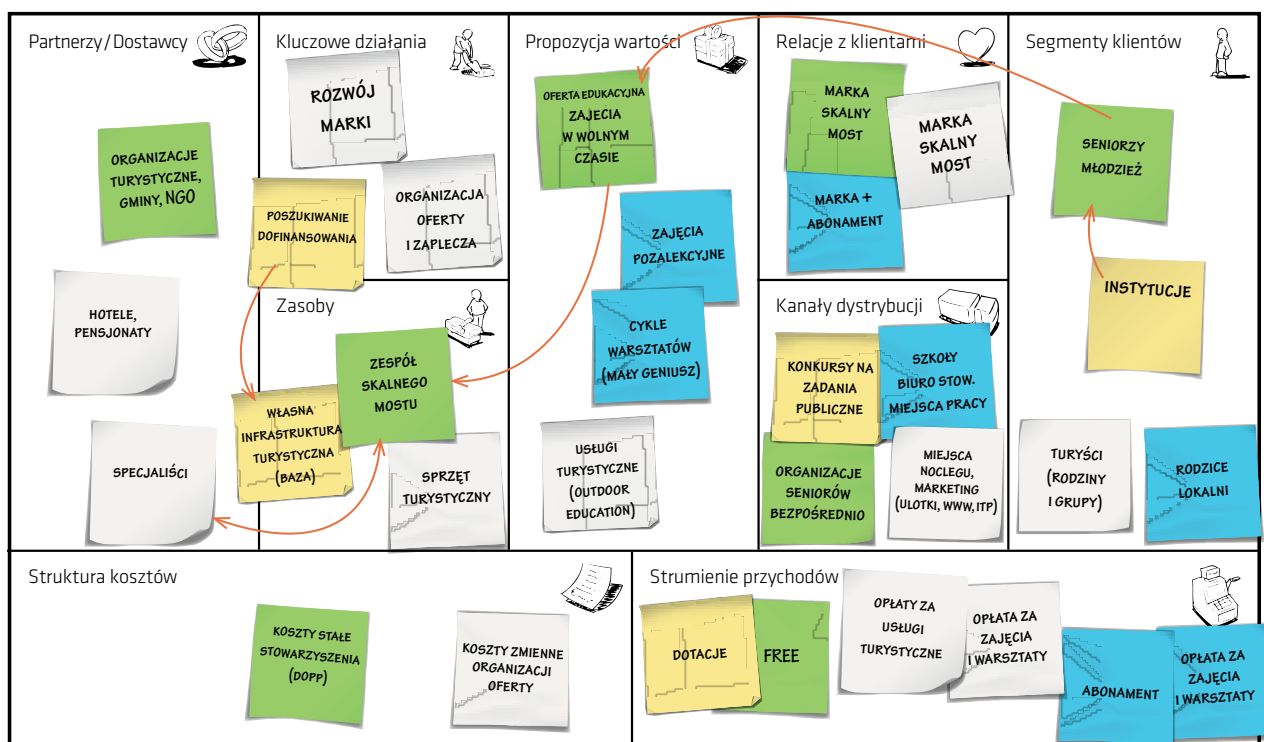
### (Słabe strony) W:

1. Za mało członków / osób do działań.
2. Niedobór środków i czasu na działania.
3. Brak środków na wynagrodzenia.
4. Konieczność wyboru między życiem prywatnym a działaniem na rzecz stowarzyszenia.
5. Niechęć do biurokracji i czynności księgowo-administracyjnych.

### (Zagrożenia) T:

1. Konkurencja w branży turystycznej, rekreacyjnej, wspinaczkowej.
2. Trudności w komunikacji po stronie domu dziecka.
3. Coraz mniejsze wsparcie ze strony grantodawców, coraz większa konkurencja w konkursach.

## Model biznesowy



### Klienci

Kluczowym klientem *non-profit* Skalnego Mostu są dzieci z domów dziecka i rodzin zastępczych. Jednak w trakcie warsztatów ujawniły się aspiracje do szerszego podejścia do rozwiązywania problemów społecznych i objęcia działaniami stowarzyszenia kolejnych grup. Do tego dochodzą segmenty klientów o znaczeniu „komercyjnym”.



- Instytucje – płacą za działania na rzecz dzieci z domów dziecka i rodzin zastępczych (a także seniorów). Zgodnie z analizą SWOT, pozyskanie wsparcia z ich strony jest coraz trudniejsze ze względu na rosnącą konkurencję w programach dotacyjnych.
- Rodzice lokalni – osoby, które chcą zwiększyć kompetencje swoich dzieci poprzez zapisanie ich na zajęcia organizowane przez Skalny Most (oferta odpłatna).
- Emeryci, seniorzy – dodatkowa grupa klientów mająca znaczenie również w łańcuchu podwykonawców, współtworząca ofertę dla pozostałych segmentów klientów.
- Turyści indywidualni, rodziny – osoby przyjeżdżające w okolice Jeleniej Góry na wakacje; chcą połączyć wypoczynek z atrakcyjnymi formami edukacji dla dzieci (poprzez zabawę i aktywne formy uczenia się).

### Kanały dystrybucji

- Bezpośrednio – poprzez konkursy na dotacje.
- Kontakt przez szkoły, zakłady pracy, sklepy z produktami dla dzieci, www, social media oraz kontakt bezpośredni (marketing szeptany).
- Organizacje seniorów, bezpośrednio poprzez kontakty rodzinne itp.
- Hotele, gospodarstwa agroturystyczne, punkty informacji turystycznej, media dla turystów (w tym internetowe), pozycjonowanie się na słowa klucze „dla dzieci”, „kreatywny wypoczynek” itp.





## Relacje z klientami

- Marka „Skalny Most” – budowanie trwałego pomostu między różnymi grupami społecznymi (seniorzy → dzieci, turyści → lokalne społeczności itd.).
- Akcentowanie działań pożytku publicznego i pracy na rzecz dzieci z domów dziecka
- Profesjonalizm oferty, wysoka jakość oferty edukacyjnej (poparta referencjami i dobrą opinią).
- Abonamenty dla lokalnych rodziców i seniorów, prowadzenie świetlicy / kawiarni międzypokoleniowej.
- Rodzinna, swobodna atmosfera w wielopokoleniowym zespole (po włączeniu seniorów do wolontariatu w stowarzyszeniu).



## Oferta (propozycja wartości)

- Wiarygodność stowarzyszenia, dobre projekty, doświadczenie.
- Stałe cykle zajęć typu „mały geniusz”, rozwijających kompetencje dzieci i młodzieży. W zależności od pory roku i zapotrzebowania zajęcia oferowane w postaci cyklicznych kursów pozaszkolnych, outdoorowych, półkolonii, ferii, zielonych szkół, wycieczek itp. Specjalna oferta dla rodziców pozostających dłużej w pracy (np. połączona z usługą odbierania dziecka ze szkoły / przedszkola).
- Oferta świetlicowa i edukacyjna jako wolontariat dla osób starszych, zaspokajający ich potrzebę towarzystwa i społecznie użytecznego działania. Umiejętności, wiedza i zaangażowanie seniorów stanowią jednocześnie część oferty kierowanej do okolicznych rodziców i turystów.
- „Maksimum wartości w krótkim czasie” – tak nazwaliśmy roboczo ofertę typu *outdoor education* dla turystów, którzy mogą uczestniczyć w różnych formach zajęć kreatywnych i edukacyjnych razem ze swoimi dziećmi lub pozostawiać je pod opieką Skalnego Mostu.

Oferta dla grup 2 i 4 bazuje na dotychczasowych doświadczeniach stowarzyszenia:

- Wycieczki – jedno i dwudniowe wyjazdy do miejsc oddalonych od cywilizacji, blisko przyrody (noclegi w schroniskach, namiotach, chatkach górskich). Część wyjazdów jest typowo krajoznawcza / rekreacyjna, większość odbywa się w metodologii harcerskiej (wychowywanie i edukowanie przez przygodę i zmęczenie fizyczne).
- Zajęcia pozalekcyjne – rękodzieło, gry bez prądu, gry ruchowe, gry integracyjne, wyjazdy na gokarty, ściankę wspinaczkową itp.
- Korepetycje z języków obcych.
- Specjalistyczne umiejętności pedagogiczne, resocjalizacyjne, fizjoterapeuta itp.



## Strumienie przychodów

- Finansowanie zadań publicznych, dotacje.
- Abonament na usługi całoroczne i kursy, opłaty za pojedyncze zajęcia i pakiety (półkolonie, wycieczki).
- Wolontariat – „opłatą” od osób starszych jest uzupełnianie działań w ofercie dla pozostałych grup klientów.
- Opłaty za udział w zajęciach, wycieczkach, kursach.



## Zasoby

Kluczowy zasób stowarzyszenia to ludzie i ich dość szeroki zakres umiejętności. Zgodnie z analizą SWOT, największą słabością jest brak czasu i pieniędzy na pełne wykorzystanie



potencjału tych zasobów. W podsumowaniu piszę o tym, jak można próbować prze-  
kuć tę słabość w potencjał i siłę organizacji.

Stowarzyszenie ma 18 członków, z czego aktywnych i na miejscu jest ok. 7-8, plus kilka osób  
wspierających na odległość (np. promocja działań online). Umiejętności i zasoby posiadane  
przez Skalny Most to:

- Doświadczenie w organizowaniu i prowadzeniu wyjazdów.
- Doradztwo NGO, techniki obsługi turystycznej, podstawy kadr, pozyskiwanie środków,  
administracja.
- Wspinaczka, prace wysokościowe.
- Nauka języków (angielski, niemiecki), korepetycje.
- Animacja zajęć dla maluchów, prowadzenie zajęć plastycznych, doświadczenie z ZHP.
- Specjaliści: fizjoterapeutka, pedagog (resocjalizacja), inżynier elektroniki, harcerka,  
zootechnik, preparator/konserwator, programistka.

Ponadto infrastruktura w postaci podstawowego wyposażenia turystycznego:

- zestaw turystyczny dla 8 osób (śpiwory, namioty, maty, latarki, plecaki, Kuchenki,  
sztućce, naczynia, sprzęt wspinaczkowy itp.)
- gry planszowe, karciane, ruchowe, kości itp.
- mapy turystyczne
- *slackline*

### Kluczowe działania

- Organizacja propozycji w konkretną ofertę, podjęcie próby sprzedaży tej oferty, eks-  
perymenty ofertowe według zasad Lean Startup.
- Złożenie wniosku o dofinansowanie, które zapewniłoby bazę materialną w pierwszym  
okresie tworzenia zawodowego rdzenia organizacji.
- Rozwój marki, przygotowanie strategii marketingowej, obejmującej działania dla  
wszystkich segmentów klientów.
- Organizacja zaplecza, zdefiniowanie brakujących zasobów i próby uzupełnienia ich  
siłami wolontariuszy i nowych członków stowarzyszenia.
- Organizacja wyjazdów, wycieczek i zajęć odpłatnych..



### Partnerzy

- Firma transportowa – ważna w organizacji wycieczek, wyjazdów.
- Organizacje parasolowe (RCWIP, Pegaz) – możliwości korzystania z lokalu, szkoleń itp
- Przewodnicy i specjaliści od wyjazdów uzupełniający zasoby Skalnego Mostu
- Inne NGO zajmujące się rozwijaniem komplementarnej oferty (np. Góry Szalonych  
Możliwości).
- Sieć dystrybutorów oferty: pensjonaty, hotele, agroturystyki itp. (do utworzenia).
- Drobnymi donatorzy (być może kolejny sektor klientów wart rozwijania).
- Firma informatyczna udostępniająca serwer i prowadząca stronę www.



### Struktura kosztów

- Koszt stały – rdzeń organizacji, etat dla dwóch-trzech osób.
- Koszty zmienne – przygotowanie i realizacja oferty



## Podsumowanie

Stowarzyszenie Skalny Most ma potencjał do utworzenia bardzo ciekawej oferty edukacyjno-turystycznej, atrakcyjnej dla różnych grup docelowych. Ciekawą innowacją może być połączenie dwóch grup klientów, czyli seniorów i rodziców, oraz angażowanie seniorów jako wolontariuszy, mogących urozmaicać i wspierać odpłatną działalność stowarzyszenia (np. prowadzenie stałej świetlicy, lub okazjonalnych zajęć – np. kursy rękodzielnicze, lekcje gry w szachy lub warsztaty – na zasadzie jednorazowej odpłatności lub abonamentu, które pokrywają bazowe koszty utrzymania stowarzyszenia i wynagrodzenia specjalistów).

Z punktu widzenia aktualnych zasobów, analizy SWOT, a szczególnie pojawiających się szans i istniejących słabości stowarzyszenia, wydaje się jednak kluczowe, żeby uruchomić atrakcyjną ofertę w zakresie *outdoor education* – edukacji w terenie, łączenia kursów językowych ze wspinaczką, zajęć logopedycznych z wycieczkami itp. Do zbudowania oferty komercyjnej niezbędny będzie czas na wykonanie szeregu eksperymentów, które pokażą, jakiego rodzaju zajęć oczekują klienci, jaka jest rentowność poszczególnych pomysłów, jakie formy odpłatności przynoszą największą korzyść i w jaki sposób należy organizować zaplecze, żeby uzyskać jak najniższe koszty zmienne realizacji danej oferty, przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości usługi.

Do takich działań potrzeba czasu i pieniędzy na wynagrodzenie dla osób, które wezmą na siebie ryzyko utworzenia w stowarzyszeniu stałych miejsc pracy. Żeby stworzyć w miarę komfortowe warunki do wdrożenia i rozwoju takiego pomysłu, można zacząć od napisania dobrego wniosku o dotację, spójnego z naszkicowanym modelem biznesowym, który umożliwi np. pracę przy obsłudze projektu i wykonaniu oferty (może ona być „produktem”, wskaźnikiem realizacji projektu) przez okres roku.



Stowarzyszenie, powinno więc skupić się na pisaniu takich wniosków, które będą miały charakter „inwestycyjny” a nie „konsumpcyjny”. Dotacja może sfinansować wydatki kadrowe, pokryć koszty stałe działania (wynagrodzenia dla rdzenia organizacji, rozbudowę infrastruktury), tak by pozyskane środki umożliwiły swobodną pracę nad badaniem rynku i rozwijaniem oferty odpłatnej. Każdy zrealizowany projekt powinien przynosić namacalny zwrot w postaci rozwiniętego zaplecza (nie tylko „więcej sprzętu”, ale przede wszystkim więcej wiedzy o potrzebach i zachowaniach klientów, przetestowane pakiety ofert itd. Projekt, którego efektem będzie wyłącznie zorganizowanie wycieczki dla dzieciaków z domu dziecka, będzie zgodny z działalnością statutową, ale nie przybliży nas do obranych celów samofinansowania stowarzyszenia.

W perspektywie wieloletniej – przy założeniu, że oferta będzie się rozwijać – Skalny Most może poszukać stałej bazy (np. schronisko, gospodarstwo agroturystyczne), nadającej się do realizacji zajęć z dziećmi i młodzieżą, inwestować we własne środki transportu (bus) czy zakup infrastruktury rekreacyjnej (mobilny park linowy, ścianka wspinaczkowa itp.). W takim rozwoju mogą być pomocne dotacje na rozwój przedsiębiorczości społecznej, powołanie spółdzielni socjalnej itp., dzięki którym można by było pokryć koszty zakupu wyposażenia czy remontu wydzierżawionego od gminy budynku na bazę noclegową.

Można sobie wyobrazić np. spółdzielnię osób prawnych, powołaną przez Skalny Most i Góry Szalonych Możliwości, która prowadziłaby schronisko młodzieżowe, bar i była „centralą” dla działań obu organizacji (oba modele są dla siebie nawzajem w zasadniczej mierze komplementarne). Spółdzielnia zatrudniałaby osoby koordynujące działalność odpłatną obu organizacji (management, administracja) oraz pracowników fizycznych – w tym osoby mające problemy na rynku pracy (kierowca, konserwator budynku, obsługa kuchni itp.). Taki model pozwoliłby jeszcze bardziej wykorzystać potencjał obu organizacji i zapewniłby większą przejrzystość między działalnością odpłatną i gospodarczą a działalnością *non-profit*.

## Propozycja rozwoju MVP

Pierwsze kroki, to zbadanie atrakcyjności oferty dla rodziców z okolicy i turystów. Można to wykonać praktycznie bez żadnych inwestycji finansowych. Treść oferty, ze zdjęciami, opisem doświadczenia i referencjami, można umieścić na stronie www, a pierwszych klientów wyszukać osobiście, w miejscach opisanych w kanałach dystrybucji. Pierwszy „minimalny produkt” powinien weryfikować gotowość rynku do korzystania z oferty Skalnego Mostu, nakreślić widełki cenowe akceptowalne dla klientów, określić częstotliwość z jaką można organizować kolejne eventy oraz skalę działania niezbędną do osiągnięcia rentowności, która pokryje koszty stałe stowarzyszenia. Zacząć należałoby od małych imprez na kilkanaście osób, z czasem można myśleć o zwiększaniu skali działania poprzez organizowanie liczniejszych wydarzeń (będzie to związane ze zwiększaniem ilości podwykonawców, czyli dobrymi procedurami współpracy na zapleczu).

W odróżnieniu do Gór Szalonych Możliwości, bardzo ważne będzie dobre policzenie przychodów osiąganych z pojedynczych zleceń i przemnożenie ich przez ilość klientów, których trzeba pozyskać w ciągu roku, żeby pokryć z uzyskanej marży koszty stałe prowadzenia działalności stowarzyszenia. Jeśli celem strategicznym jest dążenie do samofinansowania co najmniej dwóch-trzech miejsc pracy, to niezmiernie ważne będzie utworzenie stabilnej i dobrze policzonej w cyklu rocznym oferty (część oferty jest mocno podatna na sezonowość, stąd konieczność przyjęcia perspektywy rocznej).

# STOWARZYSZENIE ROZWOJU HENRYKOWA LUBAŃSKIEGO

## Wprowadzenie

Henryków Lubański to malownicza wieś położona w Gminie Lubań. Słynie ona z niezwyklej aktywności mieszkańców i rosnącego tu 1300-letniego cisa – najstarszego drzewa w Polsce. Na terenie Henrykowa działają: Stowarzyszenie Rozwoju Henrykowa Lubańskiego, Rada Sołecka, Ochotnicza Straż Pożarna, Ludowy Zespół Sportowy oraz zespoły folklorystyczne: Cisowianki i Cisowianeczki. To dzięki wspólnemu zaangażowaniu tych organizacji Henryków staje się rozpoznawalną marką na Dolnym Śląsku.

Od 10 lat mieszkańcy wsi prowadzą prężną działalność w oparciu o strategię rozwoju miejscowości pt. „Wieś Henryków Cisową Krainą słynącą z tradycji, życzliwości i własnej tożsamości”. Wieś organizuje wiele imprez integracyjnych i kulturalnych, wykraczających swoim zasięgiem poza teren sołectwa i gminy. Od 2005 roku, we współpracy z Gminą Lubań, Dolnośląską Izbą Rolniczą, oraz LGD Partnerstwo Izerskie, organizowane są w lipcu Ogólnopolskie Imieniny Henryka, Henryki i Henrykowa, na które przyjeżdżają goście z całej Polski, choć przeważają oczywiście mieszkańcy gminy Lubań.

Ważną imprezą jest też Dzień Placka z Jarmarkiem Henrykowskim, na którym prezentują się twórcy ludowi z całego regionu (wyroby z gliny, piaskowca, lawendy, ręcznie szyte maskotki itp.) oraz imprezy tematyczne, takie jak dożynki, mikołajki, dzień dziecka, bale karnawałowe itp.

Cis Henrykowski, został uznany przez mieszkańców za najbardziej wyróżniający się element lokalnych zasobów. Dlatego promocja miejscowości nastawiona jest głównie na wyroby pod marką Cisa, np. korale cisowe czy ciasteczka z wróżbą cisową. Członkowie Stowarzyszenia Henrykowa Lubańskiego uczestniczą ponadto w różnego rodzaju spotkaniach i przedsięwzięciach na szczeblu lokalnym i regionalnym, przyczyniając się w ten sposób do dalszej promocji swojej miejscowości. Dzięki różnorodnemu programowi wydarzeń, atrakcyjności i rozgłosowi, Henryków stał się miejscem wizyt studyjnych gości polskich i zagranicznych.

Zdecydowanie należy uznać Henryków za stowarzyszenie o najlepiej rozwiniętej infrastrukturze technicznej ze wszystkich do tej pory opisanych organizacji. W ciągu ostatnich lat w Henrykowie wybudowano zadaszoną Scenę Cisową z amfiteatralną widownią, założono schronisko młodzieżowe „Pod Cisem”, a w budynku po szkole utworzono salę komputerową i pomieszczenia do prowadzenia zajęć tematycznych (m.in. pracownia modelarstwa, warsztaty z decoupage). Mieszkańcy regularnie spotykają się, pracują razem, wykonują różnorodne lokalne produkty i przygotowują imprezy.

Podstawowym wyzwaniem dla stowarzyszenia jest stworzenie takiego modelu organizacji i sprzedaży usług, który umożliwiłby najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Większość już wykonanych działań opiera się na pracy społecznej mieszkańców i zewnętrznych dofinansowaniach. Nowym pomysłem jest natomiast częściowa ekonomizacja stowarzyszenia, pozyskiwanie poza-projektowych funduszy, które można byłoby wykorzystać jako wkład własny do większych projektów lub na pokrycie różnych bieżących wydatków.

## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Dobra infrastruktura turystyczna, kulturalna i warsztatowa (schronisko, amfiteatr, sala komputerowa, świetlica, nowoczesne boisko wielofunkcyjne).
2. Aktywni mieszkańcy, tworzący zgrany i lubiący pracę społeczną zespół.
3. Lokalna kultura, opieranie się na tradycji i marce Cisa Henrykowskiego (zespół ludowy Cisowianki i dziecięcy Cisowianeczki, produkty lokalne, warsztaty z tradycyjnych umiejętności, takich jak plecenie wieńców dożynkowych, wyplatanie palm, strojenie stołu wigilijnego i wielkanocnego, dobrze zaprojektowane imprezy wspierające rozpoznawalność marki Henrykowa).
4. Zabytkowa i bardzo atrakcyjna zabudowa kompleksu kościelnego.
5. Cis Henrykowski – najstarsze drzewo w Polsce, główny element marki Henrykowa, umieszczany we wszystkich mapach i w przewodnikach po regionie.
6. Szlaki rowerowe i piesze (w tym Szlak Św. Jakuba)..

### (Szanse) O:

1. Moda na „powrót do korzeni”, poszukiwanie przez coraz większą liczbę mieszczuchów dobrego jedzenia, wiejskich tradycji, uczenie się zapomnianych umiejętności manualnych (palmy wielkanocne, ozdoby choinkowe, rękodzieło).
2. Bliskość Lubania, bardzo dobry dojazd od autostrady A4 (zwiększona dostępność dla klientów z Wrocławia i innych dużych miast, a także dla niemieckich turystów).
3. Nowy okres programowania UE i dofinansowania na rozwój ekonomii społecznej.

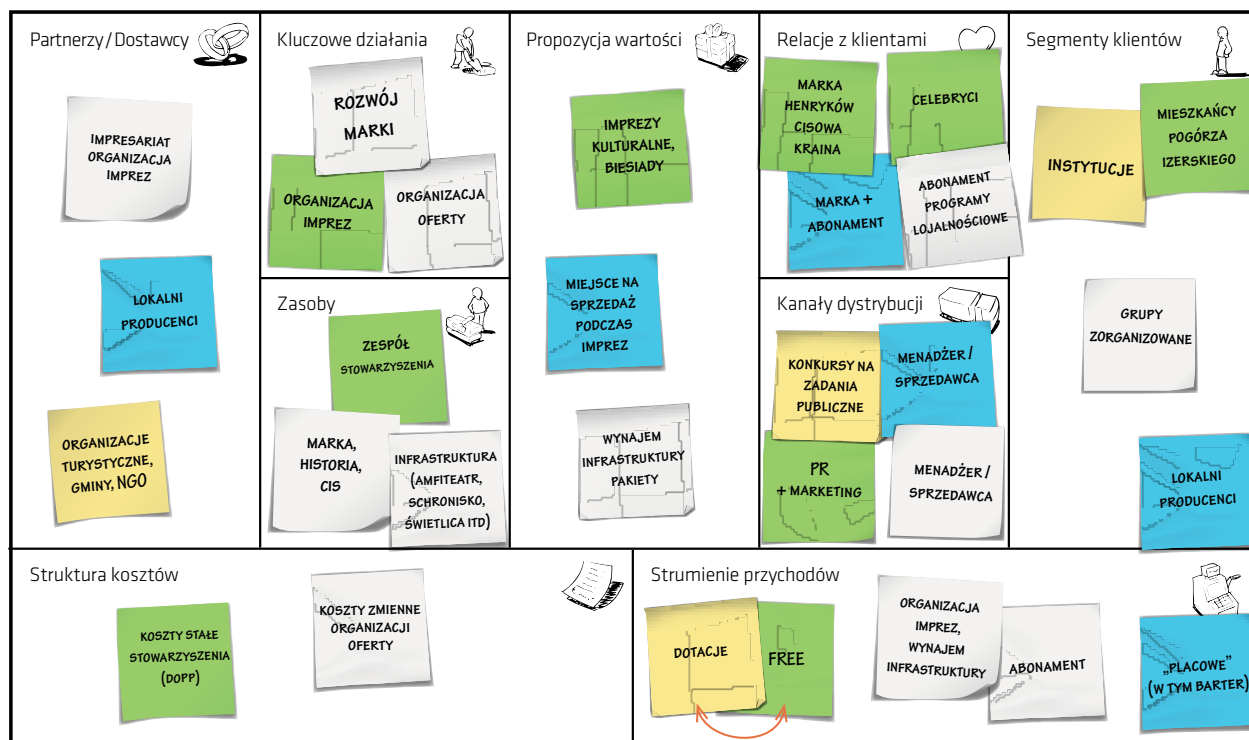
### (Słabe strony) W:

1. Niewielka wiedza o marketingu, nowych technologiach, które umożliwiłyby skuteczniejszą promocję oferty Henrykowa poza regionem.
2. Duża ilość zajęć, utarte przyzwyczajenia = możliwy opór we wprowadzaniu zmian.
3. Niewielkie zaangażowanie młodych ludzi w prace stowarzyszenia.
4. Brak bazy agroturystycznej i gastronomicznej.

### (Zagrożenia) T:

1. Odływ młodych ludzi do ośrodków miejskich
2. Rosnąca konkurencja w branży „usług wiejskich”.
3. Rosnąca ilość organizacji aplikujących o dofinansowania (wymusza poszukiwania nowych źródeł)..

## Model biznesowy



### Klienci



- Grupy zorganizowane, szukające miejsca na nietypowe spotkanie (np. harcerze, motocykliści, rowerzyści, grupy miłośników gier itp.).
- Mieszkańcy gminy i Pogórza Izerskiego, w znacznej mierze już aktualni klienci stowarzyszenia (uczestnicy imprez, szczególnie imienin Henryka, Henryki, Henrykowa, Dnia Placka i innych imprez).
- Organizacje, rzemieślnicy, lokalne firmy, które chcą wystawiać swoje produkty i usługi podczas imprez masowych (jednocześnie partnerzy / podwykonawcy imprez).
- Urząd gminy i inne instytucje udzielające dotacji na działania kulturalne.

### Kanały dystrybucji



- Menedżer, sprzedawca, intensywnie poszukujący klientów z pierwszej grupy poprzez social media, fora dyskusyjne, grupy mailowe, wyjazdy i kontakt osobisty.
- Działania marketingowe i PR na terenie Pogórza Izerskiego, współpraca z partnerami, kontakt bezpośredni i pośredni – poprzez łańcuch organizacji i instytucji współpracujących przy danej imprezie.
- Kontakt bezpośredni przez sprzedawcę / menedżera + strony www, drukowane pakiety z ofertą dla wystawców.
- Konkursy, tryb administracyjny.

### Relacje z klientami



- Programy lojalnościowe, dodatkowe atrakcje dla grup, które będą powracały (organizowały swoje spotkania regularnie).
- Udział celebrytów w imprezach – głównie znane osoby mające na imię Henryk podczas imienin Henryka i Henryki, zapraszanie znanych i lubianych zespołów na festyny.

- Profesjonalnie przygotowane imprezy, dobry odbiór w mediach.
- Marka Henrykowa, konsekwentne wzmacnianie przekazu ze strategii rozwoju „Cisowa Kraina słynąca z tradycji i życzliwości” poprzez zwiększenie ilości imprez, które odbywają się w Henrykowie, cisowe pamiątki, sadzenie cisów w miejscach publicznych i prywatnych ogródkach, gościnność mieszkańców.

### Oferta (propozycja wartości)

- Oferta na wykorzystanie infrastruktury kulturalnej i turystycznej Henrykowie do organizacji własnych imprez. Pakiety weekendowe, tygodniowe itp., obejmujące możliwość wykorzystania schroniska, pola namiotowego, sceny, świetlicy.
- Organizacja imprez masowych i festynów (tak jak do tej pory), kreatywne i rozrywkowe spędzenie czasu.
- Możliwość sprzedaży usług i produktów uczestnikom imprez i festynów.
- Organizacja imprez lepszych niż inne, przygotowywane przez konkurencyjne organizacje.



### Strumienie przychodów

- Jednorazowe opłaty za wykorzystanie terenu i infrastruktury + (ewentualnie) przygotowywanie posiłków i inne usługi dla przyjezdnych grup. Sprzedaż pamiątek i usług – warsztatów z tradycyjnych umiejętności (wieńce dożynkowe, palmy, ozdoby choinkowe itd.).
- Abonamenty dla organizatorów, chcących organizować w Henrykowie więcej imprez.
- „Placowe”, opłaty za umożliwienie sprzedaży podczas imprezy liczone jako opłata jednorazowa lub procent od obrotów / zysków.
- Dotacje.



### Zasoby

- Infrastruktura: amfiteatr, schronisko, boisko sportowe, remiza OSP, świetlica, kościół + krużganki, miejsce pod pole namiotowe. Są to kluczowe zasoby, które wykorzystywane są w niewielkim stopniu (w skali całego roku).
- Zespół członków stowarzyszenia i aktywnych mieszkańców.
- Marka Henrykowa, Cis, historia – mogą posłużyć jako kanwa do tworzenia legend, opowieści wzmacniających markę i stanowić np. bazę do tworzenia narracji do gier typu LARP itp.



### Kluczowe działania

- Przygotowanie oferty dla pierwszej grupy klientów, współpraca z agencjami eventowymi, impresariatami, stopniowe rozwijanie oferty dla grup zorganizowanych (zobacz propozycję rozwoju MVP).
- Przy organizacji kolejnych edycji imienin Henryka czy Dnia Placka warto ustalić zasady odpłatności lub innego wsparcia ze strony firm i osób, które korzystają ze zorganizowanej imprezy (dostępu do dużej grupy publiczności).
- Budowanie marki. Marka Henrykowa ma już dobre podstawy i spójny system wartości, jest akceptowana przez mieszkańców oraz rozpoznawalna ze względu na skojarzenie z Cisem Henrykowskim. Warto zainwestować w profesjonalną oprawę graficzną i utworzenie strategii rozwoju marki (branding), przygotowanie narracji, sloganów i identyfikacji wizualnej, zwiększających rozpoznawalność wsi – a co za tym idzie oferty odpłatnej stowarzyszenia.





## Partnerzy

- Impresariat, firmy i osoby organizujące nietypowe imprezy. Z braku osób mogących podjąć się stałej pracy przy zagospodarowywaniu i bardziej intensywnym wykorzystywaniu infrastruktury, konieczne jest podjęcie współpracy z tego rodzaju firmami lub przeszkolenie / douczenie młodych mieszkańców Henrykowa, tak by mogli stać się menedżerami (rozwój kapitału ludzkiego, inwestycja w zasoby wsi).
- Dostawcy usług i produktów na festyny, rzemieślnicy, twórcy lokalni itd.
- Urząd gminy, powiat, województwo.



## Struktura kosztów

W proponowanym modelu występują przede wszystkim koszty zmienne. Koszty stałe, takie jak utrzymanie obiektów, pokrywane są już z innych środków. Gdyby było inaczej, należałoby ująć utrzymanie i amortyzację obiektów jako koszt stały. Koszty zmienne są zależne od danej imprezy: praca ludzi, zatrudnienie podwykonawców, zakup materiałów i surowców (np. do warsztatów czy przygotowania pamiątek). Z czasem, jeśli udałoby się pozyskać stałe grupy klientów, będzie można wyliczyć roczny koszt stały pracy osób zaangażowanych w obsługę oferty odpłatnej.

## Podsumowanie

Stowarzyszenie Rozwoju Henrykowa Lubańskiego pod wieloma względami jest znacznie bardziej rozwinięte niż pozostałe opisane organizacje. Stowarzyszenie istnieje najdłużej, ma najbardziej rozwinięte zaplecze, doświadczenie w pozyskiwaniu dofinansowań, uznaną markę i rozpoznawalną nazwę. Wysiłki Henrykowa zostały docenione w konkursie Odnowy Wsi Dolnośląskiej w 2011 r. (III miejsce w kategorii „Najpiękniejsza Wieś”). Gdy przeglądamy sprawozdanie merytoryczne i finansowe stowarzyszenia, rzuca się w oczy fakt, że dofinansowanie większości podejmowanych przez mieszkańców Henrykowa działań nie przekracza kilku tysięcy złotych. Są to stosunkowo niewielkie kwoty, za które mieszkańcy potrafią jednak zrobić bardzo wiele. Sądzę, że gdyby udało się im skutecznie przestawić na myślenie w kategoriach ekonomii społecznej, mogliby osiągnąć znacznie więcej korzyści – zarówno dla całej wsi jak i poszczególnych zaangażowanych w działania stowarzyszenia osób.







Z tego punktu widzenia najbardziej obiecująco wygląda wypracowany podczas warsztatów pomysł na częstsze wykorzystanie sceny i schroniska (oraz pozostałych zasobów – w zależności od potrzeb). Ponieważ sami mieszkańcy przygotowują już sporo imprez, uznaliśmy, że najprostszą metodą na zorganizowanie kolejnych, będzie umożliwienie tego zewnętrznym firmom i organizacjom. W ten sposób, Stowarzyszenie / wieś może zarabiać jako podwykonawca – „właściciel” atrakcyjnego miejsca, które ktoś inny wykorzysta do przygotowania własnej oferty. Regularne przyjazdy kilkudziesięcioosobowych grup miłośników piosenki turystycznej, bluesowej czy ludowej, trębaczy, myśliwych, motocyklistów, harcerzy, graczy LARP (Live Action Role Play) i innych – nie mających wysokich wymagań co do noclegu (schronisko + pole namiotowe), ale oczekujących ciekawego miejsca i dobrze przygotowanej infrastruktury kulturalnej i historycznej – mogą stać się istotnym źródłem przychodu nie tylko dla stowarzyszenia, ale także dla okolicznych rolników i drobnych przetwórców (sprzedaż żywności dla przyjezdnych).

Pozostałe opisane segmenty klientów i kierowana do nich oferta to już istniejące działania, które można próbować ulepszać. Warto pamiętać o istotnych relacjach między segmentami. Więcej widzów, którzy korzystają z darmowej oferty (impreza masowa) to więcej klientów dla podwykonawców na festynie (korzyści – większe obroty) oraz lepsze relacje w mediach (istotne dla instytucji dofinansowujących imprezy). Warto pomyśleć o stopniowo coraz sprawniejszym wykorzystywaniu potencjału tych imprez w budowaniu przychodów dla stowarzyszenia (pobieranie opłat, organizacja warsztatów rękodzielniczych, ale także wystawianie własnego stoiska z produktami mieszczącymi się w definicji działalności odpłatnej pożytku publicznego).



## Propozycja rozwoju MVP

Nowym pomysłem, wymagającym zbadania i empirycznego potwierdzenia, jest sprzedaż oferty na organizację imprez impresaryjnych w Henrykowie. Kluczowym ograniczeniem tego pomysłu jest sezonowość oferty i konieczność wpasowania się w już istniejący kalendarz imprez. Ta bariera nie jest jednak bardzo istotna z punktu widzenia spodziewanych efektów. Zorganizowanie rocznie 3–4 dodatkowych imprez dających Stowarzyszeniu przychód wielkości kilku tysięcy złotych, będzie już dużym sukcesem i znaczącym uzupełnieniem funkcjonującego modelu działania.

Żeby zbadać możliwość intensywniejszego wykorzystania infrastruktury Henrykowa, konieczne jest określenie liczby możliwych do zagospodarowania weekendów czy pełnych tygodni, w których można zorganizować nowe imprezy plenerowe. Następnie, samodzielnie lub już we współpracy z potencjalnymi organizatorami imprez, sprawdzić atrakcyjność oferty poprzez utworzenie wstępnej, wirtualnej propozycji wartości i poszukanie pierwszych grup chętnych na kreatywny wypoczynek w Henrykowie. Pierwszym ważnym działaniem będzie więc nawiązanie kontaktów z zewnętrznymi organizatorami imprez i zebranie ich opinii co do dalszej współpracy.

Ofertę typu (robocza nazwa) „Wyjątkowa wieś dla wyjątkowych ludzi” można umieścić na stronie www, przygotować drukowaną wersję (folder, lubteczka ofertowa w małym nakładzie) i przetestować zainteresowanie wybranych grup docelowych. Pierwsze pomiary powinny pomóc ustalić, ile osób / firm / grup zainteresuje się współpracą z Henrykowem, zbadać, które elementy oferty są najbardziej istotne dla potencjalnych klientów, sprawdzić czy oferta jest kompletna i czy nie należałoby jej rozbudować o jakieś dodatkowe wartości (warsztaty, wycieczki, wyżywienie itd.).

Pod niektórymi względami model działania Henrykowa przypomina model Stowarzyszenia Wolimierz, jednak oba stowarzyszenia (i oba sołectwa) poruszają się na zupełnie innych rynkach, posiadających odmienny charakter i infrastrukturę. Oba opierają się natomiast na własnym, już wypracowanym potencjale i szukają, dzięki współpracy w ramach stowarzyszeń, swoich nowych segmentów klientów.

## Wprowadzenie

Na sam koniec zostawiłem opis organizacji, która sama wspiera rozwój innych, mniejszych stowarzyszeń, w tym większość spośród opisanych w naszym poradniku. Lokalną Grupę Działania „Skarbiec Ducha Gór” trudno jest nazwać startupem ze względu na jej wieloletnie doświadczenie oraz na fakt, że działalność odpłatną prowadzi już od lat, sprzedając produkt lokalny pozyskiwany od dziesiątków drobnych wytwórców z całego południa Dolnego Śląska. Jednak Duch Gór cały czas i rozwija swoją ofertę, szukając nowych kanałów docierania do turystów z produktami lokalnymi oraz form wsparcia dla małych, lokalnych wytwórców. Takie pojedyncze, eksperymentalne działania, podejmowane nawet przez organizację o ustabilizowanej pozycji, wykorzystujące sprzyjające okoliczności, ale bez pewności co do stabilności finansowania nowych pomysłów, ma bez wątpienia cechy startupu (nowe działanie, niepewne warunki, eksperyment, wykorzystanie okazji). Myślę, że opisanie tych pomysłów, szczególnie sposobów określania i uściślenia potrzeb poszczególnych segmentów klientów, może zainspirować wielu czytelników nie umiejących dokonać jednoznacznej klasyfikacji swojego otoczenia według specyficznych potrzeb lub zachowań.

W zeszłym roku Duch Gór otrzymał od władz Karpacza propozycję otwarcia galerii produktu lokalnego w centrum miasta. Przyjęcie oferty miasta wiązało się z podjęciem przez zarząd LGD decyzji o docelowej samowystarczalności finansowej galerii, która z marży ze sprzedanych produktów pokrywać będzie koszty obsługi sklepu, czynsz, media i oczywiście pozyskanie produktów lokalnych od producentów. Wraz z zespołem stowarzyszenia pracowaliśmy nad analizą działania i ulepszeniem modelu biznesowego galerii „Skarbcza Ducha Gór”.

Aktualnie klienci Skarbcza to ludzie w znacznej mierze przypadkowi. Pośród nich można wyróżnić jednak dwie zasadnicze grupy: turystów kupujących pamiątki oraz instytucje lokalne, zaopatrujące się w produkty lokalne przeznaczone dla gości z innych regionów (wizyty studyjne, wymiany, imprezy biznesowe itp.).

W poniższym opisie kluczowe znaczenie ma podział turystów na kilka wyraźnie różniących się od siebie segmentów klientów.



## Analiza SWOT

### (Mocne strony) S:

1. Miejsce – dobra lokalizacja w Karpaczu.
2. Jakość i autentyczność produktów („nie-chińszczyzna”).
3. Atmosfera panująca w galerii i jej lokalizacja zwiększa wiarygodność produktów.
4. Różnorodność produktów „prawdziwość”
5. Wieloletnia współpraca i zaufanie producentów.
6. Praktyczna wiedza o regionie, w tym z zakresu informacji turystycznej.
7. Spójna strategia całości działań stowarzyszenia, prowadzone projekty uzupełniają się i wspierają (przewodnik turystyczny, mapy, aplikacja na telefon, organizacja wydarzeń).
8. Zdolność pozyskiwania środków zewnętrznych. ...

### (Szanse) O:

1. Rosnące zapotrzebowanie na produkt lokalny, moda na handmade, eko, local, fairtrade, itp.
2. Duża liczba turystów przyjeżdżających do Karpacza i okolic.
3. Brak konkurencji w zakresie dystrybucji „prawdziwych” produktów lokalnych (poza małymi galeriami autorskimi, często współpracującymi z Duchem Gór).
4. Pojawiające się zainteresowanie samorządów produktami lokalnymi (na razie niewielkie, ale z tendencją rosnącą).



### (Słabe strony) W:

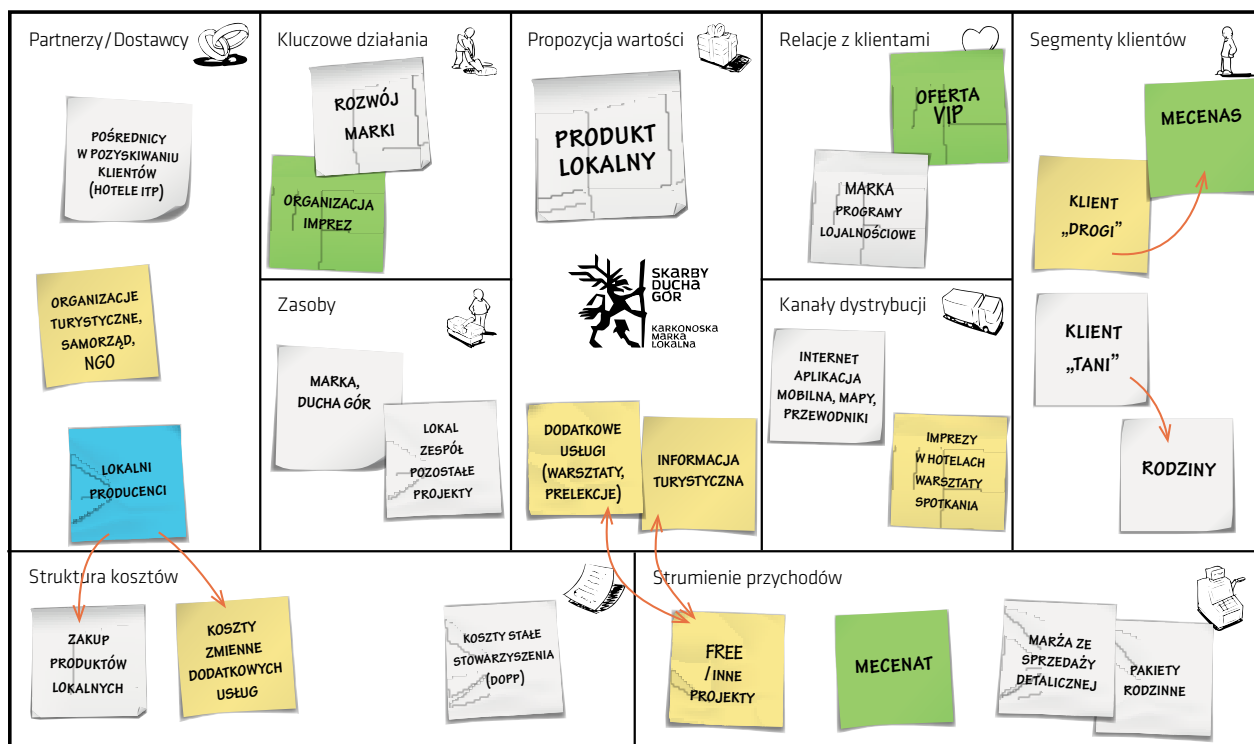
1. Niedobór czasu i ludzi zaangażowanych w sprzedaż, organizację, rozwój nowych produktów i nowych form sprzedaży.
2. Małe zróżnicowanie form sprzedaży.
3. Konkretny adres otrzymany od władz – nie można przenieść galerii w jeszcze bardziej atrakcyjne miejsce lub do większego pomieszczenia (jeśli będzie taka potrzeba).

### (Zagrożenia) T:

1. Konkurencja ze strony „podróbek” – tanich pamiątek wykonanych w Chinach (proceder wspierany i inicjowany m.in. przez lokalne samorządy, choć niektóre zaczynają już kupować prawdziwe produkty lokalne).
2. Niestabilne miejsce sprzedaży – preferencyjne warunki dla Galerii uzależnione są w pewnej mierze od decyzji władz samorządowych.
3. Wysokie ceny produktów lokalnych mogą być zaporą dla wielu klientów.



## Model biznesowy



### Klienci

Tak jak wspomniałem we wprowadzeniu, model Skarbcza Duchy Gór będziemy rozważać głównie pod kątem specyficznych potrzeb klientów indywidualnych, którzy z początkowo jednorodnej grupy „turyści” trafili do następujących segmentów:



- Klient „tani”, szuka drobnych pamiątek, trafia do Skarbcza, ponieważ nie chce kupować chińskiej produkcji masowej.
- Klient „drogi”, szuka wyjątkowych produktów, bez względu na cenę. Kupuje dla siebie lub na prezent, zależy mu przede wszystkim na unikalności, elegancji, sercu włożonym w dopracowanie detali. Są to miłośnicy ręcznej produkcji, zainteresowani nie tylko kupnem produktu, ale też wspieraniem sudeckich i karkonoskich artystów i rzemieślników. Ta grupa nie jest bardzo liczna, jednak jest szczególnie ważna ze względu na wysokość marży ze sprzedanych pojedynczych produktów, a także możliwość „ewoluowania” jej członków do następnego segmentu klientów.
- Mecenas – osoby zamożne, miłośnicy rękodzieła. To grupa, której potrzeby i zachowania należy sprawdzić. Pomysł na jej wydzielenie wziął się z obserwacji i rozmów z drugą grupą klientów. Zakładamy, że część z nich jest gotowa wspierać rozwój produktu lokalnego w większym stopniu niż tylko przez zakup pojedynczych produktów.
- Rodziny – spory odsetek klientów, najczęściej z segmentu „tanich”. Ich wyróżnikiem jest to, że rodzina najczęściej kupuje kilka przedmiotów (dla mamy, dla taty, dla dzieci, prezenty dla znajomych / rodziny).

### Kanały dystrybucji

Galeria produktu lokalnego – Skarbiec Duchy Gór w Karpaczu. Dotarcie do miejsca gdzie można dotknąć, obejrzeć i kupić produkty jest niezbędne dla dokonania zakupu. Jednak należy zadbać o większą rozpoznawalność samego miejsca. Zamiast liczyć na klientów



przechodzących obok wystawy, należy pracować nad wzrostem liczby klientów szukających Skarbca – przychodzących specjalnie do galerii, którzy dowiedzą się o jej istnieniu wcześniej.

W tym celu istotnym elementem budowania kanałów dystrybucji będzie organizowanie przenośnych wystaw i ekspozycji w hotelach, gospodarstwach agroturystycznych i pensjonatach, organizowanie prelekcji i spotkań z twórcami, najlepiej w różnych miejscach (lokale, puby, świetlice ośrodków wczasowych, foyer hoteli itd.). Ponieważ takie spotkanie jest dodatkową atrakcją dla wczasowiczów, można zachęcać gospodarzy do współfinansowania i pokrycia części lub całości kosztów zorganizowania imprezy.

Dodatkowe wsparcie dla kanałów dystrybucji to produkty innych projektów Ducha Gór, czyli mapy, szlaki, aplikacja mobilna z informacjami dla turystów, witryny internetowe itd. Nie zastąpią one jednak spersonalizowanej i bezpośredniej oferty przedstawianej w miejscach w których gromadzą się turyści (bez względu na przynależność do „segmentu”).

### Relacje z klientami



- Marka, jakość, trwałość, oryginalność, bezpośredni kontakt z produktem oraz twórcami.
- Tworzenie programów lojalnościowych i pakietów zwiększających korzyści z zakupu wielu przedmiotów (ważne dla grupy „rodziny”).
- Oferta „VIP” – mecenat, czyli jeszcze bliżej nie sprecyzowana forma „Klubu Miłośników Ducha Gór”. Oferta o charakterze programu lojalnościowego, karty klubowej, upoważniającej do odbioru różnych form bonusów (do zbadania jakich). Karta kierowana byłaby do segmentu „mecenasi”, czyli osób, które stać na zakup wyjątkowych i drogich przedmiotów, więc bonusy nie mogą mieć charakteru „promocji” tylko podnoszenia wartości, np. współdecydowania o przekazanych pieniądzech itp.
- Działania PR związane z organizacją imprez sprzedażowych, działania wspierające rozpoznawalność marki.
- Opieka posprzedażowa dla klientów, którzy zechcą zostawić kontakt e-mailowy (e-kartki na święta, informacje o nowych dostawcach, twórcach, organizowanych imprezach itd.).

### Oferta (propozycja wartości)



- Produkty lokalne pojedynczo i w pakietach.
- Wartości dodatkowe dla grupy „mecenasi”.
- Usługi związane z produktami (prelekcje, wykłady, spotkania z twórcami, warsztaty praktyczne itp.).
- Informacja turystyczna.

### Strumienie przychodów



- Marża ze sprzedaży pojedynczych produktów.
- Marża ze sprzedaży pakietów (głównie segment „rodziny”), np. zestawy typu „kup coś dla mamy i coś dla taty, a dla dziecka dostajesz 50% zniżki”.
- Dodatkowe wpływy ze składek „klubowiczów” (mecenat).

Najbardziej istotne strumienie przychodów przez długi czas będą związane ze sprzedażą indywidualną. Dlatego należy pracować nad zwiększeniem wolumenu sprzedaży i liczebności wszystkich grup klientów poprzez budowanie nowych kanałów dystrybucji i docieranie do nowych nabywców. Istotny dla realizacji tych zadań może być również udział „mecenasów”, którzy jako najbardziej zaangażowani klienci będą jednocześnie ambasadorami marki i „dystrybutorami wartości” stojących za marką Skarbca.

## Zasoby

- Lokal Skarbca Ducha Gór.
- Zespół osób obsługujących sklep i inne działania LGD.
- Pozostałe projekty, które wspierają rozwój i sprzedaż galerii (strony www, aplikacja na tablety i smartfony itp.).



## Kluczowe działania

- Zwiększanie wolumenu sprzedaży poprzez „pakietowanie” i pozyskiwanie nowych klientów ze wszystkich grup.
- Utworzenie specjalnej oferty dla mecenasów.
- Budowanie nowych kanałów dystrybucji poprzez wychodzenie z produktami i twórczością lokalnych artystów bezpośrednio w miejsca skupiające dużą liczbę potencjalnych klientów.
- Mniejsze znaczenie w działaniach ma budowanie sieci dostawców (jest już wystarczająco duża, następnymi sami dołączą w miarę rozwoju inicjatywy). Zespół Skarbca powinien koncentrować się przede wszystkim na jak najlepszym rozpoznaniu potrzeb wszystkich grup klientów i rozbudowaniu systemu sprzedaży, a nie na pracy na zapleczu (np. różnorodnością oferty).



## Partnerzy

- Dostawcy produktów, lokalni twórcy.
- Właściciele i zarządzający okoliczną bazą noclegową – pośrednicy w docieraniu do wszystkich opisanych segmentów klientów.
- Samorządy, organizatorzy imprez masowych.
- Organizacje turystyczne.



## Struktura kosztów

- Koszty stałe: czynsz, media, wynagrodzenia obsługi sklepu.
- Koszty zmienne: w zależności od organizowania dodatkowych imprez promocyjnych.
- Koszt dodatkowy związany z projektowaniem nowej oferty dla mecenasów, wiąże się wyłącznie ze zmianą sposobu działania zespołu Ducha Gór.



## Podsumowanie

Najważniejszą częścią warsztatów prowadzonych w Skarbcu Ducha Gór była praca na „mapie empatii”. Tu nie musieliśmy wymyślać i projektować oferty odpłatnej – ona istnieje od dawna. Zależało nam przede wszystkim na zaprojektowaniu nowych działań, dzięki którym można będzie zwiększyć dochody galerii. Najważniejsze informacje pochodziły od sprzedawców, którzy mają codzienny kontakt z klientami i byli w stanie opisać potrzeby i zachowania różnych osób. Dzięki nim byliśmy w stanie opracować opisane wyżej segmenty klientów i zbudować wstępne „profile osobowości” dla każdej z grup. W efekcie tak przeprowadzonych działań zrozumieliśmy, że nie kierujemy oferty do „turystów”, ale do bardziej zróżnicowanych grup klientów o odmiennych potrzebach i możliwościach finansowych.

Osoby szukające tanich pamiątek zwracają uwagę na cenę i indywidualny charakter pamiątek (gdyby nie ta druga motywacja, kupiliby cokolwiek w sklepie z „chińszczyzną”). Niektórzy spośród nabywców droższych produktów są skłonni płacić więcej, aby docenić

i wesprzeć pracę artystów włożoną w poszczególne produkty. Trzeba im tylko stworzyć taką możliwość i pokazać korzyści, jakie wynikają z przystąpienia do „klubu mecenasów”. Jest to – obok karty VIP, honorowego członkostwa itp. – dość często stosowana formuła pozwalająca na dodatkowe wspieranie organizacji społecznych. Może ona mieć wymierne efekty dla kondycji finansowej stowarzyszenia i stać się istotnym nowym strumieniem przychodów.

Także utworzenie segmentu „rodzina” jest efektem obserwacji zachowań klientów galerii. Wiedząc, że spory odsetek odwiedzających galerię to rodziny z dziećmi, można nie tylko odpowiednio ułożyć produkty na półkach (to już zostało zrobione, np. zabawki są umieszczone nisko, żeby dzieci same mogły je oglądać), ale także utworzyć pakiety z rabatami za zakup większej ilości produktów z różnych półek, co powoli zwiększać wolumen sprzedaży.

Odpowiednie pogrupowanie i nazwanie segmentów klientów jest też istotną wskazówką dla producentów. Dzięki niej mogą sami decydować, na ile chcą robić produkty mające walor komercyjny, a na ile sztukę, trudniejszą do sprzedania, ale ważną dla samych twórców.

Warto wspomnieć też o niezmiernie ważnej roli edukacyjnej Skarbca. Sprzedawca, zachęcając do kupna produktów lokalnych przekazuje także istotne informacje o kulturze, historii i tradycjach regionu. Takie działania są ważne nie tylko ze względów ideowych czy z racji na cele statutowe stowarzyszenia. Mają one również wartość biznesową, pozycjonując prawdziwy produkt lokalny w opozycji do produktu masowego, który z regionem łączy jedynie napis „Pamiątka z Karkonoszy”. Stąd proponowane zwiększenie zakresu działań opierających się na „wychodzeniu do klientów”: prelekcji, spotkań z twórcami itp., łączących działanie statutowe i biznesowe, wspierających sprzedaż Skarbca.

## Propozycja rozwoju MVP

Skarbiec Ducha Gór ma najbardziej zaawansowaną ofertę ze wszystkich opisanych w poradniku organizacji. Poszczególne produkty mają swoje ceny i ustaloną marżę, z którą możemy eksperymentować przy tworzeniu pakietów. Łatwo można też policzyć koszty i zwrot z poszczególnych imprez promujących galerię. Dzięki temu możliwe jest przygotowanie dość zaawansowanych algorytmów MVP dla poszczególnych promocji. Przykładowo, skoro głównym celem wszystkich działań jest zwiększenie wolumenu sprzedaży i przychodów z całej działalności, i jeśli dysponujemy danymi ze sprzedaży za wcześniejszy okres, to możemy przygotować wskaźniki, które pokażą nam miesięczny czy kwartalny wzrost liczby klientów oraz przełożenie tej liczby na sprzedaż w konkretnych grupach. Możemy także mierzyć najbardziej rentowne formy promocji badając zwrot z poszczególnych działań promocyjnych.

W pomiarze stosuje się różne formy „oznaczania” strumieni klientów (oddzielne dane kontaktowe dla klientów: inny numer telefonu, inny e-mail, specjalne kody i hasła rabatowe), co pozwoli mierzyć „konwersję” dla różnych form promocji, np. odsetek osób, które kupiły określone produkty lub przyszły do Skarbca pośród tych, którzy dowiedzieli się o galerii podczas konkretnej imprezy w określonym miejscu. Dalsze kroki to budowanie tzw. lejka marketingowego i porównywanie efektywności promocji między różnymi miejscami i między różnymi formami promocji.

MVP to także różne pakiety dla rodzin. Seria eksperymentów pozwoli ustalić, jakie zestawy są najbardziej popularne. Jeśli zauważymy jakieś prawidłowości i uznamy, że pakiety są





sensownym i rentownym działaniem, będziemy mogli przygotować dla nich dodatkowy kanał dystrybucji – np. ulotki typu „pamiątki z wakacji dla całej rodziny” umieszczane w agroturystykach, jeśli okaże się, że rodziny kupujące pakiety najczęściej mieszkają w agroturystyce, a nie w hotelu. Tego rodzaju badanie pozwoli nam znaleźć najbardziej rentowne, oparte na wiedzy o klientach strategię i zwiększać przychody poprzez rozwijanie wyłącznie skutecznych rozwiązań.

Pole do eksperymentowania jest bardzo duże. Im lepiej poznamy potrzeby klientów, tym śmielej będziemy stosować bardziej nowatorskie rozwiązania. Przykładowo, z czasem może się okazać, że w grupie „rodzina” pojawi się podgrupa „rodzina ze smartfonem”, gdzie ważnym kanałem dystrybucji będzie aplikacja mobilna, za pomocą której będziemy wysyłać informacje o warsztatach czy spotkaniach z twórcami, ściągając na imprezy osoby rozproszone po różnych punktach noclegowych.

Dla grupy mecenasów, której istnienie przeczuwamy, ale której konkretnych potrzeb jeszcze nie znamy, najważniejsze będzie wykonanie serii rozmów z potencjalnymi członkami – badania jakościowego, które pozwoli nam na skonstruowanie dodatkowej propozycji wartości dla tej grupy. Na obecnym etapie jedyną obiektywną wartość MVP, jaką możemy mierzyć, to stosunek liczby nowych mecenasów do czasu i formy rozprzestrzeniania informacji o „Klubie Ducha Gór”. W dłuższej perspektywie powinniśmy poszukać takich form wsparcia, które będą przynosiły największą korzyść obu stronom i pozwolą na najskuteczniejsze poszerzenie grona mecenasów.

# PODSUMOWANIE

---

**Przedstawione w poprzednim rozdziale pomysły nie są gotowymi receptami na sukces. Są to jedynie hipotezy, które należy dopiero poddać praktycznej weryfikacji i sprawdzić, czy są dobrymi pomysłami, czy też nie.** Bardzo istotne jest też żeby pamiętać, że nie są to pomysły „na całe życie”. Świat, w którym żyjemy, zmienia się bardzo szybko; w każdej chwili nasza oferta może spotkać się z silną konkurencją lub zmianą potrzeb dotychczasowych klientów. **Podstawowy cel tej broszury to** – jak wspominałem na wstępie – **zmiana sposobu myślenia organizacji pozarządowych o swojej działalności, próba zaszczepienia w nich ducha przedsiębiorczości i umiejętności pozyskiwania własnych przychodów**, które zapewnią im nie tylko możliwość realizowania misji społecznej, ale też autonomię i niezależność.

W swojej pracy szkoleniowca zajmującego się przygotowaniem NGO do działalności odpłatnej i gospodarczej, coraz częściej spotykam się z zainteresowaniem ideą biznesu społecznego. Wiele osób, dla których praca w NGO jest życiową misją, dostrzega problemy związane z niestabilnym finansowaniem trzeciego sektora i silnym uzależnieniem od decydentów politycznych lub charytatywnej działalności wielkich firm, a przecież organizacje pozarządowe, zgodnie z koncepcją „trzeciego sektora”, miały w imieniu obywateli przyglądać się działaniom podmiotów gospodarczych i administracji. Nie zrobią tego nie mając niezależnych i stabilnych źródeł finansowania.

W krajach europejskich i w USA, wiele organizacji pozarządowych opiera się na szerokich strumieniach drobnych darowizn od sympatyków i obserwatorów, którzy wiedzą, że aby NGO działały w ich imieniu i skutecznie spełniały swoje zadania, muszą zachować niezależność finansowania. W Polsce ten mechanizm niestety nie działa. Nasze społeczeństwo zdecydowanie preferuje finansowanie działań o charakterze dobroczynnym, wiele stowarzyszeń ma problemy nawet ze ściąganiem składek członkowskich, a zdecydowana większość zbiorów publicznych ma charakter „akcyjny”. Jako społeczeństwo nie mamy zwyczaju nakładania na siebie dodatkowych „podatków” na lokalne organizacje, dodatkowym czynnikiem ograniczającym możliwość finansowania ze składek, może być także bieda i niestabilność materialna (wysoki odsetek gospodarstw domowych nie posiadających oszczędności etc.). Dlatego, po ponad 20 latach aktywnej pracy w NGO jestem przekonany, że należy szukać nowych metod finansowania działalności organizacji społecznych.

Całość przedstawionej koncepcji jest mocno zakorzeniona w moich praktycznych doświadczeniach z pracy w łódzkim Stowarzyszeniu Obywatele Obywatelom i Stowarzyszeniu Wolimierz oraz ze współpracy z kilkunastoma organizacjami w całej Polsce, które postanowiły zmienić swoje myślenie i strategie działania, wykorzystując przedsiębiorczość i odpłatną działalność pożytku publicznego jako istotne metody uzyskiwania stabilności i płynności finansowej.

**Nie jest moim celem zachęcanie do odejścia od współfinansowania NGO przez państwo i inne instytucje, jednak w strategii działania organizacji dotacja nie może decydować o jej „być albo nie być”.** W przedstawionych przykładach wskazywałem, że środki z działalności na rynku usług i produktów mogą mieć różne przeznaczenie i różne znaczenie dla danej organizacji. Począwszy od uzupełniania środków z dotacji wkładem własnym (np. Henryków), przez utrzymanie „rdzenia”, umożliwiającego szersze i bardziej stabilne działania statutowe (Skalny Most), po strategię, w której działalność odpłatna będzie stanowiła główne lub co najmniej bardzo znaczące źródło dochodów (Stowarzyszenie Wolimierz). Na ile każde z opisanych stowarzyszeń wykorzysta możliwości rozwoju, które daje ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie dowiemy się za parę lat. Równie istotne jest dla mnie pytanie na ile uda się to Wam, czytelnikom tej broszury. Będę wdzięczny za wszelkie uwagi i przemyślenia przesłane mailem na adres surmacz@katalizator.biz. „Jeleń nie leń” jest pisany z myślą o Was i zgodnie z zasadami *customer development* to czytelnicy powinni ocenić jego przydatność oraz zasugerować zmiany niezbędne dla jego ulepszenia.

Ten poradnik jest również pewnego rodzaju startupem. Jest to kolejny krok do weryfikacji osobistego „aktu wiary”, hipotezy, którą opisałem w zeszłym roku w artykule „Trzeci sektor: awangarda czy konserwowanie «systemu»?<sup>12</sup>”: Uważam, że aby stworzyć państwo rzeczywiście demokratyczne, powinniśmy opierać się na strukturach łączących **społeczne zaangażowanie, świadomość polityczną** oraz samodzielność ekonomiczną (**przedsiębiorczość**). (...)

Nowy trzeci sektor powinien być tworzony przez organizacje hybrydowe, mające własne, stabilne źródła finansowania, twardy fundament aksjologiczny i praktyczne działania zmierzające do angażowania wokół siebie społeczności, budowania kadr i poczucia identyfikacji z organizacją.

Krokiem w dobrą stronę jest w mojej opinii przedsiębiorczość społeczna, oparta na ustawie o spółdzielniach socjalnych oraz na rosnących zachętach dla NGO do usamodzielniania się finansowego poprzez działalność odpłatną i gospodarczą. Chodzi o podejmowanie działalności biznesowej przez stowarzyszenia, które bazując na posiadanym „kapitale ludzkim” (członkach stowarzyszenia), mogą tworzyć wzorcowe miejsca pracy o demokratycznej strukturze własności, odpowiedzialności zarządu wobec pracowników – przy jednoczesnym zaangażowaniu „firmy” w osiąganie wyznaczonych celów społecznych. Rozwój takich mikrostruktur demokracji można rozumieć jako tworzenie stabilnych i niezależnych komórek, które poprzez lokalne, regionalne i ogólnopolskie związki (stowarzyszenia osób prawnych) utworzą większe tkanki demokratycznego, samorządnego i w znacznej mierze samowystarczalnego gospodarczo społeczeństwa obywatelskiego.

„Jeleń nie leń” to efekt pierwszych eksperymentów z małymi organizacjami, które są chętne do zmiany lub częściowej modyfikacji swojego dotychczasowego modelu działania zgodnie z cytowaną wyżej koncepcją. Niniejsza broszura jest więc swoistym ideowym MVP, które ma odpowiedzieć na pytania: czy koncepcja „biznesu społecznego” jest atrakcyjna dla małych organizacji pozarządowych? Ile z nich zacznie działać zgodnie z proponowaną w poradniku metodologią? Ile osób skontaktuje się z wydawcą i autorem (gorąco do tego zachęcam!) żeby uzyskać dodatkowe informacje? Jakie obroty i przychody uda się wygenerować? Które działania będą najbardziej rentowne?

Próbujmy więc nowych pomysłów. Jak słusznie zauważył Albert Einstein: „Szaleństwem jest robić wciąż to samo i oczekiwać różnych rezultatów”.

<sup>12</sup> Artykuł opublikowany w piśmie Nowy Obywatel nr 59 (wiosna 2013), dostępny online na stronie internetowej My Obywatela: <http://bit.ly/3sektor-SS>

## Rozwój lokalny oparty na własnych zasobach

Organizacje społeczne, nie nakierowane na maksymalizację zysków mogą stać się ważnym elementem łączącym rozproszonych, nie umiejących współpracować ze sobą przedsiębiorców (małe i średnie firmy), a przez to istotnym czynnikiem dla rozwoju lokalnego. Wykorzystanie efektu skali i łączenie potencjału jest widoczne w opisach Stowarzyszenia Wolimierz, Gór Szalonych Możliwości i Skarbcu Ducha Gór. Modele dla tych organizacji opierają się nie na „własnych zasobach”, ale na umiejętnym zarządzaniu i sprzedaży tego, co mają w ofercie lokalni podwykonawcy. W ten sposób niezależna „parasolowa” organizacja zarabia wykorzystując efekt skali, a korzystają wszyscy zaangażowani w tworzenie „łańcucha wartości”.

Mieszkańcy wsi czy członkowie stowarzyszenia – to jednocześnie „zasoby” i istotna grupa klientów – adresatów działań organizacji. Jest to charakterystyczne dla organizacji samopomocowych, w których członkowie i „podopieczni” stowarzyszenia są jednocześnie klientami, partnerami i zasobami. Organizacja, działając na rzecz mieszkańców wsi czy określonej grupy społecznej, jest najlepszym gwarantem tego, że jej działalność biznesowa będzie zgodna z wolą interesariuszy stowarzyszenia. Takie podejście jest ważnym filarem rozwoju lokalnego w tzw. modelu endogennym. Takie podejście zakłada rozwój oparty o to, co mamy na miejscu, zamiast wyczekiwania na inwestorów lub interwencję na wyższym szczeblu administracji. Kluczowa dla dobrego funkcjonowania takiego modelu jest stała komunikacja, koordynacja i współpraca między administracją (gminą, powiatem), lokalnymi przedsiębiorcami i organizacjami społecznymi.

Szczególnie ważna rola przypada administracji terenowej. Większość małych, lokalnych stowarzyszeń nie rozwinię skrzydeł, jeśli nie uzyska wsparcia materialnego – „zasobowego” od gminy. Aktualnie, w większości znanych mi przypadków, zarządy gmin z jednej strony narzekają na „roszczeniowość” lokalnych NGO, a z drugiej nie czynią zbyt wielu wysiłków, żeby ułatwić NGO samodzielność finansową i organizacyjną. We wspomnianym artykule z Nowego Obywatela pisałem: *„Zamiast zlecać organizacjom gotowe zadania, państwo powinno przyjąć rolę podobną do tej, jaką pełnią finansiści venture capital dla start-upów biznesowych, czyli wprowadzić strategie i procedury premijujące te organizacje, które wykażą w swoim „biznesplanie” pomysły na pokrycie kosztów niezbędnej infrastruktury, plany rozwoju bazy społecznej dla swoich działań, rozumiane jako relacje „oferta – odbiorcy”, i wiarygodne wskaźniki pomiaru rocznego „zwrotu kapitału społecznego” uzyskiwanego dzięki rosnącej liczbie odbiorców działań (zaangażowanych w pomoc, wolontariat, partycypację w zarządzaniu organizacją itd.)”*. Takie podejście pozwalałoby na szybszy wzrost „manufaktur pożytku publicznego” i pozwoliłoby w znacznie większym stopniu wykorzystać umiejętności i pasję wielu społeczników, którzy znaleźli by w nich stałą pracę.

Kolejnym elementem systemowej układanki wspierającej rozwój lokalny będą w najbliższych latach Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej. Osobiście jestem mocno przekonany, że warto, by korzystały one z opisanych w poradniku metod. Książki polecane w pierwszym rozdziale powinny być lekturą obowiązkową dla wszystkich przyszłych społecznych przedsiębiorców i doradców pracujących w OWES. Metoda Lean Startup powstała po to, żeby ograniczać marnotrawstwo w sektorze biznesowym. Myślę że powinno to być równie ważne dla osób decydujących o przeznaczeniu środków publicznych.

Ramowe wytyczne dla rozwoju ekonomii społecznej w Polsce, spisane w Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej, przewidują znaczny wzrost liczby przedsiębiorstw społecznych w najbliższych latach. Wszyscy powinniśmy pracować nad tym, żeby nowe firmy były jak najbardziej stabilne ekonomicznie i, jednocześnie, aby podnosiły poprzeczkę w zakresie etosu prowadzenia działalności gospodarczej, odpowiedzialności wobec społeczności lokalnych, środowiska, pracowników i klientów. Tylko takie podejście pozwoli

na skupienie wokół poszczególnych firm i całego sektora ludzi, którzy będą czuli różnicę między trudno policzalną ekonomią wartości a uproszczonym rachunkiem ekonomicznym, nastawionym wyłącznie na maksymalizację zysku właścicieli i udziałowców. Zbudowanie wokół pojedynczych PES i całego systemu ekonomii społecznej spójnej narracji opartej na wartościach społecznych jest najlepszym sposobem na budowanie rynku odbiorców dla wszystkich produktów i usług przedsiębiorców społecznych. **Zróbmy to razem.**

---

## Aneks – często zadawane pytania

### Czy organizacje pozarządowe mogą zarabiać pieniądze?

Tak. Nawet powinny. Brak umiejętności samodzielnego pozyskiwania funduszy na realizację własnych zadań skutkuje ciągłą niepewnością o dalsze losy organizacji, często uniemożliwiając rozwinięcie działań statutowych.

### Czy każda organizacja powinna prowadzić działalność odpłatną?

Nie. Wszystko zależy od decyzji członków stowarzyszenia (walne zebranie) lub fundatorów fundacji. Stowarzyszenia mogą działać bez pieniędzy, mogą zawiązywać się po to, żeby co jakiś czas spotkać się w gronie ludzi, którzy się lubią, chcą razem pojechać na wycieczkę finansowaną ze składek, zjeść razem domowe ciasto itd. Jednak jeśli organizacja chce działać prężnie i zmieniać świat wokół siebie, pomagać sobie i innym, to musi mieć pomysł jak sfinansować najprostsze potrzeby organizacyjne. Nie musi to być działalność odpłatna, pozostają jeszcze składki członkowskie, fundraising, zbiórki publiczne, crowdfunding i oczywiście dotacje albo realizacja zadań publicznych.

Warto rozważyć różne metody pozyskiwania pieniędzy, jednak działalność odpłatna ma bardzo duży i niewykorzystany potencjał. Paradoksalnie, mimo że przedsiębiorczość zawsze wiąże się z ryzykiem, to jednak dobry pomysł na biznes społeczny może być dla wielu osób i organizacji świetnym rozwiązaniem. Wszystko zależy od ludzi, którzy ją tworzą. Nie każda organizacja musi prowadzić taką działalność, ale warto, żeby spróbował jej każdy, komu zależy na rozwoju swojego stowarzyszenia czy fundacji.

### Jeśli organizacje mogą zarabiać, to jak wyglądają płace w takiej organizacji?

Tak jak ustalą władze organizacji. Wysokość pensji, sposób zatrudnienia, obowiązki pracowników itd. określane są najczęściej przez zarząd. Zarząd w organizacjach społecznych nie pobiera wynagrodzenia za samo sprawowanie funkcji, jednak członkowie zarządu mogą być zatrudnieni jako pracownicy: koordynatorzy, specjaliści, trenerzy itd. Czynności za które pracownik pobiera wynagrodzenie, powinny być jasno określone w opisie stanowiska pracy. Jedyne ograniczenie wynagrodzenia jakie nakłada ustawa (o DPPIW) to tzw. komin płacowy. Art 9, mówi, że *jeśli przeciętne miesięczne wynagrodzenie osoby fizycznej z tytułu zatrudnienia przy wykonywaniu statutowej działalności odpłatnej pożytku publicznego, za*

okres ostatnich 3 miesięcy, przekracza 3-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw ogłoszonego przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni, to taka działalność przestaje być działalnością odpłatną pożytku publicznego i staje się działalnością gospodarczą.

Czyli jeżeli któryś z pracowników zatrudnionych w ramach działalności odpłatnej pożytku publicznego zarabia ponad 10 tys. złotych miesięcznie (przeciętne wynagrodzenie za marzec-maj 2013 to 3 690,30 zł a w 2014 to 3 823,32 zł), to organizacja ma obowiązek zarejestrować działalność gospodarczą. Jeśli organizację stać na wypłacanie takich pensji, to nie powinna też mieć problemów z prowadzeniem normalnej działalności gospodarczej.

### Czym jest zysk w organizacjach pozarządowych?

Zysk zawsze jest **nadwyżką przychodów nad kosztami**. W przypadku działalności pożytku publicznego, **zysk nie powinien się pojawić w ciągu roku bilansowego**. Jeśli księgowość pokaże na koniec roku, że nasza działalność odpłatna pożytku publicznego przyniosła zysk, to mamy wtedy obowiązek zarejestrować działalność gospodarczą.

Nie oznacza to jednak, że nie można mieć zysku w cyklu tygodniowym czy miesięcznym. Jeżeli organizacja osiąga przychód z działalności odpłatnej pożytku, który przewyższa roczne koszty (wydzielone księgowo), to powinna zarobione w ten sposób pieniądze wydać na swoją działalność statutową w zakresie pożytku publicznego. Na tym zasadza się jedna z głównych koncepcji tego poradnika. Nauczmy się zarabiać pieniądze (osiągając zyski krótkoterminowe), tak żeby w skali roku wygenerować jak największą wartość w sferze pożytku publicznego. Warto więc przyjąć procedurę kontroli nadwyżki przychodów nad kosztami (w cyklu miesięcznym czy kwartalnym), żeby mieć pewność, że na koniec roku bilans w tej kategorii kosztów nie będzie dodatni.

Można by pokusić się o stwierdzenie (odchodząc od pojęć *stricte* księgowych), że zyskiem w organizacjach prowadzących działalność odpłatną pożytku publicznego, będzie wartość dodana – zmiana społeczna, jaką organizacja jest w stanie finansować z własnych dochodów. Taki „zysk” jest tylko częściowo przeliczalny na złotówki, ale bez wątpienia jest ściśle związany z zyskiem finansowym jaki uda się osiągnąć naszemu społecznemu przedsiębiorstwu.

### Co jest potrzebne do prowadzenia działalności odpłatnej w Stowarzyszeniu lub Fundacji?

1. Odpowiedni zapis w statucie np. „organizacja prowadzi działalność nieodpłatną i odpłatną w zakresie...” lub uchwała zarządu.
2. Działalność odpłatna **musi być zgodna z celami statutowymi** i sposobami realizacji. Np. jeśli nie mamy w statucie zapisu o pracy na rzecz osób starszych, albo działań edukacyjnych na rzecz społeczności lokalnej itp., to nie możemy prowadzić odpłatnych zajęć dla seniorów, nawet jeśli są chętni. Musielibyśmy najpierw rozszerzyć zakres działań statutowych (walne zebranie w stowarzyszeniu, fundatorzy w fundacji oraz zgłoszenie zmiany do KRS) a dopiero potem podjąć taką działalność.
3. Planowana działalność **musi mieścić się w zakresie określonym w Art. 4 ustawy** – zobacz ostatnie pytanie oraz przedostatnią stronę poradnika.
4. Działalność odpłatna (przychody i koszty) musi być (wymóg ustawowy) **wyodrębniona księgowo od działalności nieodpłatnej i gospodarczej** (jeśli występuje). Dzięki temu wiemy, czy na koniec roku nie osiągnąmy zysku, który powoduje konieczność zarejestrowania działalności gospodarczej.

Spełniając te warunki (większość NGO spełnia je w momencie rejestracji) organizacja może pobierać opłaty i wystawiać rachunki (faktury) za świadczone usługi i sprzedaż produktów.

## Gdzie można się tego nauczyć?

Sprawy formalne prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego są bardzo dobrze opisane w poradniku dla NGO na stronach internetowych <http://poradnik.ngo.pl>. Pomoc można też uzyskać w lokalnych inkubatorach dla NGO lub Ośrodkach Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). Najważniejszy jest jednak **pomysł na to co i komu będziemy sprzedawać**. Nie różni się to wiele od prowadzenia „normalnej” działalności na rynku usług i produktów. Początkującym przedsiębiorcom polecam słuchanie świetnego podcastu Wielka Mała Firma (<http://www.malawielkafirma.pl/>) i czytanie książek z półki „biznes”.

Dużo wartościowych materiałów edukacyjnych znajduje się też w internecie. Warto zacząć od portalu Kanwa Przedsiębiorczych (<http://kanwaprzedsiebiorczych.pl/>), na którym znajduje się wiele świetnych artykułów różnych autorów. Są to z reguły osoby prowadzące własne blogi, na których dzielą się wiedzą, przewyższającą merytorycznie niejednego kurs przedsiębiorczości (szczególnie te darmowe). Warte polecenia są także darmowe e-booki wydawane przez PARP, dostępne na stronie [http://www.web.gov.pl/wiedza/biblioteka/e-booki/590\\_1228\\_e-booki.html](http://www.web.gov.pl/wiedza/biblioteka/e-booki/590_1228_e-booki.html).

## Kiedy działalność odpłatna staje się działalnością gospodarczą?

Działalność odpłatna pożytku staje się działalnością gospodarczą, jeżeli (Art. 9) przychód organizacji przekroczy koszty w bilansie rocznym (pojawi się dochód z działalności pożytku publicznego) lub jeżeli wynagrodzenie osób zatrudnionych do jej realizacji przekroczy trzykrotność średniej krajowej. Oba przypadki są opisane w pozostałych pytaniach.

## Jak rozliczać działalność odpłatną, jakie płaci się podatki?

Zasady rozliczania działalności odpłatnej są bardziej skomplikowane niż np. te dotyczące jednoosobowej działalności gospodarczej. Można je zapisać księgowo w ujęciu rocznym, lub jako poszczególne zadania, ważne żeby było to jasne i kosekwentne rozwiązanie, klarowne dla osób zajmujących się zapisami i kontrolą analityk księgowych i opisane w polityce rachunkowości lub innym akcie wewnętrznym. Warto takie zadanie powierzyć dobrej księgowości, mającej doświadczenie w rozliczaniu organizacji pozarządowych.

Od przychodów z działalności odpłatnej nie płaci się podatku dochodowego, pod warunkiem, że cele statutowe działalności odpłatnej mieszczą się w katalogu celów zwolnionych z podatku dochodowego od osób prawnych (możemy go znaleźć w treści ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych). *Celami tymi są: działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrywania wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego* (za poradnik.ngo.pl).

## Czy warto zakładać działalność gospodarczą w organizacji pozarządowej?

To zależy od tego czy organizacja jest do tego gotowa. Logiczna wydaje się kolejność: uruchomienie działalności odpłatnej (okres startupu), → testowanie oferty i poszukiwanie rentownych źródeł przychodów, → pojawianie się regularnej nadwyżki (zysku) w cyklach miesięcznych, → uruchomienie działalności gospodarczej lub → wydzielenie jej do

zewnątrznego podmiotu (np spółki z o.o w 100% należącej do organizacji). Wszystko zależy od decyzji i przygotowania kadry w organizacji.

W Polsce nadal trudno jest wyobrazić sobie firmy których celem jest zmienianie świata a nie maksymalizacja zysków finansowych. Dokonaliśmy podziału na firmy (pierwszy sektor), których celem jest zarabianie pieniędzy oraz na NGO (trzeci sektor), które mają pieniądze wydawać na „naprawianie świata”. Ten podział jest pod wieloma względami sztuczny i powoduje wiele problemów, głównie w zakresie autonomii i stabilności działania organizacji pozarządowych. Organizacje, które nie potrafią zapewnić sobie stałych dochodów, niezależnych od łaskawości firm lub państwa, nigdy nie będą w stanie się rozwijać w planowy, strategiczny sposób. Dlatego warto podejmować działalność gospodarczą, ale robić to dopiero wtedy, kiedy mamy pewność, że nasz pomysł na biznes ma faktycznie sens, a my jesteśmy do tego przygotowani.

Ewolucja przynajmniej części organizacji pozarządowych w kierunku „firm non-profit” jest w świetle zaprezentowanych w poradniku koncepcji zjawiskiem bardzo pożądanym. Drugorzędne znaczenie ma tutaj formuła prawna. Każda organizacja może wykształcić swoją unikalną strukturę składającą się z jednej lub wielu powiązanych ze sobą osób prawnych.

#### Co jest działalnością pożytku publicznego czyli na czym organizacje mogą zarabiać pieniądze?

---

Określa to Art. 4 ustawy, który opisuje sfery działalności pożytku publicznego. Cała treść artykułu umieszczona jest na stronie 79. Większość celów statutowych przeciętnej organizacji pozarządowej w Polsce mieści się w sferze pożytku publicznego. Warto korzystać z zapisów poszczególnych punktów ustawy przy tworzeniu statutów stowarzyszeń i fundacji. Jeśli masz wątpliwości, czy Twój pomysł na społeczny biznes mieści się w sferze pożytku publicznego, to skonsultuj się z organizacjami parasolowymi lub Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej w Twojej okolicy (na Dolnym Śląsku np. inkubatory prowadzone przez RCWIP).

#### Jakie są korzyści z prowadzenia „firm non-profit”?

---

Na to pytanie każdy musi odpowiedzieć sam. Jeżeli działasz w sektorze pozarządowym od lat, to widocznie jest w nim coś co motywuje Cię do pracy po godzinach, nieodpłatnie, często z poświęceniem snu i zdrowia. Wiele osób, traktuje swoją społeczną misję znacznie poważniej niż pracę, w której „tylko zarabiają pieniądze”. Połączenie pracy odpłatnej z pasją społeczną, misją zmieniania świata, może być dla takich osób najlepszym rozwiązaniem.

Oprócz korzyści osobistych, czyli realizacji osobistych marzeń, biznes społeczny może mieć bardzo duże znaczenie dla rozwoju społecznego i gospodarczego w lokalnych społecznościach. W rozdziale „Dobre pomysły” przytoczyłem na to wiele przykładów.

Biznes społeczny przynosi także korzyści ideowe. Każdy nowy przedsiębiorca społeczny i działająca z sukcesem firma „non-profit” to dowód na to, że życie nie polega wyłącznie na zarabianiu i wydawaniu pieniędzy, że pieniądź sam w sobie nie jest celem a jedynie środkiem do zmieniania świata. Tak jak każde narzędzie może być użyte do dobrych albo do złych celów. Wszystko w rękach tych, którzy się tym narzędziem posługują.



## Art. 4. Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie

Sfera zadań publicznych, o której mowa w art. 3 ust. 1, obejmuje zadania w zakresie:

1. pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób;
2. działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
3. działalności charytatywnej;
4. podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
5. działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego;
6. ochrony i promocji zdrowia;
7. działalności na rzecz osób niepełnosprawnych;
8. promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;
9. działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;
10. działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym;
11. działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości;
12. działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej;
13. działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
14. nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania;
15. wypoczynku dzieci i młodzieży;
16. kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;
17. wspierania i upowszechniania kultury fizycznej i sportu;
18. ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
19. turystyki i krajoznawstwa;
20. porządku i bezpieczeństwa publicznego;
21. obronności państwa i działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
22. upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji;
23. ratownictwa i ochrony ludności;
24. pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
25. upowszechniania i ochrony praw konsumentów;
26. działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami;
27. promocji i organizacji wolontariatu;
28. pomocy Polonii i Polakom za granicą;
29. działalności na rzecz kombatantów i osób represjonowanych;
30. promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą;
31. działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka;
32. przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym;
33. działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w zakresie określonym w pkt 1–32.

# Organizacje pozarządowe mogą zarabiać pieniądze!

1

2

5

(działalność odpłatna pożytku publicznego i gospodarcza w NGO)

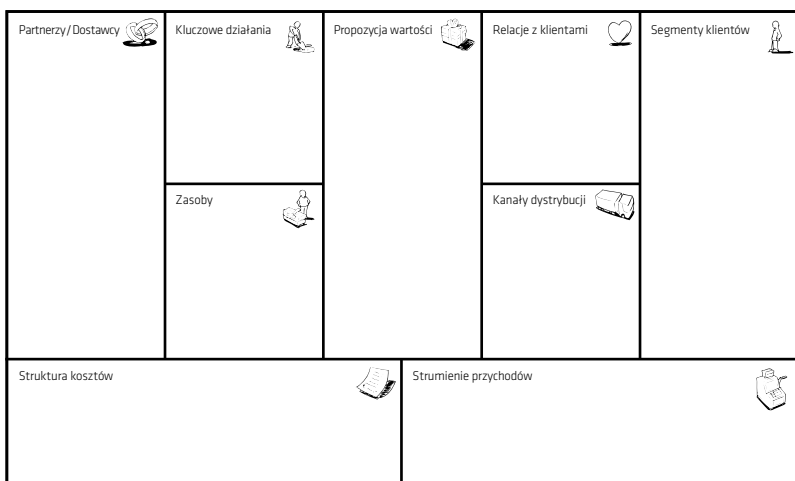
## co jest potrzebne? jak zacząć?

- 1. Sprawdź czy masz w statucie (lub uchwale zarządu) zapis o możliwości prowadzenia działalności odpłatnej** (pobierania opłat za usługi i produkty)

(Organizacje mające status OPP mają obowiązek zgłosić działalność odpłatną do KRS, organizacje nie będące OPP nie muszą nigdzie zgłaszać, wystarczy zapis w statucie/uchwale)

- 2. Twój pomysł na biznes musi mieścić się w działaniach statutowych oraz w katalogu 34 działań definiujących sferę pożytku publicznego**

- 3. Zbuduj model biznesowy, sprawdź czy Twój pomysł będzie faktycznie zarabiał. Zastanów się kto jest Twoim klientem, co i za ile będziesz sprzedawać?**



## działalność odpłatna:

sprzedajemy usługi i produkty



zarabiamy pieniądze



pokrywamy koszty działań



wystawiamy rachunki i faktury



## prowadzisz działalność odpłatną?

możesz nadal:

- ubiegać się o dotacje
- posiadać status OPP (dostawać 1% PIT)
- korzystać z pomocy wolontariuszy



**każda organizacja** zarejestrowana w KRS lub ewidencji starosty (fundacja, stowarzyszenie, klub sportowy) może prowadzić działalność odpłatną pożytku publicznego, czyli **pobierać opłaty, jeżeli usługi lub produkty, które sprzedaje:**

## warunki prowadzenia działalności odpłatnej

1. Mieszczą się w celach i działaniach statutowych organizacji

3. Mieszczą się w katalogu zadań publicznych określonych ustawą o DPPiW (Art 4 ustawy, określa 34 sfery działalności pożytku publicznego)

4. Miesięczne wynagrodzenie pracowników i współpracowników **nie może przekraczać trzykrotności średniego miesięcznego wynagrodzenia wg GUS** (ponad 10 tys miesięcznie)

5. Koszty i przychody działalności odpłatnej **muszą być wydzielone w księgowości.** Kosztem w ujęciu rocznym może być wszystko co służy uzyskaniu przychodu z działalności odpłatnej (lokal, wynagrodzenia, media, koszty promocji itp)

2. **Nie przynoszą zysku,** ROCZNE koszty działalności odpłatnej muszą równoważyć przychody (**nie jest to działalność gospodarcza**, ale może się nią stać, jeśli nie spełnia warunków działalności odpłatnej, czyli np przyniesie zyski na koniec roku). **Jeśli nie chcesz zakładać działalności gospodarczej, monitoruj przychody w ciągu roku!**



**nie spełniasz tych warunków?**

Opracowanie:  
© Szymon Surmacz | [kooperatywa.org](http://kooperatywa.org)

ilustracje Business Model Generation:  
© 3.0 Unported License  
[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Działalność gospodarcza:

- konieczna rejestracja (KRS, Regon)
- działa tak samo jak w „zwykłych” przedsiębiorstwach
- nie może dominować nad działalnością non-profit
- można wydzielić ją do zależnej spółki (właścicielem spółki będzie NGO)

Społecznicy, o których przeczytasz w tym poradniku są mieszkańcami Kotliny Jeleniogórskiej, Karkonoszy i Pogórza Izerskiego. Niektórzy z nich dopiero zaczynają swoją przygodę z sektorem społecznym, gdy inni od wielu lat pracują na „dwa etaty”, zarabiając pieniądze na życie w „normalnej” pracy, a czas wolny w miarę możliwość poświęcają na zmienianie świata i pomaganie ludziom.

Dla jednych społeczna przedsiębiorczość to pomysł na życie, idealny sposób na połączenie pasji z misją pomagania ludziom i pracą zarobkową. Dla innych najważniejsze jest zaś to, że zarobione pieniądze są reinwestowane w organizację i przez to zwiększają możliwości i efektywność osiągania celów z zakresu pożytku publicznego.

Bez względu na motywacje i cele ich pracy, łączy ich kreatywne i innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów finansowych trzeciego sektora. Mają pomysły, są gotowi do zmiany swoich przyzwyczajzeń i uczenia się nowych umiejętności, które do tej pory kojarzyły się głównie ze światem biznesu. Mam nadzieję, że po przeczytaniu tej książki będziesz gotów do nich dołączyć.

Poszukuj własnego pomysłu na rozwój.  
Przeanalizuj swoje otoczenie i zbuduj plan działania  
w oparciu o lokalne zasoby, umiejętności ludzi  
i specyfikę środowiska w jakim pracujesz



**FORUM**  
AKTYWNOŚCI LOKALNEJ



FUNDACJA  
ROZWOJU  
EKONOMII  
SPOŁECZNEJ **FRES**

Sfinansowano ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

