

Zarządzanie podmiotami gospodarki społecznej

Konspekt zajęć. Materiały dla studentów.

Celem przedmiotu jest przekazanie podstawowej wiedzy teoretycznej oraz praktycznych umiejętności w zakresie prowadzenia działalności odpłatnej pożytku publicznego i gospodarczej. Zajęcia poruszają tematy z zakresu tworzenia oferty (usług i produktów), komunikacji społecznej (marketing i public relations), relacji z klientami, prawa i mikroekonomii. W zajęciach wykorzystane są modele i narzędzia do mapowania procesów wewnątrz (struktura kosztów, zasoby, oferta, kluczowe działania) oraz na zewnątrz przedsiębiorstwa (relacje z klientami, kluczowi partnerzy – outsourcing, przychody, polityka cenowa) /

Wprowadzenie

Gospodarka – prowadzenie działalności gospodarczej na określonym rynku produktów i usług;
Społeczna – osiąganie celów społecznych, w strategii rozwoju organizacji posługiwanie się wskaźnikami społecznymi a nie maksymalizacją zysków.

Podmioty gospodarki społecznej (PGS):

Stowarzyszenia, spółdzielnie socjalne, fundacje, spółki prawa handlowego zależne od organizacji społecznych i administracji publicznej.

Przedmiot działalności PGS:

- Usługi społecznie użyteczne, gdzie celem jest wykonanie usługi a nie osiągnięcie zysku z jej sprzedania.
- Usługi o różnym stopniu rentowności gdzie zgromadzony zysk jest przekazywany na realizację celów użyteczności publicznej, które same w sobie nie są dochodowe (np. reintegracja, edukacja osób biednych, usługi kulturalne itd.)

Działalność odpłatna pożytku i gospodarcza.

Statut organizacji – ramy formalno-prawne, określają przedmiot działania czyli metody na osiągnięcie celów statutowych organizacji. W PGS działalność organizacji określa się zgodnie z klasyfikacją PKD. Pozwala to na wyraźne rozdzielenie przedmiotu działalności odpłatnej statutowej (pożytku publicznego dla OPP) i działalności gospodarczej.

Działalność odpłatna statutowa (pożytku) powinna:

- bilansować się na zero w bilansie rocznym (nie przynosić zysków)
- oferta jest działaniem ad hoc – nie ma charakteru zorganizowanej i stałej pracy (np. brak etatów, stałych zleceń, „portfela” zamówień itd.)
- kiedy jakaś część (np. szkolenia, wydawnictwo itd.) zaczyna mieć stały charakter i przynosi dochód powinna zostać przekształcona w działalność gospodarczą (odpowiednie zapisy w statucie)

Działalność gospodarcza odbywa się w sposób ciągły, zorganizowany, przynosi zysk (lub stratę) w bilansie rocznym.

Dobrze zaprojektowany podział między działalnością gospodarczą i pożytku tworzy z nich system usług komplementarnych. Istnieje między nimi wyraźny podział formalny, ale mogą wzajemnie uzupełniać się i wspierać przy realizacji strategicznych celów PGS.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przykład:

Celem stowarzyszenia jest prowadzenie działalności edukacyjnej w zakresie ekologii, sprawiedliwego handlu, problemów globalnych.

Strategiczną grupą docelową są młodzi ludzie, mobilni, ciekawi świata, wrażliwi społecznie. Stowarzyszenie prowadzi działalność edukacyjną (spotkania, dyskusje, pokazy filmowe itd.) w ramach wolontariatu i działalności statutowej odpłatnej i nieodpłatnej.

W ramach działalności gospodarczej walne zebranie członków postanawia otworzyć hostel i klubokawiarnię. Działalność gospodarcza generuje zyski przeznaczone na organizowanie prelekcji, wydawnictwa, materiały edukacyjne i utrzymanie administracji.

Prelekcje organizowane są w klubokawiarni i stanowią dodatkową ofertę (wartość premium) skierowaną do klientów hostelu i kawiarni (ta sama grupa docelowa obu działań). Możliwość dofinansowania prelekcji (np. z konkursów grantowych) wspiera promocję i rozpoznawalność marki organizacji dzięki czemu zmniejsza koszty marketingu usług hostelu.

Podstawowy cel prowadzenia działalności gospodarczej przez PGS to zapewnienie stałego i niezależnego źródła finansowania usług pożytku publicznego (realizacji celów statutowych organizacji). Dlatego konieczne jest stosowanie zasad i narzędzi opracowanych na potrzeby biznesu, zorientowanie strategii organizacji na dobrze określone i rozpoznane grupy klientów, posługiwanie się zarówno wskaźnikami mikroekonomicznymi jak i wskaźnikami pokazującymi osiągnięcie celów społecznych.

Organizowanie działalności gospodarczej

Charakteru firmy nie określa jej nazwa, statut czy akty prawne. Określają go potrzeby klienta, które zostają zaspokojone, kiedy kupuje on jakiś produkt lub usługę. Zadowolenie klienta stanowi misję i cel każdej firmy. Odpowiedź na pytanie, czym jest nasza firma, można więc uzyskać, jedynie patrząc na nią z zewnątrz, z punktu widzenia klienta i rynku.

Peter Drucker

Kanwa BMG (Business Model Generation)

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

O co chodzi: <http://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s&feature=related>

PDF do pobrania: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

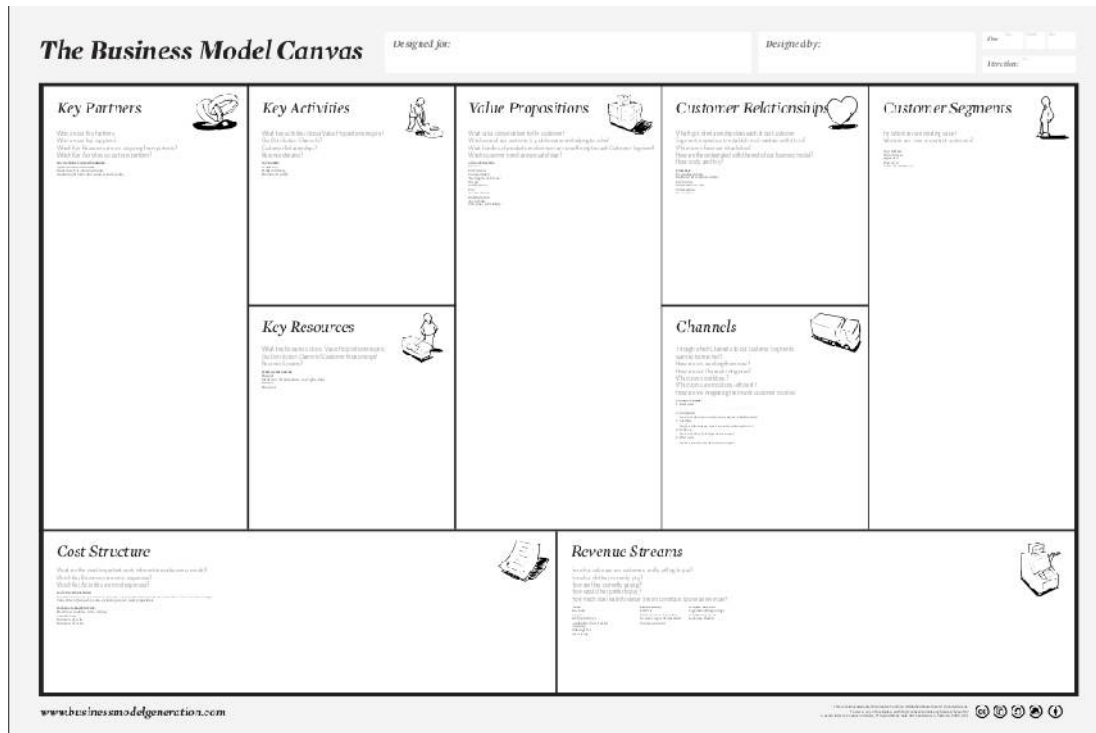


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Popyt (Customer Segment)

klient -> zapotrzebowanie -> usługa/produkt

- Do kogo adresowana jest nasza oferta?
- Kim są nasi najważniejsi klienci?
- Jakie mają potrzeby?
- Rynki / grupy klientów
 - Rynek masowy
 - Rynki niszowe
 - Segmenty rozłączne
 - Łączenie segmentów

Oferta (Value Proposition)

*Każdy z nas żyje, coś sprzedając
Robert Louis Stevenson*

- Oferta nie może być „nadwyżką podaży”. Jest zbyt duża szansa na to że ktoś inny lepiej dopasuje się do potrzeby klienta.
- Które potrzeby klienta zaspokajają nasz produkt?

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Co zrobić żeby był zadowolony?
- Zadowolenie jest jednym z najważniejszych „towarów” bez względu na branżę
- Które z naszych usług łączą się z poszczególnymi segmentami klientów i w jaki sposób?
- Charakterystyka:
 - Nowatorstwo / świeżość pomysłu / innowacje
 - Dopasowanie do potrzeb klienta
 - Składowe usługi / produktu:
 - Wygląd / atrakcyjność
 - Marka
 - Cena
 - Zmniejszenie ryzyka
 - Dostępność
 - Wygoda

Kanały dystrybucji (*Channels*)

- Jak dotrzeć z ofertą do klienta? (marketing, public relations)
- W jaki sposób dostarczamy mu usługę / produkt?
- W jaki sposób dokonujemy transakcji (zaspokajamy popyt)?
- Które kanały są najbardziej efektywne?

Fazy tworzenia kanałów dystrybucji

1. Świadomość

W jaki sposób klienci dowiadują się o naszej ofercie?

2. Ocena

W jaki sposób klient ocenia naszą ofertę?

Jak może ocenić jej atrakcyjność i dopasowanie do swoich potrzeb?

3. Zakup

W jaki sposób klient podejmuje decyzję o zakupie (skorzystaniu z naszych usług)? Jak ułatwić mu podjęcie tej decyzji?

4. Dostawa

W jaki sposób dostarczamy usługę / produkt?

Czy trzeba do nas przyjść, czy usługa jest „wirtualna” - przez internet?

W którym momencie i w jakim miejscu następuje dostarczenie usługi (produktu)?

5. Opieka „posprzedażowa”

Co robimy po zakończeniu transakcji? Z czym zostaje nasz klient?

Relacje z klientami (*Customer Relationships*)

- Kim jesteś Drogi Kliencie?
- Co nasz klient chce / może usłyszeć, gdzie się pojawia,
- jakim językiem się posługuje. (mapa empatii, persony)
- W jaki sposób budujemy relacje z naszymi klientami? Jak bardzo są one zintegrowane zresztą naszych działań, ile kosztują?

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Przykłady:

- Osobisty „asystent” klienta (np. w ekskluzywnej turystyce z przewodnikiem, coach w procesie szkoleniowym, opiekun projektu)
- Samoobsługa i automatyzacja (oferta masowa, nastawiona na duży przepływ osób)
- Tworzenie społeczności (np. dla ofert zorientowana na określony segment zainteresowań)
- Współuczestniczenie i zaangażowanie (np. praktyczna nauka rękodzieła, prace na polu w agroturystyce, udział rodzin w terapii dzieci niepełnosprawnych itd)

Źródła przychodów (*Revenue Streams*)

- Za jakie usługi i produkty klient chce i może zapłacić?
- Które usługi są źródłem naszego utrzymania?
- Która część naszej oferty jest płatna?
- Co przynosi nam dochód?
- Czy cała oferta musi być płatna?
- Czy wszyscy klienci muszą płacić?

Kształtowanie cen

Koszt bazowy (progowy) – minimalna cena, przy której przychody ze sprzedaży usług i produktów wyrównają koszty ponoszone na ich wykonanie oraz pozostałe koszty stałe (np. administracyjne)

Marża – część ceny usługi (produktu), która zapewnia nam przychód powyżej kosztów bazowych. Wysokość marży jest uzależniona od wartości jaką ma dla klienta nasza usługa i od podobnych usług świadczonych przez konkurencję. Górny próg marży wyznacza nam cena której żaden z klientów nie jest skłonny już zapłacić (może dostać ją gdzie indziej taniej, lub nie przedstawia dla niego równoważnej wartości)

Rabat to upust cenowy udzielany w określonych warunkach (promocja) określonej grupie odbiorców (np. wiosenna promocja dla studentów). Rabat zmniejsza naszą marżę, ale jego celem jest wzrost sprzedaży poprzez zwiększenie liczby nabywców.

Polityka cenowa jest bardzo ważnym elementem naszej działalności. Nieprzemysłane promocje prowadzą do sezonowego wzrostu liczby klientów i ich odpływu po wygaśnięciu promocji. Lepszym mechanizmem rabatowym są np. programy lojalnościowe gdzie określony rabat uzyskują stali klienci. Upust cenowy jest nagrodą za systematyczność, zdobywanie nowych klientów itd.

Zasoby (*Key Resources*)

Zasoby:

- infrastrukturalne (fizyczne)
- ludzkie (kapitał ludzki i społeczny)
- intelektualne (marka, licencje, dane)
- finansowe

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Jakich zasobów potrzebujemy żeby wykonać ofertę, podtrzymać relacje z klientami, osiągnąć przychód?

Mapowanie zasobów lokalnych

- Co może być naszym produktem (ofertą)?
- Co jest stałe i odnawialne? (specyfika gminy)

Mapowanie potrzeb:

- Czego nam brakuje?
- Jak możemy uzupełnić braki? (import, partnerzy itp.)

Kluczowe działania (*Key Activities*)

- Co musimy zrobić żeby zamienić zasoby na produkty (ofertę)?
- Jakie czynności są kluczowe żeby nasz „biznes” działał?
- Jeśli sam nie jesteś w stanie tego wykonać to kto ci w tym pomoże?

Partnerzy (*Key Partners*)

Uzupełniają brakujące zasoby

Mapowanie powiązań między partnerami

Relacje partnerskie – zasada win-win podstawą motywowania partnerów

- Optymalizacja i ekonomia (specjalizacja i wymiana)
- Redukcja ryzyka, stabilizacja
- Wymiana / zakup określonych usług i produktów

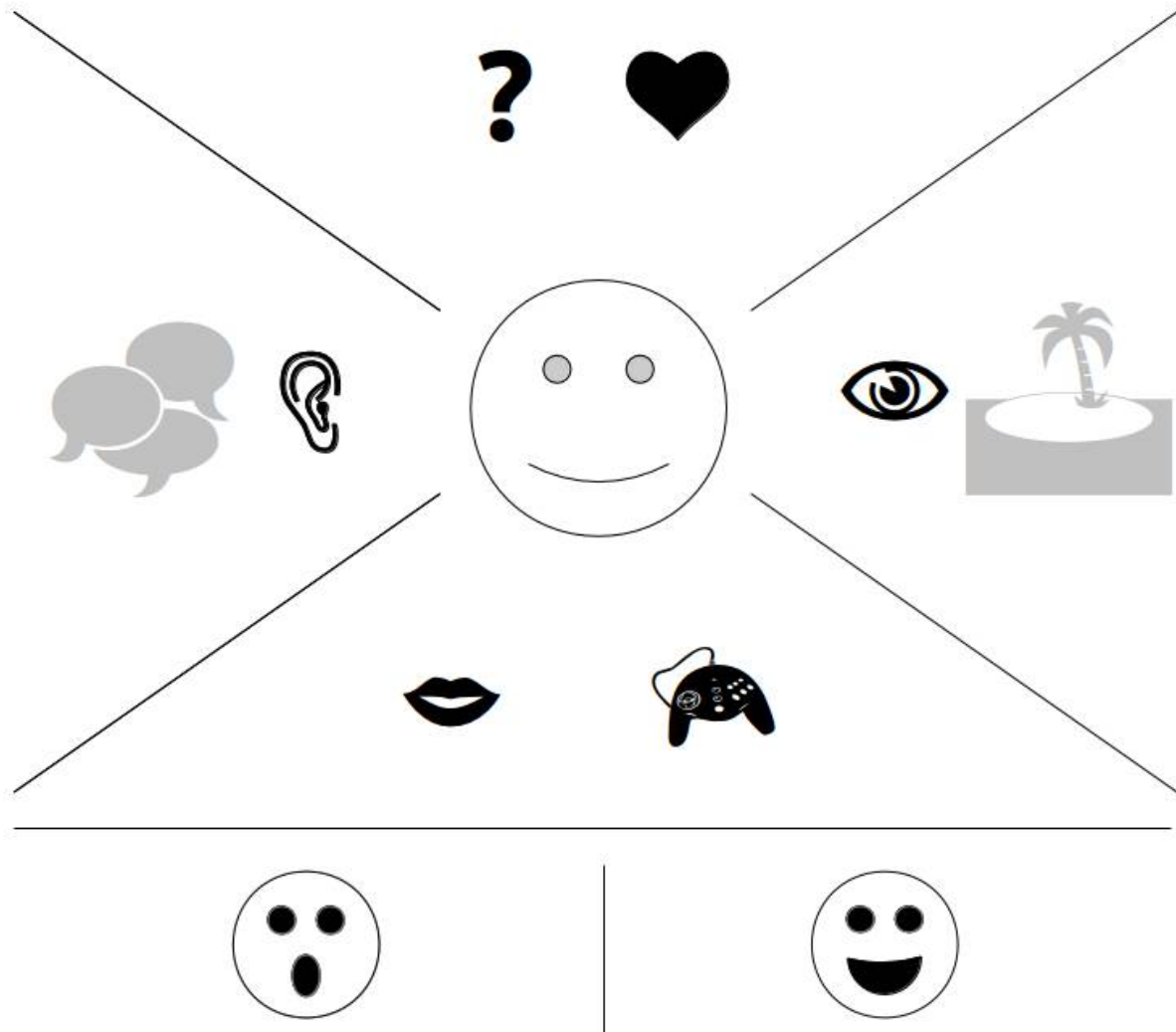
Koszty (*Cost Structure*)

- Jakie są główne koszty naszej działalności?
- Jak możemy je zredukować?
- Czy nasza działalność jest napędzana dzięki redukcji kosztów (*cost driven*) czy dzięki tworzeniu unikalnej oferty odpowiadającej na specyficzne zapotrzebowanie klienta (*value driven*)
- Koszty stałe
- Koszty zmienne
- Ekonomia skali
- Ekonomia specjalizacji (zakresu)

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

O Klientach – bardziej szczegółowo

Mapa empatii w modelu BMG:



Narysuj swojego modelowego klienta (grupę klientów)

- Co czuje?
- Co widzi?
- Jakie ma oczekiwania?
- Jakie ma obawy i lęki?
- Ile ma lat?
- Jaki prowadzi styl życia?
- Jak się przemieszcza?
- Kogo słucha?
- Jakie ma autorytety?
- Co jest dla niego ważne?

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

- Co lubi robić?
- Czego nie znosi?
- Co uważa za atrakcyjne?
- Co stanowi dla niego wartość?
- Za co może zapłacić więcej żeby tylko to uzyskać?

Jak dowiedzieć się kim są nasi klienci?

- Badania
- Media społecznościowe
- Wywiad gospodarczy ;-)
- Intensywność kontaktów = większa ilość danych
- Tworzenie baz danych = trwałość danych

Public relations - najważniejsze wsparcie „działu sprzedaży”

- Public Relations (kontakty z otoczeniem) dotyczą kształtowania stosunków publicznie działającego podmiotu z jego otoczeniem.
- Podmiot: gmina, przedsiębiorstwa społeczne
- Otoczenie: klienci, sponsorzy (grantodawcy), administracja, dziennikarze, czytelnicy strony www, pani Zosia z kiosku na rogu...
- Relacje z otoczeniem czyli komunikacja społeczna.

Tworzenie planu komunikacyjnego

Mechanika

Taktyka

Strategia

Badania



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Badania czyli nie ufaj swojej pamięci...

- Co wiemy o naszych odbiorcach?
- Skąd to wiemy?
- Czy to są sprawdzone informacje czy nasze wyobrażenia?
- Mapowanie otoczenia i baza danych interesariuszy.
- Analiza potrzeb, przygotowanie danych do dalszych działań.

Strategia

- Strategiczna grupa docelowa (kto jest naszym końcowym klientem / odbiorcą)
- Cel (co ostatecznie chcemy osiągnąć)
- Przekaz (główny, podstawowy komunikat)

Taktyka

- Taktyczne grupy docelowe (mają wpływ pośredni lub bezpośredni na końcowych odbiorców)
- Cele taktyczne (ich osiągnięcie zwiększa możliwość osiągnięcia celu strategicznego)
- Przekaz taktyczny („małe” komunikaty wzmacniające przekaz strategiczny)

Mechanika

- Narzędzia, czas, pomysły, budżet
- Dostosowane do celu działań
- Dostosowane do rodzaju odbiorców
- Racjonalne i ekonomiczne

Media – dobierz odpowiednie narzędzia

- Poziom lokalny
- Poziom regionalny
- Poziom ogólnopolski
- Grupy odbiorców – sposób komunikowania (Szanowna Pani, Hej Ziomki)
- Media – telewizja, radio, prasa, billboard, ulotka, plakat, graffiti, vleпка, plotka, post na blogu... Każde narzędzie które przekazuje informację między nadawcą a odbiorcą.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



- Specyfika użytych mediów ma bardzo duży wpływ na to ile zostaje z naszej „cytryny” części wspólnej. Więcej treści możemy zawrzeć w folderze reklamowym niż w 30 sekundowym spocie radiowym. Jednak dobry spot może mieć większą siłę oddziaływania.

Internet

Dobrze używany internet może być najtańszym i najlepszym narzędziem komunikacji – jednak nie dla każdego odbiorcy! Poszukiwanie w internecie klientów kiosku z warzywami będzie stratą czasu. Chyba że mamy doskonały pomysł na dostarczanie warzyw zamawianych online i dostarczanych bezpośrednio do domu.

Najważniejsze i najprostsze w obsłudze narzędzia internetowe:

- strona www zarządzana systemem CMS (np. Wordpress)
- blog firmowy
- galeria zdjęć (np. Google Picasa, flickr.com)
- mailing
- Facebook i inne portale społecznościowe

Baza mediów i kontakt z dziennikarzami

Dziennikarze są bardzo istotną grupą docelową. Kształtują opinię innych, w tym naszych potencjalnych klientów.

Działania pożytku publicznego mieszczą się często w zainteresowaniach dziennikarzy i mediów.

Imienne zaproszenia działają lepiej niż fax wysłany na redakcję

Nawiązuj kontakty z konkretnymi dziennikarzami. Pracuj na uzyskanie statusu „eksperta”.

Nie próbuj zainteresować dziennikarza sportowego zagadnieniami tradycji kulinarnych Twojego regionu nawet jeśli jest on Twoim kolegą z podstawówki. Zamiast tego zapytaj go czy nie ma koleżanki która byłaby zainteresowana takim tematem.

Kontakty z dziennikarzami zapisuj w bazie danych (tabelka, notes...) pamięć jest zawodna. Za rok robiąc podobną imprezę będziesz mieć gotową wiedzę (procedury, nazwiska, kontakt) do wykonania podobnego zadania.

Bazę danych uzupełniaj na bieżąco. Czytając gazety, słuchając radia zapisuj nazwiska dziennikarzy zajmujących się tematyką spójną z Twoją strategią.

Redagowanie informacji prasowych

- Każdy pretekst może być dobry żeby się pochwalić swoją działalnością.
- Pomyśl co chciałbyś przeczytać jakbyś był czytelnikiem?
- Czy czytelnik jest na pewno zainteresowany zakupieniem nowej obrabiarki?
- Jaka zmiana zaistniała z punktu widzenia klientów gazety (czytelników)

Więcej o redagowaniu komunikatów: <http://www.pressence.com.pl/?m=m45>

ABC Obywatela – rozdział: „Jak się nie załamać w drodze na łamy”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Literatura:

Business Model Generation <http://www.businessmodelgeneration.com/>

Daniel Pink. *Drive. Kompletnie Nowe Spojrzenie na Motywację*

Szymon Surmacz. *Garść argumentów za ekonomią społeczną i przedsiębiorczością społeczną* Biuletyn *Ekonomia Społeczna w Małopolsce*, Numer 3, kwiecień 2011 r.

Paweł Tkaczyk *Zakamarki marki. Rzeczy o których mogłeś nie wiedzieć, zapomnieć, pominąć podczas budowania swojej marki* One Press, Helion 2011

Chris Brogan, Julien Smith *Zaufanie 2.0. Jak wywierać wpływ, zdobyć lojalność klientów i kreować markę*

Marek Jankowski, Paweł Tkaczyk. Podcast *Wielka Mała Firma* do pobrania np z bloga: <http://paweltkaczyk.midea.pl>

Jack Trout , Steve Rivkin *Nowe pozycjonowanie*, IFC Press 2004

kooperatywa.org

Szymon Surmacz

surmacz@kooperatywa.org

www.kooperatywa.org

tel 502 554 352

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITA LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

