Beata Szluz
Uniwersytet Rzeszowski
bszluz@ur.edu.pl

Spółdzielnie socjalne. Założenia – funkcjonowanie – nowe wyzwania[1]

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

– generuje miejsca pracy o wysokiej jakości i ulepsza poziom życia;
– oferuje ramy dla nowych form przedsiębiorczości i pracy;
– odgrywa bardzo ważną rolę w rozwoju lokalnym i spójności społecznej;
– bierze udział w tworzeniu stabilności i pluralizmu ekonomii rynkowej;
– odpowiada wartościom i strategicznym celom Unii Europejskiej, do których należą: spójność społeczna, pełne zatrudnienie i walka przeciwko biedzie oraz wykluczeniom społecznym, demokracja uczestnicząca, lepsze rządy i stały rozwój[2].

W kreowaniu nowych przedsięwzięć i rozwiązań nieocenione wydają się doświadczenia istniejących podmiotów, podejmujących oryginalne i nowatorskie inicjatywy społeczne. Ich aktywność, w zakresie tworzenia rozwiązań integracyjnych, wytycza obecne kierunki zmian w sektorze ekonomii społecznej. Przeprowadzone na Podkarpaciu badania, a także dokonane – przez zespół specjalistów – analizy pozwalają na wysunięcie przypuszczeń i tez, które mogą

[1] Szerzej na ten temat zob.: B. Szluz (red.), *Podkarpackie spółdzielnie socjalne*, Wydawnictwo Bonus Liber, Rzeszów 2013.
[2] R. Towalski, *Rozwój sektora gospodarki społecznej w krajach Unii Europejskiej. Wnioski dla Polski*, Mimeo, [b.m.w.] 2004, s. 5.

stanowić wskazanie dla osób kreujących założenia, a także tworzących podmioty ekonomii społecznej, szczególnie spółdzielnie socjalne:

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

8. do strategii marketingowych najczęściej stosowanych przez badane spółdzielnie należy strategia koncentracji (ponad połowa spółdzielni zadeklarowała jej stosowanie) oraz strategia zróżnicowania produktu;

9. tylko 1/3 badanych spółdzielni stosuje marketing mix, zaś ponad połowa tej strategii nie wykorzystuje;

10. za najczęściej praktykowany sposób pozyskiwania klientów spółdzielnie uznały polecanie ich usług lub produktów przez już posiadanych klientów (niemal wszystkie spółdzielnie zyskują klientów najczęściej właśnie na tej drodze), w drugiej kolejności wskazywano na bezpośredni kontakt z klientami (sprzedaż osobista);

11. niemal połowa badanych spółdzielni często wykorzystuje reklamę w postaci ulotek i materiałów promocyjnych, stosunkowo często spółdzielnie wykorzystują również reklamę typu *outdoor*;

12. ponad połowa badanych spółdzielni nie pozyskuje klientów ani na drodze promowania ich przez JST, stowarzyszenia itp., ani poprzez stosowanie promocji w sprzedaży; dla 2/5 ogółu spółdzielni również udział w targach nie stanowi metody wykorzystywanej do pozyskiwania klientów, a dla 1/3 nie jest to również *public relations*;

13. wśród ogółu klientów grupę o bardzo istotnym znaczeniu stanowią stali odbiorcy usług/produktów spółdzielni socjalnej; do najczęściej wymienianych kategorii zleceniodawców należały jednostki administracji publicznej oraz organizacje pozarządowe;

14. największą pod względem liczebności grupę klientów spółdzielni socjalnych stanowią osoby prywatne;

15. kluczowym elementem misji większości spółdzielni jest pomoc osobom bezrobotnym, zagrożonym wykluczeniem społecznym;

16. wszystkie spółdzielnie posiadające strategię rozwoju zadeklarowały ujęcie w niej dwóch elementów: uwzględnienie w strategii rozwoju metod pozyskiwania

nowych klientów oraz działań w obszarze promocji i informacji o usługach/produktach spółdzielni; żaden z przedstawicieli badanych spółdzielni nie podał innych zagadnień (wskazano tylko podane w kafeterii), które znalazły swoje miejsce w posiadanej strategii rozwoju, a przecież strategię rozwoju należy formułować w odniesieniu do różnych elementów marketingowych: produktu, ceny, promocji, dystrybucji, komunikacji;

17. w opinii niemal wszystkich reprezentantów spółdzielni (ponad 90% wskazań) strategia rozwoju spółdzielni w sposób skuteczny wspomaga realizację jej celów;

18. jedną z konsekwencji faktu, że we wszystkich badanych spółdzielniach przydział obowiązków jest dostosowany do umiejętności, cech i kwalifikacji poszczególnych pracowników, zaś w większości spółdzielni obowiązki pracowników są wyraźnie określone, powinno być zgodne współdziałanie zespołu pracowniczego i brak nieporozumień pomiędzy osobami pracującymi w spółdzielni;

19. w spółdzielniach, w których nieporozumienia czasami mają miejsce, dotyczą one przede wszystkim: wykonywania samej pracy (nie zaś wykonywania poleceń), dyscypliny pracy, niedopasowania charakterów, niepoważnego podejścia do obowiązków, różnicy zdań w kwestii zakupu produktów oraz w odniesieniu do przyszłego rozwoju spółdzielni;

20. z badań wynika, że wszelkie nieporozumienia i towarzyszące im dyskusje przebiegają w stosunkowo łagodnej atmosferze; kompromis osiągany jest w większości przypadków na drodze wspólnego dochodzenia do porozumienia, metodą perswazji prezesa, z wykorzystaniem elementów negocjacji w celu uspokojenia sytuacji;

21. wśród najczęściej stosowanych metod motywacyjnych respondenci wymieniali: zapewnienie odpowiednich środków do wykonywania pracy, pochwały oraz dbałość o dobrą atmosferę w pracy;

22. z przeglądu kwalifikacji zawodowych członków spółdzielni socjalnych wynika, że posiadają oni przeważnie kwalifikacje związane z branżą, w której działają, nie jest to jednak regułą;
23. 3/5 ogółu członków badanych spółdzielni jest gotowa do podwyższania umiejętności zawodowych wiążących się z działalnością swojej spółdzielni;
24. ważna w funkcjonowania spółdzielni jest możliwość korzystania z konsultacji i doradztwa specjalistycznego w różnych obszarach działalności spółdzielni;
25. wśród najczęściej przytaczanych branż reprezentowanych przez specjalistów pracujących w spółdzielni (lub z nią współpracujących) znalazły się te, które odpowiadały podstawowemu profilowi działalności spółdzielni; wymieniano również prawników i ekonomistów;
26. wśród dokumentów potwierdzających wiedzę i kwalifikacje specjalistów najczęściej wyszczególniano: certyfikaty, świadectwa czeladnicze, zaświadczenia o ukończeniu kursów specjalistycznych oraz kierunkowe wykształcenie wyższe;
27. ocena poziomu świadczonych usług/jakości produktów spółdzielni, dokonana przez reprezentantów poszczególnych spółdzielni, wypadła bardzo dobrze, ponieważ z założenia tworzeniu spółdzielni socjalnej towarzyszyć powinno dążenie do zapewnienia wysokiej jakości oferowanych produktów/usług;
28. otoczenie rynkowe może generować zarówno szanse, jak i zagrożenia dla rozwoju firmy, w związku z czym należy je uwzględniać przy tworzeniu strategii firmy oraz wyznaczaniu jej celów;
29. spółdzielnie socjalne współpracują z bezpośrednim otoczeniem, jako kooperantów wymieniali przeważnie lokalne przedsiębiorstwa (działające na terenie gminy, powiatu) oraz inne spółdzielnie socjalne; zdecydowanie rzadziej spółdzielnie podejmują współpracę z firmami spoza gminy i powiatu, w których jest zlokalizowana spółdzielnia, a których główne siedziby znajdują się na terenie województwa podkarpackiego, a jeszcze rzadziej z przedsiębiorstwami spoza województwa podkarpackiego;

30. współpraca z lokalnymi firmami obejmuje przede wszystkim zamawianie towaru do produkcji oraz świadczenie usług dla lokalnych firm;

31. kooperacja z innymi spółdzielniami socjalnymi rozwija się w zakresie wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, wsparcia doradczego oraz wzajemnego udzielania zleceń;

32. wszystkie badane spółdzielnie posiadają wiedzę na temat firm konkurencyjnych działających w ich otoczeniu lokalnym;

33. spółdzielnie podejmują działania zorientowane na podnoszenie swojej przewagi konkurencyjnej;

34. większość podmiotów rywalizuje z konkurencyjnymi firmami za pomocą ceny; jednak równie często spółdzielnie wprowadzają elementy tzw. współzawodnictwa pozacenowego, wychodząc naprzeciw potrzeb rynkowych poprzez zastosowanie indywidualnego podejścia do klienta czy dbałość o wysoką jakość oferowanych produktów/ usług;

35. dwie spółdzielnie zadeklarowały współpracę z Jednostkami Samorządu Terytorialnego; ¾ ogółu badanych spółdzielni deklaruje jednocześnie, że nie doświadcza przejawów braku przychylności ze strony lokalnych władz samorządowych w związku z działalnością spółdzielni;

36. żadna z badanych spółdzielni socjalnych nie pozyskuje wsparcia dużych spółdzielni;

37. największy wpływ na funkcjonowanie spółdzielni – w opinii respondentów – ma sytuacja gospodarcza w ich najbliższym otoczeniu, natomiast w zdecydowanie mniejszym stopniu na ich działalność rzutuje sytuacja gospodarcza, jaka ma miejsce w województwie czy też sytuacja ogólnokrajowa;

38. wszyscy respondenci zapytani o to, na podstawie jakich dokumentów i rozwiązań organizacyjnych funkcjonują ich spółdzielnie, odpowiedzieli, że odbywa się to wyłącznie na podstawie Statutu; działalności spółdzielni nie regulują żadne

dodatkowo wypracowane procedury, co w dobie przerostu biurokracji stawia spółdzielnie socjalne w stosunkowo pozytywnym świetle;

39. w opinii respondentów dla funkcjonowania spółdzielni najbardziej istotne jest zwolnienie z opłat sądowych przy wniosku o wpis do KRS, możliwość utworzenia kapitału początkowego przez członków założycieli ze środków publicznych oraz ulgi w zakresie opłacania składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i chorobowe;

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

41. przedstawiciele badanych spółdzielni socjalnych uznali, że najważniejsze dla osiągnięcia sukcesu jest dostosowanie usług i produktów do potrzeb klientów;

42. bardzo ważne jest także dbanie o dobry wizerunek spółdzielni, co w dużej mierze jest związane z dbałością o wysoką jakość świadczonych usług i wytwarzanych produktów; do istotnych czynników należy także dobra komunikacja z interesariuszami oraz umiejętne zarządzanie firmą; na końcu listy ważnych zagadnień mających wpływ na powodzenie na rynku są odpowiednie kwalifikacje zawodowe pracowników oraz podnoszenie kwalifikacji przez członków spółdzielni; z tej hierarchii wyraźnie widać ukierunkowanie działań w stronę klienta;

43. respondenci wśród czynników, które mogą zadecydować o słabej kondycji tego rodzaju przedsięwzięcia, największe znaczenie przywiązują do niedostosowania usług i produktów do potrzeb klientów; ważną przeszkodą w funkcjonowaniu spółdzielni mogą być także takie kwestie jak: zła komunikacja z interesariuszami

oraz brak dbałości o pozytywny wizerunek firmy; brak powodzenia na rynku w znacznej mierze może wynikać ze złej jakości produktów i usług;

44. mniejsze znaczenie mają natomiast takie zagadnienia, które dotyczą organizacji i funkcjonowania samej spółdzielni, tzn. nieumiejętne zarządzanie firmą, kwalifikacje zawodowe pracowników lub podnoszenie przez nich poziomu swoich umiejętności – nie oznacza to, że czynniki te nie mają znaczenia dla prosperowania firmy;

45. brakuje danych, łącznie z wcześniej MPiPS/obecnie MRiPS, ukazujących – ile jest faktycznie funkcjonujących spółdzielni socjalnych, a ile jest takich, które nie działają;

46. wywiady prowadzone wśród liderów funkcjonujących spółdzielni w województwie podkarpackim ujawniają znaczenie instrumentów wymienionych w ustawie z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych[3], zwłaszcza w początkowej fazie funkcjonowania spółdzielni;

47. dwie trzecie spółdzielni reprezentowanych w badaniu to podmioty, których członkowie-założyciele w momencie ich powoływania nie dysponowali środkami na wkład własny;

48. refundację wkładów członkowskich czy składek emerytalno-rentowych osoby praktykujące tę formę aktywności gospodarczej uznały za „zdecydowanie istotną" pod względem przydatności dla funkcjonowania spółdzielni;

49. wywiady wykazały dużą aktywność instytucji wspierających podmioty ekonomii społecznej w zakresie kreowania spółdzielczości socjalnej;

50. blisko połowa zapytywanych o okoliczności powstania spółdzielni, w których działają, wymieniała kursy i szkolenia organizowane przez Urzędy Pracy i instytucje wspierające, jako źródło informacji o tej formie działalności. Deklaracje

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

mówiące o inspirującym wpływie elit lokalnego środowiska społecznego (np. proboszcza miejscowej parafii), choć niewątpliwie znacznie rzadsze w wypowiedziach zapytywanych osób, pośrednio ukazują także rolę otoczenia społecznego;

51. wypowiedzi podkarpackich spółdzielców wskazują stosunkowo wysoki poziom uświadomienia członków, co do idei spółdzielni socjalnej;

52. zespoły spółdzielcze tworzą głównie osoby bezrobotne, duży też jest odsetek założycieli dotkniętych różnymi formami niepełnosprawności; w grupach powołujących spółdzielnie nie było natomiast osób zwalnianych z zakładów karnych oraz kościelnych osób prawnych;

53. dominującą formą zatrudnienia była spółdzielcza umowa o pracę, a w dalszej kolejności: umowa o dzieło i umowa zlecenie. Ponad 1/3 badanych spółdzielni zatrudniała dodatkowych pracowników, którzy nie byli ich członkami;

54. na wybór profilu działalności wpłynęły posiadane już uprzednio kompetencje członków;

55. optymalna realizacja wzorów kooperacji spółdzielni socjalnych z biznesem zakłada zaangażowanie w ten proces Jednostek Samorządu Terytorialnego, jako podmiotów kojarzących zainteresowane strony;

56. realizowane strategie marketingowe różnicują się w zależności od branży; w badaniach podkarpackich stosunkowo najczęściej deklarowana była strategia niszy rynkowej, a następnie zróżnicowania produktu, strategię przywództwa kosztowego zadeklarowano dwukrotnie;

57. wśród dominujących sposobów pozyskiwania klienta, spółdzielcy wskazywali bezpośredni kontakt z odbiorcami – sprzedaż osobistą;

58. w ocenie priorytetów rozwojowych zawartych w strategii rozwoju spółdzielni najczęściej akcentowano relacje z klientami, przy czym za istotne uznano zarówno utrzymanie stałych klientów, jak i pozyskiwanie nowych; w dalszej kolejności, jako ważne, zakwalifikowano działalność promocyjną i plany inwestycyjne;

59. spółdzielcy zauważają ograniczenia dla prowadzonej działalności, których źródłem są właściwości lokalnego rynku;

60. wywiady zebrane wśród podkarpackich spółdzielców uprawniają do twierdzenia, że problemy, jakie może generować proces zarządzania zespołem i przydzielania zadań są w spółdzielniach względnie dobrze rozwiązywane;

61. spółdzielnie wydają się być organizmami zarazem „ofensywnymi marketingowo" i „defensywnymi finansowo";

62. moment tworzenia spółdzielni staje się kluczowy dla jej dalszej egzystencji, ponieważ błędy popełnione w tej fazie mogą nie dać się wyeliminować bez destrukcji samej spółdzielni.

Tezy/wnioski postawione w efekcie poczynionych badań i analiz, mogą stanowić inspirację do dalszych przemyśleń i kolejnych badań, a także stać się przyczynkiem do tworzenia i rozwijania podmiotów ekonomii społecznej, jak również doskonalenia działalności tych, które już funkcjonują. W konkluzji należy podkreślić, że za J. Hausnerem: „od gospodarki prywatnej odróżnia ekonomię społeczną przede wszystkim to, że jej podmioty nie są nastawione na zysk, lecz na realizację celów społecznych, z których najważniejszym jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu. Natomiast od gospodarki publicznej ekonomię społeczną odróżnia to, że jej podmioty nie są kontrolowane przez administrację publiczną, lecz przez obywateli i/lub organizacje obywatelskie oraz że zasadniczo nie oferują dóbr i usług publicznych, dostępnych dla wszystkich obywateli, lecz dobra i usługi, które bezpośrednio lub pośrednio (dochody przeznaczane na cele społeczne) przynoszą korzyści określonej grupie beneficjentów, którymi z zasady są osoby defaworyzowane"[4].

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

Model biznesowy

- Model biznesowy to długoterminowy plan działania firmy, który umożliwia wygenerowanie zysku ze sprzedaży.
- Odpowiada na pytanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo finansuje swoją działalność, jakie są jego cele i jak może wykorzystać zasoby, aby je osiągnąć.
- Przykładowy model biznesowy obejmuje zatem kwestie finansowe, operacyjne i strategiczne.
- Modele biznesowe tworzy się po to, aby zbudować i utrzymać przewagę konkurencyjną.
- Pomagają one również uporządkować informacje o produkcie i zidentyfikować, co tak naprawdę wyróżnia nas na tle innych firm z tej samej branży.
- Opracowanie modelu finansowego nie gwarantuje sukcesu komercyjnego, ale istotnie zwiększa szanse podmiotu.
- Pierwszy model biznesowy zwykle tworzony jest na podstawie domysłów i optymistycznych wyobrażeń założycieli. A te nie zawsze mają potwierdzenie w praktyce.
- Regularna weryfikacja założeń modelu biznesowego jest zatem sposobem na ograniczenie ryzyka i skonfrontowanie pomysłu na produkt z rzeczywistością.
- Weryfikację modelu biznesowego należy rozpocząć od spisania wszystkich założeń, na których będzie się opierać.
- Szczególną uwagę powinno się zwrócić na następujące kwestie:

✓ jakie problemy mają nasi potencjalni klienci;
✓ czy nasz produkt je rozwiązuje;
✓ ile pieniędzy za to rozwiązanie są w stanie zapłacić konsumenci.

- Takiej samej weryfikacji należy poddać również założenia związane z: kanałami dystrybucji, kosztami oraz potencjalnymi kierunkami rozwoju spółdzielni.
- 6 sposobów walidacji modeli biznesowych:

✓ Produkt o kluczowej funkcjonalności. Powinien zawierać wyłącznie najistotniejsze funkcje i być możliwie jak najtańszy w budowie. Idea ta polega na oddaniu w ręce potencjalnych klientów okrojonej wersji docelowego produktu, która będzie jednak oferowała jego podstawowe funkcjonalności. Zebrany w ten sposób *feedback* od pierwszych użytkowników pozwala zweryfikować i opracować założenia modelu biznesowego.

✓ Model Lean Canvas to narzędzie do przeprowadzenia wnikliwej analizy pomysłu na biznes. Z jego pomocą łatwiej jest zidentyfikować potrzeby klientów i obiektywnie ocenić, czy nasz produkt faktycznie na nie odpowiada. Pomaga również wychwycić ewentualne nieścisłości w modelu biznesowym i go udoskonalić. Można się tego nauczyć z darmowego kursu internetowego „Lean Canvas – stwórz swój pierwszy model biznesowy".

✓ Przeprowadzenie wywiadów z klientami_to doskonała metoda, aby zbadać ich potrzeby i zweryfikować podstawowe założenia modelu biznesowego. Informacje zebrane podczas wywiadów mogą pomóc w stworzeniu produktu, który klienci uznają w przyszłości za wartościowy i będą skłonni go kupić.

✓ Testy A/B – metoda jest polecana, kiedy chcemy sprawdzić, w jaki sposób klienci reagują na zmiany w produkcie. Kluczowym założeniem testów A/B jest modyfikacja tylko jednej zmiennej, np. kolorystyki strony internetowej. Następnie należy dokonać pomiaru, która wersja przynosi lepsze efekty. Dzięki temu można zweryfikować, jaki wariant produktu jest

bardziej pożądany, nawet w sytuacji, kiedy sami użytkownicy nie zdają sobie sprawy z własnych preferencji.

- ✓ Strona lądowania, której głównym zadaniem jest przedstawienie oferty i wezwanie do działania. Możemy ją zbudować, nawet kiedy produkt nie jest jeszcze gotowy. Dzięki temu sprawdzimy, czy potencjalni klienci są w ogóle zainteresowani naszą ofertą i zweryfikujemy propozycję wartości. Nic nie stoi na przeszkodzie, aby w ten sposób zbudować również bazę potencjalnych klientów, którą będzie można wykorzystać w przyszłości, np. do promocji produktu.
- ✓ Kolejnym sposobem na weryfikację założeń modelu biznesowego jest uruchomienie kampanii reklamowej. To stosunkowo prosta metoda sprawdzająca, które aspekty oferty wywołują większą reakcję użytkowników. Można się tego dowiedzieć, kierując do tej samej grupy docelowej kilka reklam, które podkreślają odmienne korzyści wynikające z używania produktu, a następnie sprawdzić, która wersja wzbudziła większe zainteresowanie.

- Ideą wszystkich powyższych metod walidacji modelu biznesowego jest zebranie *feedbacku* od potencjalnych klientów.
- Im więcej założeń przetestujemy, tym więcej wartościowych informacji zbierzemy.
- Może się zdarzyć, że w obliczu nowych danych będzie trzeba dokonać zmiany wstępnych założeń modelu biznesowego.
- Zanim zdecydujemy się więc wypuścić na rynek finalny produkt, musimy jak najdokładniej zbadać potrzeby klientów.

Metody zarządzania przedsiębiorstwem

- marketing – orientacja na rynek i klienta,

- logistyka – zarządzanie całym łańcuchem dostaw materiałowych – kształtowanie i rozplanowanie wszelkiej działalności,
- *human resources management* – humanizacji pracy i orientacja na pracę zespołową,
- kompleksowa kontrola jakości,
- *controlling* – integracja łańcucha tworzenia wartości,
- zarządzanie czynnikiem czasu,
- analiza porównawcza,
- *outsourcing* – orientacja na zaopatrzenie.

Zorientowane przede wszystkim na zarządzanie zmianami:

- "odchudzone" zarządzanie
- radykalne przeprojektowanie procesów
- zorientowane na formy organizacji – organizacja ucząca się, inteligentna, sieciowa
- zarządzanie procesowe – metoda ta stanowi odpowiedź na wzrastającą turbulencję środowiska oraz wnętrza instytucji, wyodrębnianie potrzeb konsumentów oraz krótkie cykle życia produktów
- zarządzanie przez kompetencje - polega na użyciu pojęcia kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych
- zarządzanie wiedzą – to proces, dający możliwość organizacji wytwarzanie wartości z aktywów intelektualnych lub innych zasób które opierają się na wiedzy

Praca na mocnych stronach klientów OWES

- Jedną z najpiękniejszych rzeczy w pracy na mocnych stronach jest to, że małe kroki potrafią przynieść wielkie rezultaty.

- Te małe kroki to świadomość tego, w czym jesteśmy mocni i dzięki czemu sobie radzimy.
- Wielkie rezultaty to motywacja, zaangażowanie i zaufanie do siebie.
- Ujawnienie tego, co w nas mocne, sprzyja samorealizacji i poczuciu szczęścia.

Stwórzcie:

- listę pozytywnych cech wraz z przykładami,
- listę sukcesów,
- listę: wiedza, doświadczenie, umiejętności i ważne dla Ciebie postawy,
- macie jasność odnośnie rzeczy, które lubicie i które sprawiają przyjemność.

Pracodawcy mogą stosować środki zapobiegawcze w postaci:

- Przykładanie dużej wagi do powierzania pracownikom zadań adekwatnych do ich możliwości i kompetencji.
- Stwarzanie możliwości uczenia się i rozwoju.
- Szkolenia i warsztaty z zakresu umiejętności interpersonalnych, komunikacji, rozwiązywania konfliktów oraz skutecznych sposobów radzenia sobie ze stresem.
- Udzielanie obiektywnej i konstruktywnej oceny odnośnie pracy zatrudnionych osób.
- Adekwatne wynagradzanie pracowników.
- Kultura organizacyjna, w której cenione są pozytywne relacje interpersonalne.