



European Social Economy Network (@ESEN) Europejski pakiet edukacyjny dla przedsiębiorstw społecznych

Podręcznik użytkownika i Sylabus @ESEN

Informacje ogólne

Sylabus @ESEN stanowi wynik pracy Partnerów sieci @ESEN, zaangażowanych w realizację następujących celów projektu:

- budowanie krajowych i lokalnych sieci przedsiębiorstw społecznych poprzez rozbudowę i przyłączanie się do istniejących sieci
- podnoszenie świadomości na temat przedsiębiorstw społecznych jako sposobu na stwarzanie możliwości zatrudnienia i walkę z ubóstwem, przynoszącego pozytywne skutki społeczne, oraz na promowanie pracy istniejących przedsiębiorstw społecznych
- gromadzenie i dzielenie się wiedzą w celu tworzenia usług służących budowaniu potencjału, szkoleniu i edukowaniu przedsiębiorstw społecznych, przy użyciu technologii teleinformacyjnych, w celu łączenia metodologii, integrowania praktyk i przewyższania lokalnych ograniczeń.

Sylabus

Sylabus @ESEN porusza kwestie różnych aspektów przedsiębiorczości społecznej. Po pierwsze, omawia prezentowane tematy na poziomie teoretycznym, ułatwiając zrozumienie definicji i zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście europejskim. Po drugie, przedstawia konkretne praktyczne podejścia do planowania i wdrażania przedsiębiorczości społecznej.

Sylabus @ESEN jest skonstruowany zgodnie z perspektywą europejską i zawiera przykłady, studia przypadków, modele biznesowe i strategie z krajów uczestniczących w projekcie, tym samym osiągając wpływ europejski.

Nakreślając strukturę programu nauczania, sylabus zapewnia ukierunkowane treści i materiały, przez cały czas pozostając także otwartym na wzbogacające treści pochodzące również od szkoleniowców, uczestników szkolenia i wszystkich osób zaangażowanych w działania szkoleniowe. W tym sensie, Sylabus @ESEN musi być rozumiany, jako żywe środowisko edukacyjne, ukierunkowane na lepsze zorientowanie uczestników w tematyce i właściwe wyposażenie ich w wiedzę w celu:

- 1) nakreślenia własnych ram odniesienia uczestników dla lepszego zrozumienia przedsiębiorczości społecznej w kontekście zmieniających się układów społecznych
- 2) zapewniania wspólnego słownictwa sprzyjającego myśleniu i komunikowaniu się o wartościach społecznych w konkretnych kategoriach na poziomie ponadnarodowym
- 3) odkrycia i opracowania modeli uruchamiania, prowadzenia, zarządzania przedsięwzięciami społecznymi i ewaluacji tych przedsięwzięć
- 4) prezentowania konkretnych źródeł finansowania przedsięwzięć
- 5) udzielania i otrzymywania krytycznych informacji zwrotnych na temat konkretnych koncepcji przedsiębiorczości społecznej przed podjęciem działań.

Grupa docelowa

Sylabus @ESEN został zaprojektowany jako wsparcie dla osób, które chcą ocenić swoje pomysły z zakresu przedsiębiorczości społecznej przed ich dalszym rozwinięciem oraz dla przedsiębiorców społecznych, którzy mogą być zainteresowani rozszerzeniem swoich koncepcji w celu osiągnięcia najlepszych rezultatów.

Sylabus online

Program @ESEN (IO2) i **Sylabus** (IO3) stanowią podstawowe materiały **e-platformy @ESEN** (IO4), połączone z siecią wiedzy projektu, których celem jest zapewnienie ciągłej, dynamicznej poprawy jakości prezentowanych treści, co przyczyni się do podniesienia jakości i dostępności zasobów, metodologii i narzędzi dostępnych na poziomie UE dla wsparcia aktywnych i potencjalnych przedsiębiorców społecznych.

Spis treści

Informacje ogólne	2
Wprowadzenie do kursu @ESEN	7
Wprowadzenie	10
Moduł A - Zarządzanie przedsiębiorstwem	14
Moduł B – Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym.....	65
Moduł C - Marketing przedsiębiorstw społecznych	88
Moduł D - Pozyskiwanie funduszy i zasoby	105
Moduł E - Potencjał zasobów ludzkich	146

Nota wyjaśniająca użyte w tekście symbole



Cele i założenia



Słowa kluczowe



Słownictwo



Ćwiczenia/działania



Przykład



Ważne



Pytania kontrolne



Materiały do dalszej analizy



Bibliografia



**WPROWADZENIE
DO KURSU @ESEN**



WPROWADZENIE DO KURSU @ESEN

Program i Sylabus @ESEN

Program @ESEN (IO2) został zaprojektowany, jako naukowa, elastyczna ścieżka rozwoju w środowisku online i świecie rzeczywistym, Program został stworzony w odpowiedzi na stale rosnącą potrzebę wyjścia przez szkoleniowców przedsiębiorców społecznych (PS) poza ramy teoretyczne w celu ułatwienia kształtowania i rozwijania własnych pomysłów lub doskonalenia istniejących PS.

Wspólne podejście edukacyjne @ESEN obejmuje pięć modułów:

- *Zarządzanie przedsiębiorstwem,*
- *Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym,*
- *Marketing przedsiębiorstw społecznych,*
- *Pozyskiwanie funduszy i zasoby,*
- *Potencjał zasobów ludzkich*

Oraz blok wprowadzający:

- *Podstawy gospodarki społecznej i przedsiębiorczości.*

Sylabus @ESEN (IO3) stanowi drugą część kompleksowego systemu nauczania i szkolenia, który ma na celu wspieranie europejskiej przedsiębiorczości społecznej, łącząc w sobie nowoczesne koncepcje naukowe, metody i techniki oraz zaspokajając potrzeby różnych grup docelowych.

Sylabus @ESEN

Celem szczegółowym sylabusu jest szkolenie, wspieranie i wskazywanie kierunków dla aktywnych i potencjalnych przedsiębiorców społecznych w procesie rozwijania ich pomysłów na biznes społeczny. Innowacyjną propozycją leżącą u podstaw sylabusu jest to, że osoby zmotywowane do zostania przedsiębiorcami społecznymi mogą mieć więcej możliwości i działać skuteczniej dzięki formalnym kontaktom ze środowiskiem współpracy i edukacji w obszarze przedsiębiorczości społecznej, niż gdyby bazowały one tylko na podejściu teoretycznym.

Należy podkreślić, że sylabus czerpie swoje treści, metodologie i sugestie z szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych przez Partnerów, w których uczestniczyły przedsiębiorstwa społeczne, szkoleniowcy, organizatorzy, naukowcy, konsultanci i decydenci.

Ponadto, sylabus został sformułowany w odpowiedzi na analizy potrzeb i sugestie pochodzące od szerokich grup rozmówców z ekosystemu przedsiębiorstw społecznych.

Struktura i zawartość

Sylabus jest podzielony na rozdziały odpowiadające modułom programu nauczania, a każdy z rozdziałów opiera się o poniższy schemat:

Krótkie wprowadzenie - ogólny opis tematyki i zagadnień, nakreślenie dyscypliny i dziedzin nauki.

Cele i założenia - identyfikacja głównych celów w zakresie rozwoju i doskonalenia umiejętności i kompetencji.

Efekty nauczania - wykaz wiedzy i umiejętności, które należy nabyć lub udoskonalić poprzez zrealizowanie szkolenia.

Słowa kluczowe i słownictwo - słowniczek najważniejszych pojęć modułu.

Formuła modułów – opis narracyjny przedstawiony w formie akapitów, który może zawierać również przykłady, tabele, rysunki, zdjęcia, ilustracyjne pojęcia i teorie wspierające kursantów w zgłębianiu dyscypliny

i tematyki oraz pomagające im w koncentracji i pogłębianiu zagadnień i tematów będących przedmiotem ich szczególnych zainteresowań.

Zestaw ćwiczeń / działań - zestaw ćwiczeń różnego rodzaju i formatu (pytania wielokrotnego wyboru, studia przypadków, itp.), które są dostępne również na e-platformie @ESEN do szkoleń online (zakładki: zadania).

Streszczenie - streszczenie modułu, wyjaśniające jego sens i kontekst w ramach celów i strategii projektu

Pytania kontrolne - zestaw pytań do ewaluacji nowo nabytej wiedzy

Aneks - zwięzły przegląd modułów, z podziałem na lekcje i z syntetyczną informacją o treściach, metodologii, ćwiczeniach.



WPROWADZENIE



WPROWADZENIE

Moduł dotyczący przedsiębiorczości społecznej dostarcza wiedzy merytorycznej na temat tego, dlaczego i jak warto planować i prowadzić przedsiębiorstwo społeczne. W szczególności, pozwala uczestnikom na zapoznanie się z kluczowymi elementami przedsiębiorczości społecznej i ich docelowymi interesariuszami.



Cele i założenia

Wprowadzenie ma na celu przedstawienie ogólnego zarysu kursu oraz zmotywowanie i wzbudzenie zainteresowania do wzięcia w nim udziału.

Moduł ma umożliwić nowicuszom w dziedzinie przedsiębiorczości społecznej zrozumienie następujących kwestii:

- Historia i definicja przedsiębiorczości społecznej
- Przykłady najlepszych praktyk pokazujących, jak przedsiębiorstwa społeczne mogą przekształcać społeczeństwo i przynosić zyski
- Przegląd kursu

Głównym celem jest rozwinięcie przez uczestników zrozumienia przedsiębiorczości społecznej z zamiarem stworzenia własnego przedsiębiorstwa społecznego.

Moduł koncentruje się na zrozumieniu przedsiębiorczości społecznej i daje uczestnikom wgląd w treść kursu.

1.1 Wprowadzanie do kursu

Jeśli pracujesz w grupie, rozluźnij się i przedstaw się innym, aby uczestnicy poczuli się dobrze przyjęci i docenieni. Podstawowe zasady interakcji między nami są następujące: pamiętaj o własnej bezpiecznej przestrzeni i bezpiecznej przestrzeni innych osób, dbaj o siebie, dbaj o innych i dbaj o całość.

Aby podnieść poziom spójności grupy i promować wzajemną sympatię, prowadzący kurs będzie stosować gry integracyjne. Prosimy zastosować te ćwiczenia integracyjne, z którymi czujesz się najbardziej komfortowo. Nie wahaj się zastosować wcześniej wykorzystanych ćwiczeń, do których grupa jest przyzwyczajona.

1.2 Definicje przedsiębiorstwa społecznego

Wszędzie wokół nas toczy się wielka dyskusja na temat tego, czym jest przedsiębiorstwo społeczne. Wynika to z różnego rozumienia biznesu i działalności społecznej na świecie. Na przykład w USA kładzie się duży nacisk na przedsiębiorcę społecznego, a nie na przedsiębiorstwo społeczne. Indywidualizm i skupienie się na aspekcie biznesowym pozwala na umniejszenie aspektu wpływu społecznego. Natomiast na kontynencie europejskim koncentrujemy się na wspólnotowych aspektach przedsiębiorczości społecznej. W przeciwieństwie do USA, tutaj podkreśla się systemowe aspekty prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego i kładzie duży nacisk na wpływ społeczny. Temat jest podejmowany na całym świecie. Niewielkie różnice w żargonie prawnym i przepisach tworzą różne

formy przedsiębiorstw społecznych, które wzajemnie się wykluczają. Dlatego też ważne jest szerokie rozumienie przedsiębiorczości społecznej, które nie mierzy organizacji przez pryzmat jej formy prawnej. Patrzymy raczej na to, co robi przedsiębiorstwo społeczne i jak jest zarządzane.

Przedsiębiorstwa społeczne definiujemy, jako firmy, które mają jasną etykę i wartości, cel społeczny, są zarządzane demokratycznie i sprawiedliwie rozdzielają wytworzony przez siebie majątek.

Gospodarkę społeczną definiujemy, jako sektor, w którym działają i prosperują wszystkie przedsiębiorstwa społeczne. Obejmuje to również ramy prawne i społeczne, w których działają przedsiębiorstwa społeczne.

Koncepcja przedsiębiorstwa społecznego rozwinęła się w związku z ruchem spółdzielczym w Wielkiej Brytanii w latach 80. Nie ma jednak jasnej historycznej linii czasowej dla przedsiębiorczości społecznej, ponieważ jej koncepcję można znaleźć na przestrzeni wieków. Uczeń z tej dziedziny generalnie przyjmuje, że jak wspomniano ma ona brytyjskie pochodzenie, ale potem szybko rozprzestrzeniła się na całym świecie i została zaadaptowana i przyswojona zgodnie z panującym duchem epoki.

1.3 Przykłady najlepszych praktyk

Staraliśmy się opracować listę najlepszych praktyk z całej Europy. Prosimy zapoznać się z naszymi przykładami najlepszych praktyk tutaj: https://esen.ios.edu.pl/images/ESEN_Good_practices.pdf Pracowaliśmy nad 25 przykładami, które są bardzo różne i pokazują pełen zakres tego, jak może wyglądać przedsiębiorstwo społeczne.

Prosimy wziąć pod uwagę, co najmniej parę przykładów z każdego kraju i zwrócić uwagę na popełniane przez nich błędy. Pandemia Covid-19 była szczególnym wyzwaniem dla większości z nich. Nowe przedsiębiorstwa społeczne powstają każdego dnia i łatwo jest przeoczyć przykład, który może być dla nas szczególnie ważny. Należy rozważyć przeprowadzenie własnych badań, aby znaleźć przykłady, które pasują do planowanej przez siebie aktywności. Proces zatacza koło, wiele innowacji powstaje kilkakrotnie w różnych częściach świata. Idąc naprzód z duchem czasu można pozostać na prowadzeniu. W tym celu można również śledzić nas na Facebooku: <https://www.facebook.com/esensocialeconomy> lub Instagramie: <https://www.instagram.com/esensocialeconomy/>

1.4. Przegląd kursu

Organizator wyjaśni uczestnikom, w jaki sposób struktura kursu ma na celu wzmocnienie ich potencjału jako przedsiębiorców społecznych. W tej części zostaną omówione wszelkie otwarte pytania dotyczące treści i ich rzeczywistego wpływu na praktykę. Istotne jest tutaj wzbudzenie poczucia wzmocnienia i ekscytacji w uczestnikach.

Niektóre aspekty kursu mogą być zbyt zaawansowane lub zbyt trudne do zrozumienia dla danej osoby. Nie należy się przejmować, jeśli tak będzie. Staraliśmy się stworzyć całościowy kurs, który zawiera również treści dla nieco bardziej dojrzałych przedsiębiorstw społecznych. Takie spostrzeżenie może nie być przydatne dla każdego uczestnika w tej chwili, ale stanie się istotne wraz z rosnącym sukcesem jego przedsiębiorstwa społecznego.

W tym momencie prosimy o zapoznanie się z programem nauczania ESEN dostępnym na naszej stronie internetowej: <https://esen.ios.edu.pl/en/#IntellectualOutputs>.

Kurs @ESEN składa się z 5 różnych modułów, które obejmują szeroki zakres różnych tematów. Jest to bardzo holistyczne podejście i nie ma na celu wystraszenia nikogo. Naszym zamiarem jest zapewnienie opcji i możliwości samodzielnej nauki w celu lepszego zrozumienia różnych tematów, które odnoszą się do zakładania i prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego.

Moduł A pomaga w zrozumieniu umiejętności wymaganych do zarządzania przedsiębiorstwem. Przygotowuje i zadaje najbardziej istotne pytania dotyczące przedsięwzięcia. Pomaga w przygotowaniu biznesplanu przedsiębiorstwa społecznego, w przeprowadzeniu oceny ryzyka, w monitorowaniu postępów oraz w identyfikacji interesariuszy, jak również w opracowaniu własnej strategii. Należy zawsze starać się dostosować zdobytą wiedzę do swojego własnego przedsiębiorstwa społecznego. Warto przyjąć różne sposoby myślenia o swoim pomysłe. Staraj się być elastyczny i zapisuj każde pytanie, na które nie masz jeszcze odpowiedzi. Ponadto można pominąć lub uzupełnić poszczególne części modułu korzystając z dodatkowej literatury lub zasięgnąć porady w sieci ESEN.

Moduł B pomaga w wypróbowaniu i przetestowaniu własnego pomysłu do czasu, aż uczestnik będzie z niego zadowolony i będzie w stanie go skomercjalizować lub wprowadzić do realnego świata. Pociąga to za sobą prototypowanie i testowanie pomysłów, jak również zrozumienie i wykazanie wartości swojego przedsięwzięcia. Docelowo, moduł ten zapewnia ścieżkę do testowania własnego pomysłu. Pomaga upewnić się, że pomysł jest już na takim poziomie, że można zacząć go realizować w realnym świecie. Testowanie pomysłu sprawia, że staje się on lepszy i silniejszy. Nie warto się zniechęcać, jeśli testowanie produktu nie przebiega pomyślnie. W tym procesie zawsze jest miejsce na rozwój i naukę na błędach, dzięki czemu przedsiębiorca i jego przedsiębiorstwo społeczne stają się znacznie silniejsze.

Moduł C zagłębia się w marketing przedsiębiorstw społecznych i pomaga w przeprowadzeniu oceny rynku oraz opracowaniu planu marketingowego, na podstawie którego można prowadzić działania. Marketing i komunikacja są ważnym aspektem wszystkich działań. Tutaj rozwijamy zrozumienie na temat tego, jak rozmawiać z różnymi ludźmi i grupami, z którymi mamy do czynienia. Dobór właściwego języka w wyjaśnianiu własnych intencji lub w negocjacjach może wzbogacić lub podminować dany biznes. Sugerujemy, aby potraktować ten moduł jako okazję do refleksji nad sposobem, w jaki rozmawiamy z różnymi interesariuszami i w jaki nasze przedsiębiorstwo społeczne angażuje się w relacje z nimi. Jest to również doskonałe miejsce, aby poprosić o więcej pomocy i informacji zwrotnych z zewnątrz.

Moduł D poświęcony jest pozyskiwaniu funduszy i zarządzaniu zasobami. Zdobędziesz tu więcej wiedzy na temat strategii finansowej, podziału władzy, pitchingu i dywersyfikacji źródeł przychodów. Ma to zasadnicze znaczenie dla przedsiębiorstw społecznych o bardziej ugruntowanej pozycji, które już prowadzą stałą działalność. Moduł ten rzuca uczestnika na głęboką wodę, dając mu przegląd różnych sposobów analizowania i zarządzania przedsiębiorstwem społecznym. Ta strona biznesu powinna być dobrze rozumiana przez przedsiębiorcę i ten moduł ma w tym pomóc. Warto jednak współpracować z zaufaną osobą, aby opracować konkretną strukturę finansową dla swoich planów.

Moduł E poświęcony jest zarządzaniu zespołem i różnorodnością. W tym module lepiej zrozumiesz, co jest potrzebne do kierowania zespołem. Co więcej, dowiesz się, jak wykorzystać różnorodność swojego

zespołu. Będziesz w stanie wykorzystać potencjał zróżnicowanego zespołu i czerpać z różnych perspektyw i doświadczeń. Moduł ten pomaga zrozumieć i przemyśleć własne wyobrażenia na temat różnorodności i dodaje pewności siebie w radzeniu sobie ze złożonymi zespołami.

1.5 Rozwijanie własnego zrozumienia przedsiębiorczości społecznej

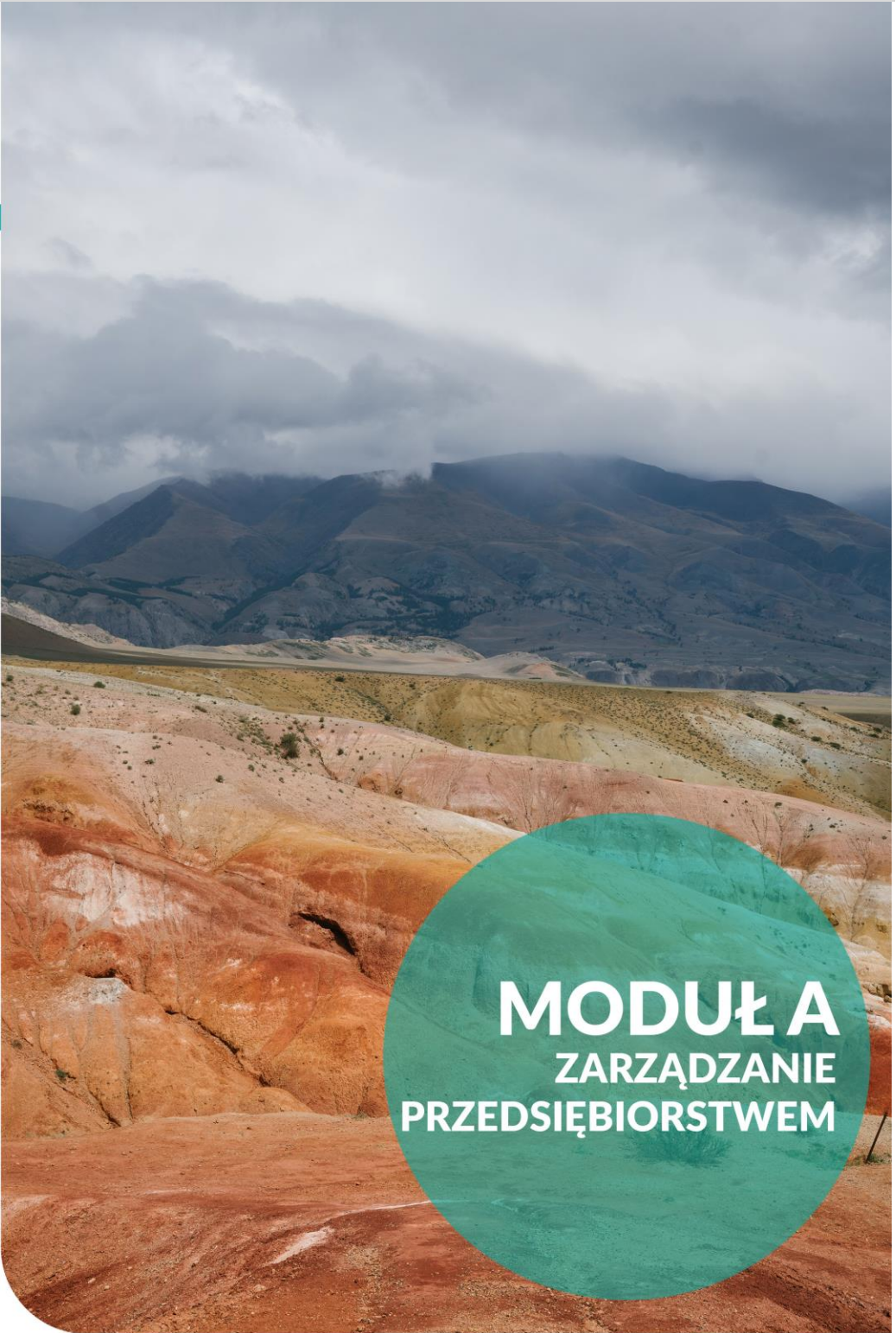
Patrząc na nasze definicje, możesz mieć pewne wątpliwości. Możesz uważać je za zbyt szerokie lub zbyt wąskie. Może uważasz, że ograniczają one to, co chcesz robić? Może zainspirowały Cię do myślenia o swoim przedsiębiorstwie społecznym w inny sposób? Może po prostu Cię zdezorientowały i jesteś mniej pewny, czym jest przedsiębiorstwo społeczne?

Niezależnie od tego, jak odpowiesz na te pytania, możesz uzyskać wsparcie od @ESEN i naszej społeczności. Koniecznie dołącz do nas i wymieniaj się swoimi pomysłami i sposobem rozumienia przedsiębiorczości społecznej z innymi. Nie ma dobrych odpowiedzi, są tylko ograniczenia prawne w danym kraju, z którymi trzeba pracować.



Materiały do dalszej analizy (linki do dostępnych zasobów online: dokumenty, eseje, wideo, itp.)

- European Venture Philanthropy Association, BE. (2020) *The investing for impact* at https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (dostęp 7 kwietnia 2021 r.)
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2010) *Social Enterprise: from definitions to developments in practice* at https://evpa.eu.com/uploads/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice.pdf (dostęp 10 marca 2021 r.)
- The Chartered Institute of Marketing, *Marketing, and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works* <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (dostęp 18 listopada 2020 r.)
- Social Enterprise London, UK. (2020) *Marketing your Social Enterprise*, at <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf> (dostęp 18 listopada 2020 r.)



MODUŁ A

ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

Moduł A - Zarządzanie przedsiębiorstwem

Wprowadzenie

Moduł zarządzania przedsiębiorstwem dostarcza istotnej wiedzy na temat tego, jak przedsiębiorstwa społeczne działają i rozwijają się. W szczególności, uczestnicy mają możliwość zapoznania się z modelami biznesowymi stosowanymi w przedsiębiorczości społecznej, analizą SWOT, mechanizmami łańcucha dostaw, zarządzaniem i oceną ryzyka, identyfikacją interesariuszy oraz rozwojem strategii operacyjnej.



Cele i założenia (dla Modułu 1 - Zarządzanie przedsiębiorstwem)

Moduł ten ma na celu rozwijanie i doskonalenie umiejętności i kompetencji początkujących przedsiębiorców społecznych w zakresie zrozumienia sposobu funkcjonowania struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwach społecznych. Głównym celem jest dostarczenie know-how i podstawowej wiedzy niezbędnej do stworzenia własnego przedsiębiorstwa społecznego.

Rezultaty nauczania (dla Modułu 1 - Zarządzanie przedsiębiorstwem)

Wiedza:

- Różne modele biznesowe przedsiębiorstw społecznych
- Elementy biznesplanu
- Analiza SWOT: podejścia i narzędzia
- Działania i kategorie zarządzania łańcuchem dostaw (koszty, zaopatrzenie, transport, cele produkcyjne i dostawcze)
- Problemy i wyzwania w łańcuchu dostaw i linii produkcyjnej
- Ryzyko związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego
- Strategia - cele strategiczne, misja i system wartości
- Koncepcja interesariusza
- Kluczowe czynniki wpływu interesariuszy na przedsiębiorców

Umiejętności:

- wyjaśnienie różnych modeli biznesowych
- określenie celu zarządzania łańcuchem dostaw i linią produkcyjną
- określenie ryzyka związanego z prowadzeniem przedsiębiorstwa społecznego
- priorytetyzacja różnych typów ryzyka występującego w przedsiębiorstwie społecznym
- analiza misji i wizji własnej organizacji
- określenie wpływu interesariuszy na przedsiębiorstwo
- określenie kluczowych interesariuszy

Kompetencje

- opracowanie biznesplanu w oparciu o model biznesowy
- właściwe wykorzystanie decyzji dotyczących zarządzania łańcuchem dostaw

- stworzenie strategii oceny ryzyka w oparciu o priorytetyzację typów ryzyka i wyjaśnienie decyzji dotyczących ryzyka
- określenie misji i wizji
- zbudowanie systemu wartości przedsiębiorstwa
- określenie celów strategicznych i rozwojowych firmy oraz identyfikacja niezbędnych zasobów
- analiza głównych potrzeb i oczekiwań interesariuszy
- stworzenie mapy interesariuszy



Słowa kluczowe (dla Modułu 1 - Zarządzanie przedsiębiorstwem)

Zarządzanie przedsiębiorstwem
Biznesplan
Model biznesowy
Biznesplan przedsiębiorstwa społecznego
Strategia biznesowa przedsiębiorstwa społecznego
Strategia biznesowa
Biznes
Interesariusze
Mapa interesariuszy



Słownictwo (dla Modułu 1 - Zarządzanie przedsiębiorstwem)

- **Biznesplan:** Dokument, który szczegółowo opisuje sposób działania nowego przedsiębiorstwa, zawiera opis i cele przedsiębiorstwa, mapę działania, badania rynku, analizę SWOT, grupy docelowe, model biznesowy, strategię finansową, opis zarządu i personelu.
- **Model biznesowy:** Model biznesowy definiuje produkty lub usługi przedsiębiorstwa oraz zawiera opis rynku docelowego, przewidywane koszty i przychody oraz sposoby penetracji rynku.
- **SWOT:** Skrót od Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats (mocne strony - słabe strony - szanse - zagrożenia). Pomaga określić sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostarczając użytecznych informacji, które pomagają przedsiębiorstwu odnaleźć i wykorzystać szanse oraz zidentyfikować i przeciwdziałać ryzyku, na które może być narażone.
- **Łańcuch dostaw:** Łańcuch dostaw to procedura realizacji zamówień od produkcji z wykorzystaniem surowców do dostarczenia usługi/produktu do klienta.
- **Zarządzanie ryzykiem:** Ryzyko związane z personelem, majątkiem, odpowiedzialnością, zasobami i przepisami obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Jest to proces identyfikacji, oceny i przewidywania zagrożeń i wyzwań.
- **Strategia:** Plan działania, czyli plan naszych działań w przedsiębiorstwie. Dobra strategia to także etyczne planowanie naszej ścieżki, stąd u jej podstaw leżą takie elementy jak misja, wizja i system wartości przedsiębiorstwa.
- **Misja:** Zwięzłe sformułowanie określające podstawowe cele organizacji, nakreślające ogólny cel jej istnienia oraz stanowiące podstawę działań strategicznych.

- Wizja: Lustrzane odbicie misji. Wizja to koncepcja idealnego stanu organizacji i jej otoczenia w dłuższej perspektywie czasowej, po zrealizowaniu działań. Wyobrażenie stanu idealnego.
- Kodeks etyczny/system wartości: Kompilacja najważniejszych zasad etycznych, które obowiązują w organizacji, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz.
- Cele strategiczne SMART: Cele SMART: Proste, Strategiczne; Mierzalne, Motywujące; Osiągalne, Uzgodnione, Zgodne z celami, Zorientowane na działanie, Wykonalne; Istotne, Realistyczne, Oparte na wynikach; Umiejscowione w czasie, Ograniczone w czasie/kosztach, Terminowe; Ekscytujące, Oceniane; Rejestrowane, Przeglądane.
- Plany przedsiębiorstwa społecznego: Biznesplany, w których największy nacisk kładzie się na znaczenie i potrzebę prowadzenia działalności, jej wpływ społeczny i wartość dodaną produktów i usług, możliwości współpracy i partnerstwa oraz wspólny wzrost, integracyjne i demokratyczne struktury organizacyjne, postrzeganie zrównoważonego rozwoju jako ważnego miernika sukcesu przedsiębiorstwa oraz jego wpływu na społeczność i środowisko.
- Interesariusze: Podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), których działania mogą mieć wpływ na funkcjonowanie firmy lub powodzenie projektów. Jest to otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, wchodzące z nią w bezpośrednie lub pośrednie relacje.
- Mapowanie interesariuszy: Proces i narzędzie, które pozwala skategoryzować Interesariuszy, zdefiniować ich relacje, zależności między nimi i pogrupować ich. Dzięki mapowaniu możliwe jest zidentyfikowanie interesów reprezentowanych przez poszczególne grupy, wskazanie roli, jaką odgrywają w kontekście funkcjonowania organizacji, a także ich celów i oczekiwań.

A.1
BIZNESPLAN
PRZEDSIĘBIORSTWA
SPOŁECZNEGO

A.1 Biznesplan przedsiębiorstwa społecznego

A.1.1 Model biznesowy

Ten podtemat ilustruje modele biznesowe stosowane w przedsiębiorczości społecznej i zapewnia uczestnikom możliwość zidentyfikowania różnych modeli biznesowych, jak również stworzenia własnego szablonu / kanwy modelu biznesowego (Business Model Canvas).

A.1.2 Analiza SWOT

Ten podtemat definiuje, czym jest analiza SWOT i jak można ją wykorzystać do rozwoju biznesu i wygenerowania pomysłów na biznes. Uczestnicy mogą skonstruować analizę SWOT w oparciu o pytania scenariuszowe.

A.1.3 Zarządzanie łańcuchem dostaw

Ten podtemat wyjaśnia, czym jest zarządzanie łańcuchem dostaw, na czym polega i jak można je wykorzystać. Element ten umożliwia analizę różnych działań w ramach łańcucha dostaw, aby pomóc przedsiębiorcy społecznemu w zrozumieniu wszystkich operacji biznesowych.

A.1 Biznesplan przedsiębiorstwa społecznego

TEORIA

Biznesplan

Co to jest biznesplan?

Dokument, który szczegółowo opisuje sposób działania nowego przedsiębiorstwa. Zawiera opis i cele przedsiębiorstwa, mapę działania, badania rynku, analizę SWOT, grupy docelowe, model biznesowy, strategię finansową, opis zarządu i personelu.

Jaki jest cel biznesplanu?

Biznesplan pomaga zidentyfikować, opisać i przeanalizować możliwości biznesowe, badając ich techniczną, ekonomiczną i finansową wykonalność. Przedstawia on działalność innym osobom, z którymi chcemy współpracować. Wszystkie firmy potrzebują biznesplanu, aby:

- pokazać swoje zaangażowanie w budowanie przedsiębiorstwa,
- określić kamienie milowe działalności i to, co chcą osiągnąć,
- zrozumieć swoją konkurencję,
- zrozumieć klientów i ich potrzeby w celu dostarczenia im lepszych produktów,
- ocenić wszelkie swoje założenia,
- ocenić wykonalność swojego przedsięwzięcia,
- znaleźć sposoby, dzięki którym przedsiębiorstwo może zarabiać pieniądze,
- określić potrzeby finansowe i dowiedzieć się, jaka wysokość kapitału jest niezbędna dla zrealizowania zakładanych działań.

Co wchodzi w skład biznesplanu?

Wszystkie modele biznesowe mają wspólny cel, jakim jest osiągnięcie zrównoważonego rozwoju poprzez znalezienie innowacyjnych sposobów na finansowe wsparcie przedsiębiorstw. Mówiąc dokładniej, uzyskane zyski są reinwestowane w przedsiębiorstwo. Po zidentyfikowaniu modelu biznesowego, który ma być używany przez przedsiębiorstwo społeczne, należy zaprojektować biznesplan obejmujący kanwę modelu biznesowego (Business Model Canvas), który pomoże nakreślić ścieżkę wejścia na rynek, analizę SWOT, grupę docelową i badania rynku w celu zapewnienia innowacyjności produktu.

W szczególności, biznesplan powinien zawierać następujące elementy:

- Streszczenie z perspektywy kierowniczej, obejmujące podsumowanie, opis działalności i kluczowy personel.
- Wizja, obejmująca pomysł na biznes, cele biznesowe, przewagę konkurencyjną, aspekty prawne.
- Strategia marketingowa, obejmująca badanie rynku, grupy docelowe, konkurentów, analizę SWOT, strategię cenową, promocyjną i reklamową.
- Sposób prowadzenia przedsiębiorstwa, w tym opis personelu, pomieszczeń, zarządzania łańcuchem dostaw, wyposażenia, modelu biznesowego, zarządzania ryzykiem.
- Finanse, w tym analiza kosztów i plan finansowy dla firmy i ryzyka.

Dodatkowe elementy w biznesplanie dla przedsiębiorstwa społecznego:

- określenie głównego celu działalności przedsiębiorstwa i jego wartości społecznej,
- określenie celu społecznego i wartości dodanej,
- analiza możliwości współpracy lub wspólnego rozwoju,
- określenie struktury organizacyjnej, która ma być stosowana w przedsiębiorstwie społecznym w kontekście integracji społecznej i/lub zawodowej.

A.1.1 Model biznesowy

Jaki jest cel modelu biznesowego?

Model biznesowy definiuje produkty lub usługi przedsiębiorstwa oraz zawiera opis rynku docelowego, przewidywane koszty i przychody oraz sposoby penetracji rynku. Model biznesowy stanowi zatem opis i podsumowanie strategii biznesowej oraz dostarcza głównej idei, jak rozwijać przedsiębiorstwo.

Jakie są modele biznesowe w przedsiębiorczości społecznej?

W przedsiębiorczości społecznej wyróżnia się 8 głównych modeli biznesowych:

1. Model wsparcia przedsiębiorców - odnosi się do sprzedaży usług wsparcia dla biznesu bezpośrednio przedsiębiorcom w populacji docelowej. Przykładem jest międzynarodowa organizacja PRO MUJER - strona internetowa: <https://promujer.org/b2b/en/> - która udziela wsparcia finansowego kobietom z trudnej sytuacji społecznej i ekonomicznej, aby stały się przedsiębiorcami.

2. Model pośrednika rynkowego - odnosi się do marketingu lub sprzedaży produktów lub usług swoich klientów. Dobrym międzynarodowym przykładem przedsiębiorstwa społecznego o takim modelu jest inicjatywa TOPLA organizacji Save the children. Głównym działaniem TOPLA jest wprowadzanie na rynek produktów spożywczych wytwarzanych przez kobiety w obszarach miejskich. Jako pośrednik rynkowy, TOPLA zarządza marketingiem, sprzedażą i dystrybucją przychodów i produktów na rynku.
3. Model zatrudnienia - odnosi się do zapewnienia klientom możliwości pracy i szkolenia zawodowego. Przykładem jest organizacja SIEDLIKO - strona <https://www.nesst.org/siedlisko> - ośrodek opieki nad osobami starszymi w Polsce, który daje możliwości zatrudnienia osobom o specjalnych potrzebach. SIEDLIKO jest uznawane za dobrą praktykę przedsiębiorczości społecznej w Europie, ponieważ organizacja zyskała w ostatnich latach duże wsparcie i została nagrodzona za środowisko pracy, które oferuje swoim pracownikom.
4. Model Free-for-Service - odnosi się do sytuacji, w której klient kupuje usługę w zamian za korzyść społeczną. BOOKSHARE to przedsiębiorstwo zajmujące się sprzedażą książek przez internet. Firma opracowała usługę edukacyjną dla osób niewidomych, które mogły pobrać książkę i przeczytać ją w systemie BRAILLE CODE (system dotykowy umożliwiający osobom niewidomym i niedowidzącym dostęp do umiejętności czytania i pisania).
5. Model klienta o niskich dochodach - odnosi się do sprzedaży usług społecznych dla klientów o niskich dochodach. Mogą one obejmować programy leków na receptę, programy edukacyjne, usługi wsparcia prawnego, dostarczanie towarów i usług osobom żyjącym w ubóstwie lub o trudnej sytuacji finansowej i społecznej, itp.
6. Model spółdzielczy - odnosi się do sytuacji, w której członkowie płacą opłatę za usługi świadczone na rzecz członków. Przykładem przedsiębiorstwa społecznego jest Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych - strona internetowa: <http://www.spoldzielnie.org/index.php?lang=5> - istniejące od 2003 roku w Polsce. Stowarzyszenie zapewnia swoim spółdzielcom pomoc doradczą i informacyjną w zakresie ich bieżącej działalności.
7. Model subsydiowania usług - odnosi się do finansowania programów społecznych poprzez sprzedaż produktów lub usług. Przykładem jest Agia Skepi Bio - strona internetowa: <https://www.agiaskepi.com/> - na Cyprze, która podlega i funkcjonuje jako filia większej organizacji, Agia Skepi Therapeutic Community - ośrodka leczenia uzależnień. W ramach programu leczenia członkowie Agia Skepi zajmują się uprawą produktów ekologicznych, które są sprzedawane w sklepie Agia Skepi Bio. Wszystkie dochody, które Agia Skepi Bio uzyskuje, wracają do macierzystej organizacji Agia Skepi.
8. Model wsparcia organizacyjnego - odnosi się do finansowania programów społecznych poprzez sprzedaż produktów lub usług za pośrednictwem organizacji macierzystej. Podobnie jak w przypadku modelu subsydiowania usług, jedyną różnicą jest wyraźne uzyskanie przychodów.

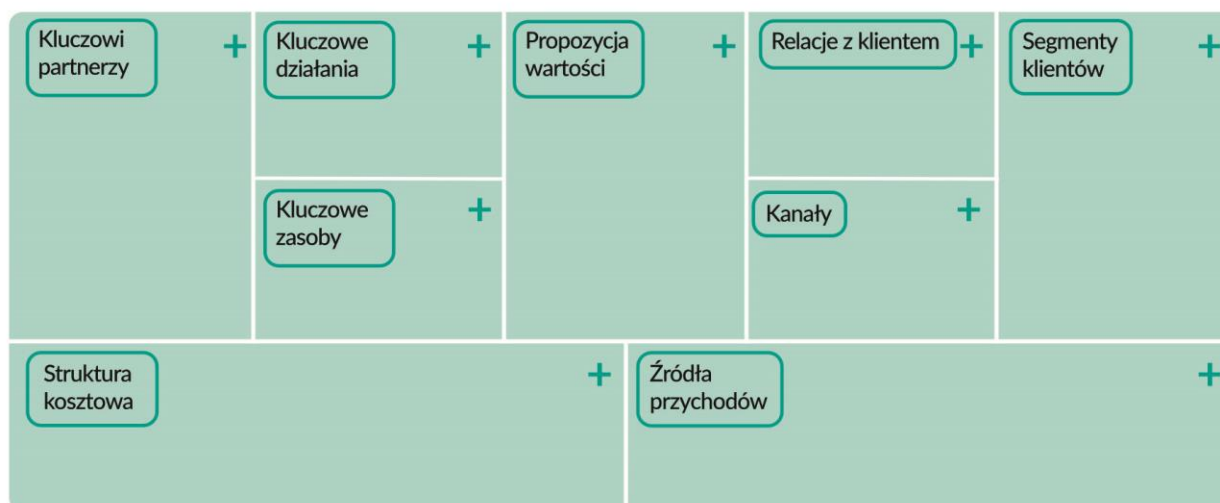
Jak stworzyć model biznesowy?

Użytecznym narzędziem jest kanwa modelu biznesowego, którą można przygotować na stronie: <https://canvanizer.com/>

Korzyści z zastosowania kanwy modelu biznesowego:

- Kanwa modelu biznesowego to narzędzie, które pomoże Ci rozłożyć Twój pomysł na biznes na czynniki pierwsze.
- Jest to podział na łatwe do zrozumienia segmenty.
- Zawiera podsumowanie informacji na temat strategii biznesowej.
- Pomaga stworzyć model biznesowy.

Kanwa modelu biznesowego



Rysunek 1 - Kanwa modelu biznesowego - Business Canvas Model

Co powinno być zawarte w każdej sekcji?

- Partnerzy kluczowi: Osoby, które będą właścicielami przedsiębiorstwa oraz wspólnicy.
- Kluczowe działania: Główne usługi/produkty, jakie będzie świadczyć przedsiębiorstwo.
- Kluczowe zasoby: Miejsca, w których przedsiębiorstwo będzie świadczyć usługę.
- Propozycja wartości: Wartości/osiągnięcia, które powstaną wraz z utworzeniem przedsiębiorstwa.
- Relacje z klientami: Sposoby, w jakie przedsiębiorstwo będzie oferować wsparcie dla klientów.
- Klienci: Grupy docelowe i użytkownicy końcowi.
- Kanały: Metody promocyjne, które będą stosowane, aby dotrzeć do odbiorców.
- Koszty: Koszty niezbędne do utworzenia przedsiębiorstwa społecznego i koszty niezbędne do jego utrzymania (nie trzeba podawać liczb).

- Przychody: Bezpośrednie przychody uzyskane ze świadczonych usług/produktów oraz sposób, w jaki zyski zostaną zagospodarowane.

A.1.2 Analiza SWOT

Ten podtemat definiuje, czym jest analiza SWOT i jak można ją wykorzystać do rozwoju biznesu i generowania pomysłów na biznes. Uczestnicy mogą skonstruować analizę SWOT w oparciu o pytania scenariuszowe.

Co to jest analiza SWOT?

Analiza SWOT może być wykorzystana do zidentyfikowania mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jego szans i zagrożeń. Może być stosowana nie tylko do identyfikacji bieżących wyzwań organizacji, ale również do zdefiniowania wyzwań i szans w łańcuchu dostaw w celu oceny efektywności i wdrożenia procedur decyzyjnych w organizacji.

Jak wygląda analiza SWOT?

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
(tzn. unikalność, innowacyjność)	(tzn. co można zrobić, aby ulepszyć pomysł?)
• Na czym polega innowacyjność/unikalność przedsiębiorstwa? • Jakie są przewagi konkurencyjne? • Jakie są atuty zespołu (wykształcenie - sieć - umiejętności - reputacja)? • Itp.	• Jak jest zapotrzebowanie na zasoby? • Czy są jakieś braki w zespole? • Czy procesy biznesowe zostały wdrożone? • Lokalizacja • Itp.
SZANSE	ZAGROŻENIA
(tzn. obecne segmenty rynku, rynek rozwijający się)	(tzn. obecna konkurencja i co należy wziąć pod uwagę przed opracowaniem produktu?)
• Jakie są aktualne trendy rynkowe i jak odnoszą się one do danej działalności? • Czy są jakieś nadchodzące wydarzenia, które warto wziąć pod uwagę? • Czy są jakieś regulacje, które mogą pomóc przedsiębiorstwu? • Itp.	• Czy istnieją jakieś zagrożenia rynkowe? • Jak jest zapotrzebowanie na dostawców? Czy to się zmieni w dłuższej perspektywie? • Czy zmieniają się zachowania konsumentów? • Itp.

Tabela 1 - Analiza SWOT

Kroki do stworzenia analizy SWOT:

1. Znajdź mocne strony swojej firmy, które tworzą wartość i przewagę konkurencyjną w sektorze jej działalności w odniesieniu do pozycji finansowej, doświadczenia/ekspertyzy, zespołu i procesów zarządzania.
2. Określ słabe strony swojej firmy, w tym obszary, które można poprawić, aby podnieść reputację i zwiększyć przewagę konkurencyjną.

3. Określ szanse dla swojej firmy, które obejmują przyszłe trendy, kwestie ekonomiczne, prawne lub polityczne, które pomogą firmie iść naprzód.
4. Zidentyfikuj zagrożenia dla swojej firmy, które odnoszą się do negatywnych zjawisk pozostających poza kontrolą firmy, takich jak przyszłe trendy, kwestie ekonomiczne, prawne lub polityczne.
5. Zapoznaj się z aktualną sytuacją.
6. Wykorzystuj mocne strony, minimalizuj słabości, wykorzystuj szanse i ograniczaj wpływ zagrożeń.

A.1.3 Zarządzanie łańcuchem dostaw

Ten podtemat ilustruje, czym jest zarządzanie łańcuchem dostaw, na czym polega i jak można je wykorzystać. Element ten umożliwia analizę różnych działań w ramach łańcucha dostaw, aby pomóc przedsiębiorcy społecznemu w zrozumieniu wszystkich operacji biznesowych. Po zrealizowaniu tematu uczestnicy będą w stanie zidentyfikować ryzyka związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw, co umożliwi im przejście do kolejnego tematu.

Co to jest łańcuch wartości?

„Proces lub działania, za pomocą których firma dodaje wartość do produktu, w tym produkcja i świadczenie usług posprzedażowych” (Oxford, 2020). Jest to cały proces, przez który przechodzi przedsiębiorstwo, aby ostatecznie dostarczyć produkt do klienta.

Istnieją dwa główne rodzaje działalności gospodarczej:

1. Działalność podstawowa: Działania, które odnoszą się do przekształcania nakładów, np. surowców, w produkty.
2. Działalność dodatkowa: Działania, które odnoszą się do zamówień, technologii, rozwoju i zarządzania zasobami ludzkimi.

Zrozumienie łańcucha wartości Michaela Portera (1985)



Rysunek 2 - Łańcuch wartości Michaela Portera

Działania te są wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw. Aby skutecznie rozwinąć biznes, który będzie funkcjonować i utrzymywać się na rynku w dłuższej perspektywie, należy podjąć decyzje w każdym obszarze działań. Istotne jest, aby wiedzieć, że w ramach łańcucha wartości, działania wspierające są działaniami dodatkowymi, które wspierają działania podstawowe.

Definicja działań w ramach łańcucha wartości:

Działalność podstawowa

- Logistyka przychodząca: Proces przyjmowania, przechowywania, zarządzania i dystrybucji przychodzącego produktu/usługi. Przykłady obejmują koszty transportu, utylizacji odpadów, oszczędzania artykułów w magazynie itp.
- Operacje: Działania, które zmieniają zasoby w konsumowany materiał. Przykłady obejmują koszty sprzedaży detalicznej, koszty dostaw, ustalanie cen, zaangażowanie, płatności itp.
- Logistyka wychodząca: W przeciwieństwie do logistyki przychodzącej, działania wychodzące odnoszą się do zarządzania, sprzedaży i transportu gotowych produktów do odbiorców końcowych. Przykładem mogą być koszty dostawy, magazynowania, koszty zapasów.
- Marketing i sprzedaż: Sposoby motywowania odbiorców końcowych do zakupu naszego produktu/usługi. Przykłady obejmują koszty reklamy, działań promocyjnych itp.
- Obsługa: Działania związane z obsługą posprzedażową i zarządzaniem relacjami z klientami. Przykłady obejmują utrzymanie usług, naprawy, szkolenia wewnętrzne itp.

Działania wspierające

- Zamówienia publiczne: Działania związane z tym, co przedsiębiorstwo robi, aby zdobyć swoje zasoby, znaleźć dostawców i wynegocjować najlepsze praktyki. Przykłady obejmują towary produkcyjne, materiały biurowe, materiały marketingowe, reklamę, usługi konsultingowe itp.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi (HR): W jaki sposób przedsiębiorstwo rekrutuje, szkoli, motywuje i nagradza swoich pracowników. Przykłady obejmują szkolenia rekrutacyjne, nagradzanie i motywowanie pracowników.
- Technologia: Działania związane z przetwarzaniem informacji i zarządzaniem nimi. Przykłady obejmują oprogramowanie, konserwację systemów, narzędzia bezpieczeństwa IT itp.
- Infrastruktura: Procedury operacyjne, takie jak księgowość, prawo, administracja i zarządzanie. Przykłady obejmują infrastrukturę fizyczną, taką jak wymagane budynki i sprzęt, oraz infrastrukturę informacyjną, taką jak wymagana dystrybucja i transport, sieć i systemy informatyczne.

Jakie są fazy decyzyjne w łańcuchu dostaw¹?

Decyzje, które muszą zostać podjęte w ramach łańcucha dostaw:

1. Zaprojektuj strategię łańcucha dostaw. Podejmij decyzje w następujących kwestiach:
 - a. Plan marketingowy i cenowy usługi/produktu
 - b. Wybór dostawców
 - c. Sposoby relokacji zasobów
 - d. Kto będzie zaangażowany w mechanizmy łańcucha dostaw, w tym uczestnicy wewnętrzni i outsourcingowi
 - e. Lokalizacja i infrastruktura
 - f. Urządzenia magazynowe do przechowywania lub produkcji produktu
 - g. Sposoby transportu wraz z odcinkami transportu
 - h. Rodzaj systemu informacyjnego, który ma być wykorzystywany w ramach operacji
 - i. Jaki personel ma być włączony w proces i jakie szkolenia mają być zastosowane
2. Operacje łańcucha dostaw

Celem jest maksymalizacja nadwyżki w łańcuchu dostaw, która może być wygenerowana w wyniku wyzwań zaobserwowanych w pierwszej fazie. Należy podjąć decyzje w następujących kwestiach:

- a. Które rynki będą zaopatrywane z których lokalizacji
- b. Podwykonawstwo produkcji
- c. Stosowane zasady inwentaryzacji
- d. Terminy i wielkość promocji marketingowych i cenowych
- e. Zakład produkcyjny
- f. Docelowe ilości produkcyjne w każdej lokalizacji

3. Zarządzanie łańcuchem dostaw

¹ <http://docshare01.docshare.tips/files/7656/76567303.pdf>

W tej fazie przedsiębiorstwo podejmuje decyzje dotyczące realizacji zamówień klientów. Należy podjąć decyzje w następujących kwestiach:

- a. Obsługa zamówień przychodzących od klientów
- b. Przydzielanie zapasów lub produkcji do poszczególnych zamówień
- c. Ustalanie harmonogramu dostaw i składanie zamówień na uzupełnienia

Dlaczego zarządzanie łańcuchem dostaw jest ważne?

Ważnym elementem biznesplanu jest rozpoznanie procedur finansowych organizacji. Łańcuch dostaw to procedura od produkcji z wykorzystaniem surowców do dostarczenia usługi/produktu do klienta. Kiedy zarządzanie łańcuchem dostaw jest skuteczne, ogólne koszty firmy są zredukowane, a rentowność wzrasta.

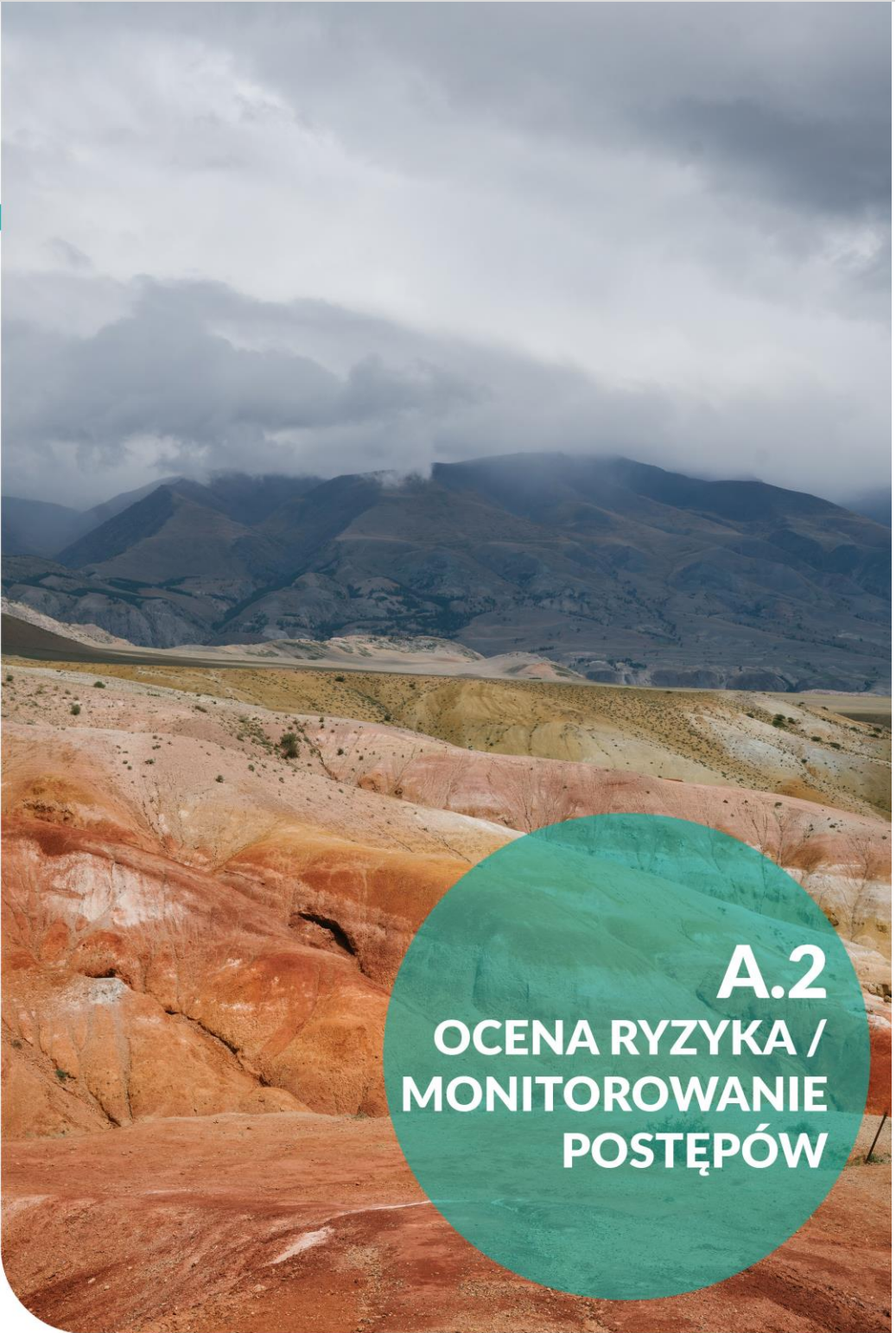
Pytania:

Jakie są główne modele biznesowe w przedsiębiorczości społecznej?

Jaki jest cel analizy SWOT?

Podaj definicję zarządzania łańcuchem dostaw.

Wymień jeden powód, dla którego firma powinna podejmować decyzje dotyczące każdego działania w ramach łańcucha dostaw.



A.2 OCENA RYZYKA / MONITOROWANIE POSTĘPÓW

A.2 Ocena ryzyka / Monitorowanie postępów

A.2.1 Kategorie ryzyka

Ten podtemat definiuje, czym jest ocena ryzyka oraz w jaki sposób można monitorować i kontrolować ryzyko. Ilustruje on kategorie ryzyka w przedsiębiorstwie i pomaga uczestnikom zidentyfikować liczne typy ryzyka, które mogą występować w ich działalności.

A.2.2 Matryca ryzyka

Ten podtemat dostarcza uczestnikom wskazówek, jak używać narzędzia „matryca ryzyka” do oceny wpływu każdego rodzaju ryzyka zidentyfikowanego w każdej kategorii. Celem jest zrozumienie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego rodzaju ryzyka, jego wpływu na organizację oraz jego konsekwencji. Pytania scenariuszowe będą wykorzystywane w celu maksymalizacji zrozumienia zagadnień.

A.2.3 Zarządzanie ryzykiem

Głównym celem tego podtematu jest określenie sposobów zapobiegania i zarządzania różnym rodzajom ryzyka, które mogą się pojawić w każdej kategorii, np. ryzyka operacyjnego, finansowego, utraty reputacji, konsumenckiego, regulacyjnego, środowiskowego, bezpieczeństwa informatycznego i pracowniczego.

A.2 Ocena ryzyka / Monitorowanie postępów

TEORIA

Co to jest ocena ryzyka?

Ocena ryzyka odnosi się do procesu, w którym dokonuje się oceny potencjalnych zagrożeń, jakie mogą wystąpić w przedsiębiorstwie. Aby przeprowadzić skuteczną ocenę ryzyka, należy podjąć następujące kroki:

1. Zidentyfikuj ryzyko.
2. Oceń wpływ ryzyka na przedsiębiorstwo.
3. Opracuj strategię reagowania na to ryzyko.
4. Monitoruj przebieg występowania ryzyka.
5. Zbuduj nową strategię w celu zmniejszenia wpływu ryzyka.

Jakie są główne rodzaje ryzyka obserwowane w przedsiębiorstwie?

1. Finansowe: Ten typ dotyczy działań związanych z przepływem pieniędzy, np. straty finansowe.
2. Regulacyjne: Ten typ odnosi się do wszelkich kwestii niezgodności z przepisami, włączając zgodność z obowiązkami podatkowymi, zgodność z ramami prawnymi UE i krajowymi przepisami dotyczącymi przedsiębiorstw społecznych w zależności od kraju.
3. Operacyjne: Ten typ odnosi się do incydentów występujących w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przykłady obejmują wycofanie się starszych specjalistów i innych pracowników, nieudane procesy wewnętrzne, zakłócenia operacyjne spowodowane nieprzewidzianymi zdarzeniami, takimi jak globalne kryzysy, oszustwa itp.
4. Bezpieczeństwo i higiena pracy: Dotyczy to występowania wszelkich urazów związanych z marką i wprowadzenia odpowiednich środków kontroli.

5. Bezpieczeństwo informatyczne: Ten typ odnosi się do wycieku danych, utraty ważnych danych, które mogą uniemożliwić kontynuację działalności operacyjnej/finansowej.
6. Ryzyko utraty reputacji: Ten typ odnosi się do negatywnych relacji tworzonych między przedsiębiorstwem a mediami, wynikających z niepożądanych relacji z konsumentami. Ryzyko utraty reputacji może stanowić zagrożenie dla postrzegania marki w przypadku pojawienia się negatywnych informacji w mediach na temat przedsiębiorstwa.
7. Środowiskowe: Ten typ mówi o prawdopodobieństwie wyrządzenia przez produkt/usługę szkody środowisku naturalnemu.
8. Ryzyko związane z pracownikami: Ten typ odnosi się do niezadowolonych pracowników z przedsiębiorstwa. Wpływ ryzyka jest związany z liczbą niezadowolonych pracowników i wprowadzonymi środkami zaradczymi.
9. Ryzyko związane z klientami: Ten typ dotyczy poziomu niezadowolonego konsumenta.
10. Nieprzewidywalne ryzyko w sferze polityki i gospodarki, np. w przypadku kryzysów globalnych, kryzysów zdrowotnych itp.

A2.2 Matryca ryzyka

Czy słyszałeś kiedyś o matrycy ryzyka? W tej części przedstawiamy wskazówki, jak używać narzędzia „matryca ryzyka” do oceny wpływu każdego rodzaju ryzyka zidentyfikowanego w każdej kategorii na Twoje przedsiębiorstwo. Celem jest zrozumienie prawdopodobieństwa wystąpienia każdego rodzaju ryzyka, wpływu na organizację oraz skutków jego konsekwencji. Pytania scenariuszowe będą wykorzystywane w celu maksymalizacji zrozumienia zagadnień.

Jak ocenić wpływ ryzyka?

Rozróżnienie rodzajów ryzyka pozwala na wyszczególnienie możliwych typów ryzyka związanych z każdą z kategorii. Oznacza to, że w każdej kategorii mogą występować różne rodzaje ryzyka. Na przykład:

- Ryzyko finansowe obejmuje niski, umiarkowany lub wysoki procent strat finansowych, ryzyko tworzone przez waluty, stopy procentowe itp.
- Ryzyka regulacyjne obejmują wyższe koszty zapewnienia zgodności z przepisami, stosowanie nielegalnych praktyk, odmowę płacenia podatków lub raportowania do władz itp.
- Ryzyko operacyjne obejmuje wycofanie się jednego lub więcej starszych specjalistów, zakłócenia w działalności spowodowane nieprzewidywanymi wydarzeniami, niezgodność z procedurami regulacyjnymi, zamknięcia, niemożność wykorzystania zasobów do działań logistycznych w zakresie dostaw i odbiorów itp.
- Zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa obejmują zarówno lekkie wypadki w miejscu pracy, jak i wypadki śmiertelne, problemy zdrowotne związane z użytkowaniem produktu itp.
- Ryzyko związane z bezpieczeństwem informatycznym to między innymi otrzymanie złośliwego oprogramowania, wyciek danych, włamania, zagrożenie systemu IT, niedostępność wewnętrznego systemu IT itp.
- Ryzyko związane z reputacją obejmuje relacje publikowane przez media w perspektywie krótko- i długoterminowej dotyczące marki, od poziomu lokalnego (w społeczności) do poziomu międzynarodowego.
- Ryzyko środowiskowe obejmuje nieprzestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska oraz stosowanie procedur, które mogą powodować szkody dla środowiska.

- Ryzyko związane z pracownikami obejmuje niezadowolenie pracowników z pracy w przedsiębiorstwie, niezdolność przedsiębiorstwa do reagowania na prośby pracowników oraz podejmowania odpowiednich działań w celu ochrony i motywowania pracowników.
- Ryzyko związane z klientami obejmuje liczbę skarg konsumentów składanych podczas korzystania z usługi/produktu oraz ogólne niezadowolenie konsumentów.

Czym jest matryca ryzyka?

Matryca ryzyka jest narzędziem, które może być wykorzystane do oceny wpływu ryzyka w przedsiębiorstwie na podstawie prawdopodobieństwa wystąpienia typu ryzyka. Istnieją proste kroki, które należy podjąć, aby ocenić poziom każdego typu ryzyka:

- Zdefiniuj ryzyko, np. straty finansowe, zakłócenia operacyjne, niezgodność z przepisami, niezadowolenie klientów, wyciek danych itp.
- Oszacuj prawdopodobieństwo. Na podstawie danych z poprzednich lat określ prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Na przykład, jeśli w ciągu ostatnich 3 lat wystąpiły straty finansowe w wysokości 20.000 euro rocznie, to prawdopodobieństwo, że sytuacja się powtórzy, jest zwiększone.
- Oceń wpływ ryzyka na podstawie tego, w jaki sposób zidentyfikowane ryzyko może wpłynąć na obszary działalności. W przypadku strat finansowych wystąpią zakłócenia w działalności, a zatem wpływ będzie większy.
- Oceń konsekwencje ryzyka poprzez łączne zbadanie prawdopodobieństwa i wpływu.
- Skorzystaj z poniższej tabeli, która przedstawia matrycę ryzyka. Zaleca się stosowanie MATRYCY RYZYKA dla każdego rodzaju ryzyka, takiego jak ryzyko finansowe, operacyjne, środowiskowe itp.

WPŁYW					
	MATRYCA RYZYKA	LEKKI	ŚREDNI	DUŻY	KRYTYCZNY
PRAWDOPODOBIEŃSTWO	76-100%	WYSOKIE	WYSOKIE	EKSTREMALNE	EKSTREMALNE
	51-75%	ŚREDNIE	ŚREDNIE	WYSOKIE	EKSTREMALNE
	26-50%	NISKIE	NISKIE	ŚREDNIE	EKSTREMALNE
	0-25%	NISKIE	NISKIE	ŚREDNIE	NISKIE

Rysunek 3 - Matryca ryzyka

A.2.3 Zarządzanie ryzykiem

Głównym celem tego podtematu jest określenie sposobów przewyżczania różnych rodzajów ryzyka, które mogą się pojawić w każdej kategorii, np. ryzyka operacyjnego, finansowego, utraty reputacji, konsumenckiego, regulacyjnego, środowiskowego, bezpieczeństwa informatycznego i pracowniczego.

Jak stworzyć silną strategię oceny ryzyka?

Po zidentyfikowaniu i ocenie ryzyka za pomocą narzędzia MATRYCA RYZYKA, należy stworzyć plan reagowania i zapobiegania eskalacji ryzyka. Strategia powinna zapewniać uporządkowane i spójne podejście do kwestii ryzyka i zarządzania nim.

Ogólnie rzecz biorąc, należy podjąć szereg działań, aby zapobiec wystąpieniu ryzyka w każdej kategorii:

Zapobieganie ryzyku operacyjnemu:

- a. Ustanowienie wewnętrznego systemu zarządzania w ramach działalności
- b. Wykorzystanie i integracja systemów technologicznych
- c. Monitorowanie wszystkich działań w ramach łańcucha dostaw
- d. Przygotowanie planu zarządzania ryzykiem
- e. Utrzymanie silnej kultury przedsiębiorczości

Zapobieganie ryzyku finansowemu:

- a. Ocena działalności gospodarczej
- b. Pielęgnowanie posiadanych już talentów
- c. Ulepszanie świadczonych usług
- d. Tworzenie solidnych praktyk w zakresie zasobów ludzkich
- e. Wykorzystywanie metryk ryzyka dla każdej podejmowanej decyzji
- f. Przygotowanie się na pokrycie wszelkich strat finansowych

Zapobieganie ryzyku związanemu z reputacją:

- a. Budowanie silnej etyki i uczciwości pomiędzy konsumentami a marką
- b. Stworzenie silnej tożsamości marki
- c. Zwiększanie bezpieczeństwa wartości i innowacji społecznych
- d. Stosowanie silnego systemu komunikacji z konsumentami
- e. Skuteczne reagowanie na sytuacje kryzysowe

Zapobieganie ryzyku regulacyjnemu:

- a. Przestrzeganie ram prawnych
- b. Bieżące zasięganie informacji i aktualizacji dotyczących nowych przepisów
- c. Zatrudnienie specjalisty ds. zgodności z przepisami

Zapobieganie ryzyku informatycznemu:

- a. Zbudowanie silnego systemu cyberbezpieczeństwa i usług wykrywania złośliwego oprogramowania
- b. Zatrudnienie eksperta technicznego
- c. Zgodność z ISO

Zapobieganie ryzyku związanemu z pracownikami:

- a. Zapewnienie odpowiednich szkoleń
- b. Przestrzeganie prawa pracy
- c. Zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia i świadczeń
- d. Zachowanie świadomości w zakresie BHP

- e. Rozwiązywanie wszelkich wewnętrznych problemów z zachowaniem przejrzystości działań, skuteczności i szacunku
- f. Odpowiedni nadzór i postępowanie pracowników

Pytania:

- W jakich obszarach działania Twojego przedsiębiorstwa może wystąpić ryzyko?
- Jaki jest cel stosowania MATRYCY RYZYKA w Twojej firmie?



A.3 STRATEGIA



A.3 Strategia

A.3.1 Misja i wizja

Ten podtemat określi, czym jest misja i wizja oraz jak je tworzyć. Zilustruje główne pytania, na które należy odpowiedzieć, aby zidentyfikować najważniejsze elementy misji i wizji ich przedsiębiorstwa społecznego.

A.3.2 Kodeks etyki – system wartości

Ten podtemat określi, czym jest kodeks etyczny i jak go tworzyć. Zilustruje główne grupy, które powinny zawierać i pokazać przykłady podstawowych wartości.

A.3.3 Cele SMART

Głównym celem tego podtematu jest zdefiniowanie metody SMART do tworzenia celów krótko- i długoterminowych. Ten podtemat zdefiniuje również przydatną metodę przy ustalaniu celów – „Pytania 6 W”.

A.3.4 Planowanie zasobów przedsiębiorstwa

Głównym celem tego podtematu jest określenie sposobów planowania zasobów zgodnie z planem strategicznym m.in. ludzie, administracja, infrastruktura itp.

Planowanie strategiczne to podstawowa koncepcja dobrego i rozsądnego planowania. Dzięki strategii możemy wyznaczać racjonalne i osiągalne cele rozwojowe oraz z wyprzedzeniem planować działania przedsiębiorstwa i na tej podstawie planować wykorzystanie jego zasobów i potrzeb. Dobra strategia uwzględnia także planowanie ścieżki etycznej, stąd elementy takie jak misja, wizja i system wartości przedsiębiorstwa leżą u jej podstaw. Te elementy są szczególnie ważne dla interesariuszy przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne to ciągłe planowanie, monitorowanie, analiza i ocena wszystkich potrzeb organizacji, w celu osiągnięcia założonych celów i zadań. Zarządzanie strategiczne to ciągłe poszukiwanie sposobu dostosowania organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych poprzez modyfikację celów i sposobów ich realizacji.

Henry Mintzberg w swoim artykule z 1987 roku „The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy” powiedział, że „dziedzina zarządzania strategicznego nie może pozwolić sobie na poleganie na jednej definicji strategii”. Zamiast tego nakreślił pięć definicji strategii i ich wzajemnych relacji:

- Planuj: Strategia jako świadomie zamierzony kierunek działania w celu radzenia sobie z sytuacją.
- Podstęp: Strategia jako manewr mający na celu przechytrzenie konkurenta, który może być również częścią planu.
- Wzór: Strategia wynikająca z konsekwencji w zachowaniu, zamierzona lub niezamierzona i która może być niezależna od planu
- Stanowisko: Strategia jako siła pośrednicząca w dopasowaniu organizacji i środowiska,
- Perspektywa: Strategia jako koncepcja lub zakorzeniony sposób postrzegania świata – np. agresywny wyznacznik tempa działania kontra wolny gracz²

² <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

Tabela 2 przedstawia różnice pomiędzy zarządzaniem operacyjnym i zarządzaniem strategicznym

Operacyjne	Strategiczne
Skoncentrowane na bieżącej działalności	Skoncentrowane na działalności długoterminowej
Jego celem jest zapewnienie płynnej kontynuacji codziennych czynności.	Jej celem jest znalezienie nowych dróg rozwoju poprzez doskonalenie i innowacje.
Jeśli istnieje potrzeba wprowadzenia zmiany, jej rozwiązanie jest doraźne.	Pozwala organizacji skupić się na planowanym zarządzaniu zmianą.
Ułatwia zapewnienie regularnego dostarczania usług lub produktów o stałej, określonej jakości.	Wpływa na rozwój oferty, wzbogacając ją o nowe usługi i produkty.
Decyzje podejmowane są jednorazowo lub zgodnie z ustalonymi procedurami	Decyzje podejmowane są z uwzględnieniem ich długofalowych skutków.
Efekt - aktualna stabilność.	Efekt - tworzenie przyszłych rozwiązań.

Tabela 2 – Operacyjne / Strategiczne Zarządzanie (źródło: „O co chodzi w zarządzaniu strategicznym”, <https://poradnik.ngo.pl/o-co-chodzi-w-zarzadzaniu-strategicznym>)

Co strategia daje przedsiębiorstwu społecznemu?

Zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i trwałości:

1. Tworzy ramy do realizacji pomysłu
2. Liderzy są w stanie skutecznie dostosowywać się do zmian, mając gotowe scenariusze działań
3. Wyznacza znaczący kontekst i kierunek działań dla pracowników i wolontariuszy
4. Wewnętrzne narzędzie należytej staranności poprzez dostosowanie kontroli do kluczowych celów społecznych i gospodarczych
5. Sposób komunikacji zewnętrznej.

Strategia to spisany dokument określający kierunki rozwoju, w oparciu o analizę obecnej pozycji organizacji. Zawiera cele i zadania w perspektywie krótko i długookresowej, z reguły od miesiąca do 5 lat (w perspektywie celów długookresowych). Powinna być opracowana pisemnie i powinna zawierać: analizę pozycji konkurencyjnej organizacji, określenie przewag konkurencyjnych, cele strategiczne, zadania przyporządkowane wyznaczonym celom, harmonogram realizacji strategii, a także określenie niezbędnych środków do realizacji strategii. Kompletna strategia zawiera także wykaz niezbędnych zasobów: ludzkich, finansowych, technologicznych (nowe technologie, patenty, wyniki badań) i materialnych niezbędnych do jej realizacji.

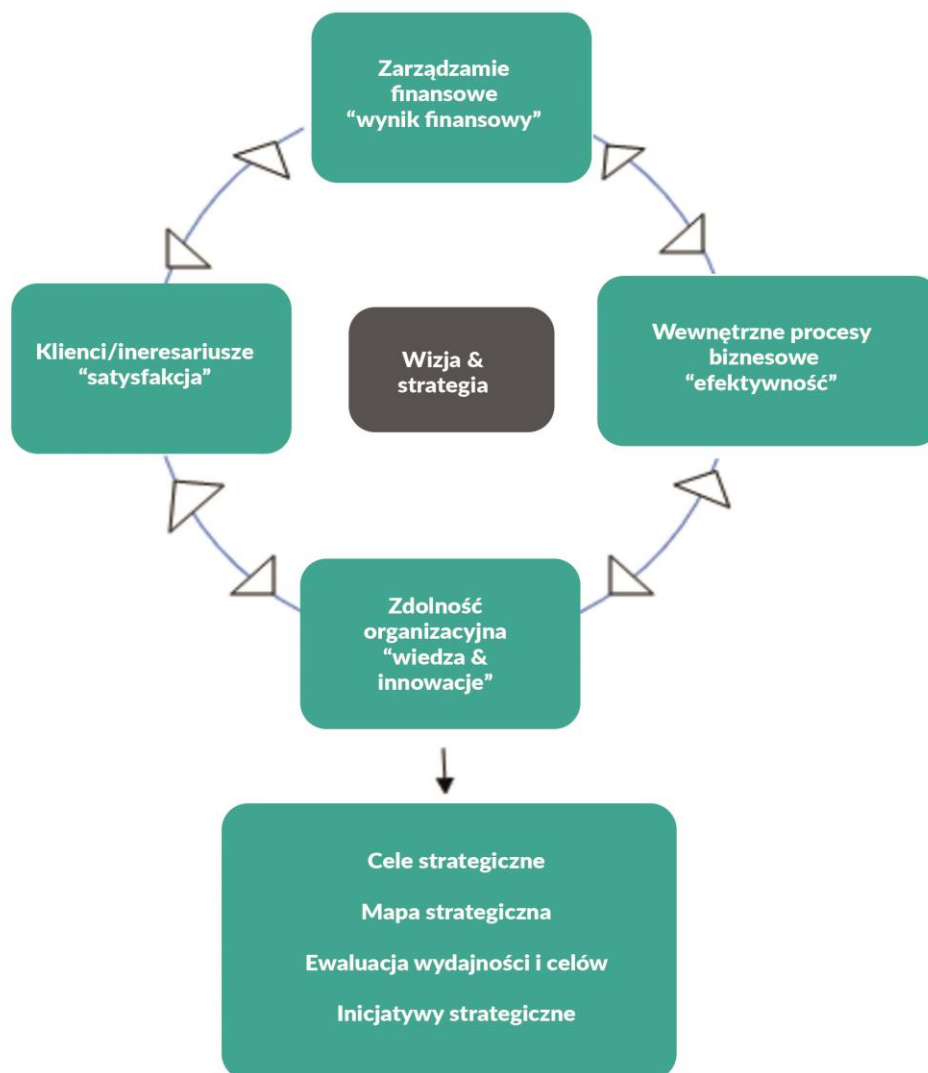
Strategia mówi więc:

- **CO CHEMY OSIĄGNAĆ?** Misja, wizja, wartości
- **JAK CHCEMY TO OSIĄGNAĆ?** Cele działania krótko i długookresowe.
- **CO BĘDZIE ŚWIADCZYĆ O TYM, ŻE TO OSIĄGNĘLIŚMY?** Wskaźniki ilościowe i jakościowe odzwierciedlające cele działania.
- **KTO I CO BĘDZIE NAM SPRZYJAŁ/SPRZYJAŁO?**
- **KTO I CO BĘDZIE NAM PRZESZKADZAŁ/PRZESZKADZAŁO?**

Analiza mocnych i słabych stron organizacji, Analiza otoczenia organizacji, Analiza szans i wyzwań

- **JAKIE ZMIANY BĘDĄ POTRZEBNE BYŚMY MOGLI TO WSZYSTKO OSIĄGNAĆ?**

Zmiany społeczne, organizacyjne i strukturalne oraz legislacyjne. Stworzenie planu działań w obszarze udziału w konsultacjach publicznych, wypełniania roli strażnika legislacyjnego oraz inicjatora zmian legislacyjnych.



Rysunek 4 – Wizja i strategia – diagram

Source: <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

Przedsiębiorstwo funkcjonuje lepiej i stabilniej wyznaczając wszystkie elementy strategii, takie jak: misja (nasz cel), wizja (do czego dążymy), podstawowe wartości (w co wierzymy), strategiczne obszary zainteresowania (tematy, wyniki i/lub cele) oraz elementy operacyjne, takie jak: cele (działania ciągłego doskonalenia), miary (kluczowe wskaźniki wydajności lub KPI, które śledzą wydajność strategiczną), wskaźniki jakościowe (nasz pożądany poziom wydajności) i inicjatywy (projekty, które pomagają osiągnąć cele).

Wszystko to czyni przedsiębiorstwo mądrzejszym i bardziej elastycznym.

Strategia wzmacnia również przedsiębiorstwo wewnątrz. Opracowując strategię i prezentując ją (lub jej elementy) pracownikom i współpracownikom (wolontariuszom, darczyńcom, fundatorom itp.) przedsiębiorstwo sprawia, że jego interesariusze rozumieją, jaki jest cel jego działalności, jaką ma strukturę i jak jego działania wpływają na realizację celów. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą o pieniądze, o pracowników, o beneficjentów, o wolontariuszy, o darczyńców, o partnerów itp. W tym aspekcie strategia to przemyślany plan zaistnienia, utrzymania się na rynku oraz stabilnego wzrostu.

A.3.1 Misja i wizja

Zdecydowana większość założycieli przedsiębiorstw społecznych ma misję! Oni wiedzą po co założyli to przedsiębiorstwo! Jednak gdy pada pytanie DOKĄD ZMIERZACIE?, duża część tych osób nie potrafi odpowiedzieć. Dzieje się tak dlatego, że zakładając przedsiębiorstwo społeczne wiemy na rzecz kogo/czego chcemy działać, ale nie zastanawiamy się zbyt nad tym jaki ma być cel tych działań? Co chcemy osiągnąć? Działamy doraźnie, na tu i teraz. Jednak odpowiedź na pytania „po co?” i „w jakim celu?” to właśnie MISJA. Misja to fundament działalności wytyczający cele i działania.

Misja to zwięzłe sformułowanie, określające zasadnicze zamierzenia organizacji, przedstawiające ogólny cel jej istnienia oraz wyznaczające podstawy dla działań strategicznych. Misja powinna być sformułowana krótko i lapidarnie, a jej treść powinna być adekwatna do prowadzonych działań.

“Jako przedsiębiorstwo społeczne, masz misję i to jest powodem tego, że prowadzisz przedsiębiorstwo. Wyrażenie tego o co dbasz i jak Twoje przedsiębiorstwo będzie pomagać i wspierać Twoje dążenia do zmiany, pozwoli Ci na planowanie i podejmowanie decyzji, które będą wspierać Twoją misję”³

Misja buduje tożsamość organizacji. Jest powodem istnienia organizacji, mówi o tym dlaczego organizacja powstała i jaki problem chce rozwiązać, a więc jaki jest cel jej działania. *Misja* jest powiązana ze zmianą, jakiej organizacja chce dokonać i wskazuje na wartości, które są dla niej ważne.

Misja odpowiada na 5 pytań:

- Jaki problem chcemy rozwiązać?
- Kogo/czego ten problem dotyczy?
- Jakie są okoliczności występowania tego zjawiska/problemu?
- Co jest dla nas ważne? Jakie wartości wyznajemy?
- Do czego dąży organizacja? Jak organizacja chce działać by osiągnąć swój cel?

Konstruując misję (jak i każdą inną część strategii), należy pamiętać o tym, że jej zapisy mają służyć organizacji i wspierać jej działanie, dlatego nie musimy bezwzględnie zawierać w niej odpowiedzi na wszystkie wymienione wyżej pytania. Warto wybrać te, które są naszym zdaniem najistotniejsze, i które najbardziej opisują naszą organizację i jej działania. Podobnie, nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o długość misji – może być ona jednozdaniowym tekstem, ale równie dobrze może zawierać się w kilku zdaniach. Ważne by misja była:

³ <https://causecapitalism.com/mission-statements-for-social-entrepreneurs-from-other-social-entrepreneurs/>

- zwięzła, jasna i przejrzysta;
- prawdziwa - możliwa do osiągnięcia i wiarygodna;
- być powiązana z wartościami jakimi kieruje się organizacja;
- wskazywać kierunek działania organizacji i ich zakres;
- wspierać identyfikację pracowników z organizacją – być dla nich odniesieniem.

Silna misja:⁴

- Motywuje i inspiruje do zaangażowania klientów.
- Jest realistyczna i przejrzysta.
- Jest konkretna, krótka, skoncentrowana i zapada w pamięć.
- Mówi, o tym, za co Twoje przedsiębiorstwo społeczne chce być zapamiętane

Dobrze jest, gdy misja opracowywana jest wspólnie przez cały zespół – wspiera to integrację i wzmacnia tożsamość pracowników. Misja jest wtedy też elementem systemu motywacyjnego – wspiera pracowników i wzmacnia ich przywiązanie do organizacji. W przypadku nowej organizacji, misja jest opracowywana przez założycieli przy współudziale grup docelowych działań, dobrze zatem by była przedstawiana i przypominana pracownikom. Dobrze opisana misja organizacji jest pozytywnym wyzwaniem dla członków zespołu, wolontariuszy i wszystkich innych osób działających na rzecz, i w imieniu organizacji. By była skuteczna, misja musi być spójna z codziennym działaniem organizacji oraz jej systemem wartości. Oprócz opracowania samej misji, organizacja powinna w sposób przemyślany wdrażać ją poprzez promocję jej zapisów i uświadamianie wszystkim interesariuszom znaczenia zapisów misji. Wdrażanie misji powinno się odbywać już na samym początku działań organizacji, tak, by stała się ona jej nieodłącznym elementem dla każdego, kto zetknie się z organizacją m.in. pracowników, wolontariuszy, beneficjentów, odbiorców działań, partnerów, donatorów, grantodawców, sympatyków itp.

Wizja to lustrzane odbicie misji. Kate Diveley mówi o wizji, “jako przedsiębiorstwo społeczne, chcesz nie tylko sprzedać swoje produkty czy usługi, ale chcesz partycypować w budowie dobra ogólnego, społecznego. Więc, jeśli zrealizujesz wszystkie swoje cele, jak świat wtedy będzie wyglądał?”

Wizja to wyobrażenie o stanie idealnym organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Wizja obejmuje perspektywę tego, jaka powinna być organizacja za roku, 5 czy 10 lat. Odzwierciedla wyobrażony wizerunek organizacji, to w jaki sposób ma zmienić otaczającą rzeczywistość i jakim wartościom ma organizacja służyć. Wizja jest zbiorem pomysłów, których realizacja ma pomóc osiągnąć wyznaczony przez organizację cel. Aby wizja była skuteczna musi być wspólna dla wszystkich członków organizacji i jej wewnętrznych interesariuszy, mających wpływ na to, jak będzie ona realizowana.

Wizja powinna odpowiadać na 3 pytania:

1. Co chcielibyśmy usłyszeć o naszej organizacji za 5, 10 lat?
2. Do czego dążymy?

⁴ Kate Diveley, Creating Effective Vision Statements for Social Enterprises, at: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

3. Jak będzie wyglądał świat, gdy go zmienimy?

W zależności od okoliczności, także wizja może się zmieniać. Podobnie jak misja, tak i wizja jest wyrazem ambicji i aspiracji założycieli NGO, jednak funkcjonuje w określonej rzeczywistości, i w zależności od tego jak wygląda otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne organizacji, także wizja ulega modyfikacjom.

Silna wizja przedsiębiorstwa społecznego:

- Wyrwij swoje przedsiębiorstwo z obecnej rzeczywistości i pozwól dążyć do czegoś większego.
- Wykorzystaj podstawowe kompetencje swojego przedsiębiorstwa.
- Przedstaw obraz tego, jak Twoje przedsiębiorstwo będzie wyglądać w przyszłości.
- Stwórz żywy obraz w umysłach klientów i pracowników, który promuje entuzjazm.
- Wyjaśnij, w jakim kierunku powinno podążać Twoje przedsiębiorstwo społeczne.
- Daj pracownikom i klientom większe poczucie celu.⁵

A.3.2 Kodeks etyczny – system wartości

Trzecim elementem, na którym opiera się strategia, jest system wartości etycznych. System wartości to zestawienie najważniejszych zasad obowiązujących w organizacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. System wartości jest rdzeniem strategii, ponieważ nadaje ton wybranym celom i dalszym działaniom. W oparciu o przyjęte wartości organizacja określa styl pracy, zakres relacji z beneficjentami czy udział darczyńców. Wartości te pomogą później zidentyfikować i rozwinąć relacje z przyszłymi interesariuszami oraz zdefiniować granice i podstawowe zasady, na których opiera się cała organizacja.

Przedsiębiorstwa społeczne często mają zestaw wartości, które stanowią swoistego rodzaju zasady przewodnie dotyczące jego sposobu działania. Wartości często mają podstawę etyczną lub moralną; od innych, którzy dołączają do projektu lub organizacji, oczekuje się, że będą wspierać i podtrzymywać te wartości. W przeciwieństwie do Twojej wizji i deklaracji misji, Twój początkowy zestaw wartości prawdopodobnie nie zmieni się znacząco w miarę rozwoju działań przedsiębiorstwa, ale zawsze możesz go rozszerzyć o dodatkowe wartości.

Zestaw najważniejszych zasad obowiązujących w organizacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Może obejmować takie aspekty, jak:

- relacje między pracownikami,
- relacje z beneficjentami,
- relacje z wolontariuszami,
- relacje z darczyńcami,
- relacje z lokalnym środowiskiem,
- relacje z publiczną administracją,
- relacje z innymi organizacjami pozarządowymi,
- relacje ze środowiskiem.

⁵ Kate Diveley, *Creating Effective Vision Statements for Social Enterprises*, at: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

Niektóre wartości mogą mieć charakter „ogólny”, na przykład:

- Przestrzeganie etycznych standardów i praktyk handlowych
- Minimalizacja wpływu na środowisko
- Niedyskryminacja we wszystkich obszarach zaangażowania i działania

Podczas gdy inne mogą być bardziej specyficzne dla konkretnego projektu lub obszaru zainteresowania, na przykład:

- Oferowanie możliwości zatrudnienia w miarę możliwości grupie docelowej, którą projekt ma wspierać
- Pozyskiwanie niektórych surowców od określonej grupy lokalnych producentów w celu promowania lokalnego zatrudnienia.⁶

Przykładowe komponenty kodeksu etyki/wartości:⁷

- **Szacunek dla innych.** Traktuj ludzi tak, jak sam chciałbyś traktowany.
- **Integracja i uczciwość.** Mów prawdę i unikaj wszelkich wykroczeń najlepiej jak potrafisz.
- **Konflikt interesów.** Konflikt interesów może wystąpić, gdy zainteresowanie określonym tematem prowadzi do działań lub relacji, które podważają wiarygodność naszej firmy.
- **Sprawiedliwość.** Upewnij się, że jesteś obiektywny i uczciwy oraz nie dyskryminujesz innych.
- **Zgodność z prawem.** Poznaj i przestrzegaj prawa – zawsze.
- **Kompetencje i odpowiedzialność.** Pracuj odpowiedzialnie i bądź odpowiedzialny za swoją pracę.
- **Praca zespołowa.** Współpracuj i proś o pomoc, jeżeli jej potrzebujesz.

PRZYKŁADY SYSTEMÓW WARTOŚCI:

FUNDACJA LOTTO⁸

WARTOŚCI: W swojej działalności Fundacja LOTTO i wszystkie osoby zaangażowane w jej prace kierują się ściśle określonymi wartościami, takimi jak:

- **Partnerstwo.** Działamy dla dobra społecznego i we współpracy z innymi, aby mieć pewność, że nasza pomoc jest skuteczna i dociera wszędzie tam, gdzie jest najbardziej potrzebna. Prowadzimy dialog z osobami i instytucjami z naszego otoczenia, aby jak najlepiej poznać ich potrzeby, problemy i oczekiwania.

⁶ Introduction to vision and mission statements, <https://www.unltd.org.uk/our-support/learning-area/setting-your-vision-mission-and-values/>

⁷ <https://resources.workable.com/professional-code-of-ethics-policy>

⁸ <https://www.fundacjalotto.pl/fundacja/misja-wizja-wartosci/>

- **Odpowiedzialność.** Postępujemy w sposób rozsądny i dojrzały. Wiemy, że każda nasza decyzja ma wpływ na otoczenie i dbamy, aby ten wpływ był zawsze pozytywny.
- **Szacunek.** Szanujemy innych ludzi i siebie nawzajem. Tworzymy przyjazną atmosferę, pełną troski i empatii.
- **Pasja.** Pomagamy z Pasji.
- **Transparentność.** Działamy uczciwie i transparentnie.

Fundacja TRZEBAMARZYĆ⁹

Nasze wartości

...czyli co nam przyświeca

Zaczynaj wszystko, co możesz zrobić lub o czym marzysz.

Zuchwałość ma w sobie geniusz, siłę i czary.

Nie zwlekaj.

J.W. Goethe

Jesteśmy organizacją otwartą światopoglądowo, naszą najwyższą wartością jest niesienie pomocy w chorobie, tym najmłodszym, najbardziej potrzebującym członkom naszego społeczeństwa. Jesteśmy otwarci na współpracę z każdą instytucją lub organizacją, która łączy się z nami w misji niesienia pomocy dzieciom. Pragniemy tworzyć koalicję ukierunkowaną na jeden cel, koalicję firm, osób prywatnych, środowiska biznesowego czy samorządowego, a także innych organizacji pozarządowych, wierzących, że marzenia się spełniają.

Przejrzystość – Fundacja Trzeba Marzyć stosuje zasady przejrzystości finansowej oraz racjonalności i jawności podejmowanych decyzji.

Gospodarność – Fundacja Trzeba Marzyć zarządza powierzonymi środkami w sposób najbardziej optymalny, a przedmioty rzeczowe, których nie jest w stanie przeznaczyć na cele statutowe, przekazuje organizacjom współpracującym, tak by maksymalnie wykorzystać potencjał sektora pozarządowego.

Oszczędność – Fundacja Trzeba Marzyć we wszystkich swych działaniach dąży do jak najbardziej efektywnego gospodarowania powierzonymi środkami. Dzięki koalicji firm i donatorów, ich pomocy, darom rzeczowym i usługom ogranicza koszty działalności, by jak najwięcej środków przeznaczyć bezpośrednio na spełnianie marzeń.

Lojalność – wolontariusze Fundacji Trzeba Marzyć, a także osoby współpracujące i partnerzy, rezygnują z działań, które mogłyby ich stawiać w konflikcie interesów z celami Fundacji Trzeba Marzyć.

Bezpieczeństwo – wolontariusze Fundacji na każdym etapie działalności zobowiązani są do przestrzegania zasad bezpieczeństwa, zarówno w swoim postępowaniu, jak i w postępowaniu z marzycielami oraz osobami im towarzyszącymi.

Poufność – Fundacja Trzeba Marzyć, jako organizacja pozyskująca i przetwarzająca dane osobowe, jest zobowiązana do uzyskania zgody na gromadzenie i przetwarzanie tych danych, przestrzegania zasad

⁹ <http://www.trzebamarzyc.org/naszeWartosci>

poufności, oraz zachowania wszelkich środków bezpieczeństwa na każdym etapie i w każdym obszarze działalności. Fundacja posiada zarejestrowane w urzędzie Głównego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, bazy danych wolontariuszy, marzycieli oraz donatorów, które są zarządzane i administrowane zgodnie z wytycznymi zapisanymi w Ustawie o ochronie danych osobowych (Dz. U. 1997 r. Nr 133 poz. 833). Każdy wolontariusz zobowiązany jest do zachowania poufności i podpisania zobowiązania o jej przestrzeganiu.

A.3.3 Cele SMART

Przyjęcie odpowiedniej strategii organizacji powinno dać nam odpowiedź na pytanie „Jak najskuteczniej mamy realizować misję i wypełniać wizję organizacji?”. Aby tego dokonać organizacja powinna określić kierunki działań organizacji, czyli wyznaczyć cele strategiczne, a wraz z nimi cele szczegółowe. Najbardziej efektywną, a zarazem najbardziej znaną metodą wytyczania celów organizacji, przyjętą również w metodyce zarządzania projektami dofinansowanymi ze środków publicznych, jest metoda SMART (lub nawet SMARTER). Jest to metoda, która pozwala na pogłębioną analizę planowanych celów strategicznych pod kątem ich ważności i wykonalności. Dzięki czemu wyznaczone są „mądre” i osiągalne dla organizacji cele.

SMART – rozwinięcie akronimu:

LITERA AKRONIMU	ROZWIINIĘCIA SMART
S	sprecyzowany, strategiczny, prosty (simple)
M	mierzalny, motywujący (measurable)
A	osiągalny (achievable), ustalony (agreed), zgodny z celami firmy (aligned with corporate goals), nastawiony na konkretne akcje (action-oriented), osiągalny (attainable)
R	istotny (relevant), realistyczny, rozsądny, oparty na wynikach (results based)
T	określony w czasie (time-based), możliwy do monitorowania (trackable), ograniczony czasowo i kosztami (time/cost limited), testowalny (np. w IT), z ramami czasowymi (timeframe), aktualny (timely)

Cele strategiczne i szczegółowe powinny być:

- **proste** – sformułowane jasno i konkretnie, bez możliwości dowolnej interpretacji; ich zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i spójne z misją, wizją i wartościami organizacji;
- **mieralne** – sformułowane w taki sposób, aby ich osiągnięcie i postęp w osiąganiu mógł być mierzony w sposób „liczbowy” lub chociaż istniała metoda „sprawdzalności” realizacji;

- **osiągalne / ambitne / zorientowane na działanie** – realistyczne i możliwe do spełnienia, uwzględniające zasoby kadrowe i finansowe organizacji; stymulujące – stanowiące wyzwanie ważne jednak nie zbyt ambitne, gdyż brak możliwości realizacji demotywuje; ważne by cele były zorientowane na działanie;
- **istotne / realistyczne** – cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował; jest to ważne dla całej organizacji, ale i dla pojedynczych jej pracowników/członków, którzy je realizują. Daje to szansę na utożsamienie się z nimi, co z kolei zwiększa prawdopodobieństwo ich spełnienia, oraz zmniejsza potrzebę kontroli;
- **określone w czasie i miejscu** – cel powinien mieć dokładnie określony horyzont czasowy w jakim zamierzamy go osiągnąć; ramy czasowe powinny być zależne od ich wykonawcy – w jak największym, możliwym stopniu, cel powinien być także możliwy do monitorowania poprzez wskaźniki, produkty i rezultaty.
- **ekscytujący / oceniany (ang. exciting / evaluated)** – ekscytujący dla osoby go wykonującej w sposób motywujący do działania; oceniany – powinien mieć zdefiniowane punkty kontrolne (kamienie milowe) i powiązane oczekiwane rezultaty. Cele powinny być mierzone w sposób ciągły aż do momentu osiągnięcia wartości docelowej.
- **zapisany / przejrany (ang. recorded / reviewed)** – o celu zapisanym łatwiej się pamięta i motywuje do działania – trudno udawać, że się nie pamięta lub, że nie istnieje; po osiągnięciu celu należy dokonać przeglądu i zastanowić się nad lekcjami, które przyniósł proces jego osiągania m.in., Co można zrobić inaczej następnym razem? Czemu? Jakie były główne przeszkody? Jak udało się je pokonać? Czego się nauczyliśmy?

Przy wyznaczaniu celów metodą SMART przydatna jest reguła dodatkowych 6 pytań, które jeszcze bardziej dookreślają i precyzują nasze cele – angielskie 6W:

1. **(Who)** Kto jest odpowiedzialny za dany cel?
2. **(What)** Co jest przedmiotem działania? Co dokładnie chcemy zrobić?
3. **(Where)** Gdzie dana praca zostanie wykonana?
4. **(When)** Kiedy dane zadanie zostanie wykonane? W jakim przedziale czasu?
5. **(Which)** Jakie są wymagania lub ewentualne ograniczenia do realizacji celu?
6. **(Why)** Dlaczego chcesz realizować dany cel? Co się stanie kiedy zadanie zostanie zrealizowane?

A.3.4 Planowanie zasobów przedsiębiorstwa

The strategy's implementation plan shall be an action plan. It is in it that we define the tasks and the necessary resources needed to achieve certain goals. It should include:

1. strategic programme actions - answer the questions: How do we want to achieve the basic goals? What methods to use? How can we meet the needs of our customers? How to plan the development of substantive activities appropriate to the needs of the customers? How to carry out the mission? How to develop activities? How to achieve innovative solutions? etc.
2. Team planning - HR policy - is the answer to the questions: what competencies do we need? How are we going to get them? How do we find people who share our values and support our mission and vision? What incentive system to adopt? What is the staff development plan? What will be the competencies of the future in our organization? What system of management relations do we want to apply?

3. financial planning - is the answer to the questions: how much money do we need to operate freely? How will we secure the necessary funds? What costs will we generate? How do we diversify our sources of income? Are we going to do business?
4. strategic planning of the administrative structure - is the answer to the questions: how will we provide stable and professional accounting, secretarial and legal services?
5. planning marketing activities - is the answer to the questions: what image will we build? What is important to us in this regard? How do we build that image? What promotional message will we make available? What will be the target groups of our promotional activities? How do we get to them? What methods will we use? What media do we want to cooperate with? What team is needed to implement marketing plans?
6. infrastructure planning - this is the answer to the questions: how many rooms will we need? What standard of rooms is necessary? What location? What equipment is needed? How much equipment do we need? What equipment will ensure the smooth performance of tasks?

Plan realizacji strategii jest planem działania. To w nim określamy zadania i niezbędne zasoby potrzebne do osiągnięcia określonych celów. Powinien zawierać:

1. strategiczne działania programowe – to odpowiedź na pytania: Jak chcemy osiągnąć podstawowe cele? Jakich metod użyć? Jak możemy zaspokoić potrzeby naszych klientów? Jak zaplanować rozwój działań merytorycznych adekwatnych do potrzeb klientów? Jak dbać o misję? Jak rozwijać działania? Jak osiągnąć innowacyjne rozwiązania? itp.

2. planowanie zespołu – polityka HR – to odpowiedź na pytania: jakich kompetencji potrzebujemy? Jak je zdobędziemy? Jak znaleźć ludzi, którzy podzielają nasze wartości i wspierają naszą misję i wizję? Jaki system motywacyjny przyjąć? Jaki jest plan rozwoju personelu? Jakie kompetencje będą miały przyszłość w naszej organizacji? Jaki system relacji zarządczych chcemy zastosować?

3. planowanie finansowe – jest odpowiedzią na pytania: ile pieniędzy potrzebujemy, aby swobodnie działać? Jak zabezpieczymy niezbędne środki? Jakie koszty wygenerujemy? Jak dywersyfikujemy nasze źródła dochodów? Czy będziemy sprzedawać?

4. planowanie strategiczne struktury administracyjnej - jest odpowiedzią na pytania: jak zapewnimy stabilną i profesjonalną obsługę księgową, sekretarską i prawną?

5. planowanie działań marketingowych – jest odpowiedzią na pytania: jaki wizerunek zbudujemy? Co jest dla nas w tym względzie ważne? Jak budujemy ten wizerunek? Jaki przekaz promocyjny udostępniemy? Jakie będą grupy docelowe naszych działań promocyjnych? Jak do nich dotrzemy? Jakich metod użyjemy? Z jakimi mediami chcemy współpracować? Jaki zespół jest potrzebny do realizacji planów marketingowych?

6. planowanie infrastruktury – to odpowiedź na pytania: ile pomieszczeń będziemy potrzebować? Jaki standard pokoi jest niezbędny? Jaka lokalizacja? Jaki sprzęt jest potrzebny? Ile sprzętu potrzebujemy? Jaki sprzęt zapewni płynne wykonywanie zadań?

Mierniki realizacji celów strategicznych i ewaluacja

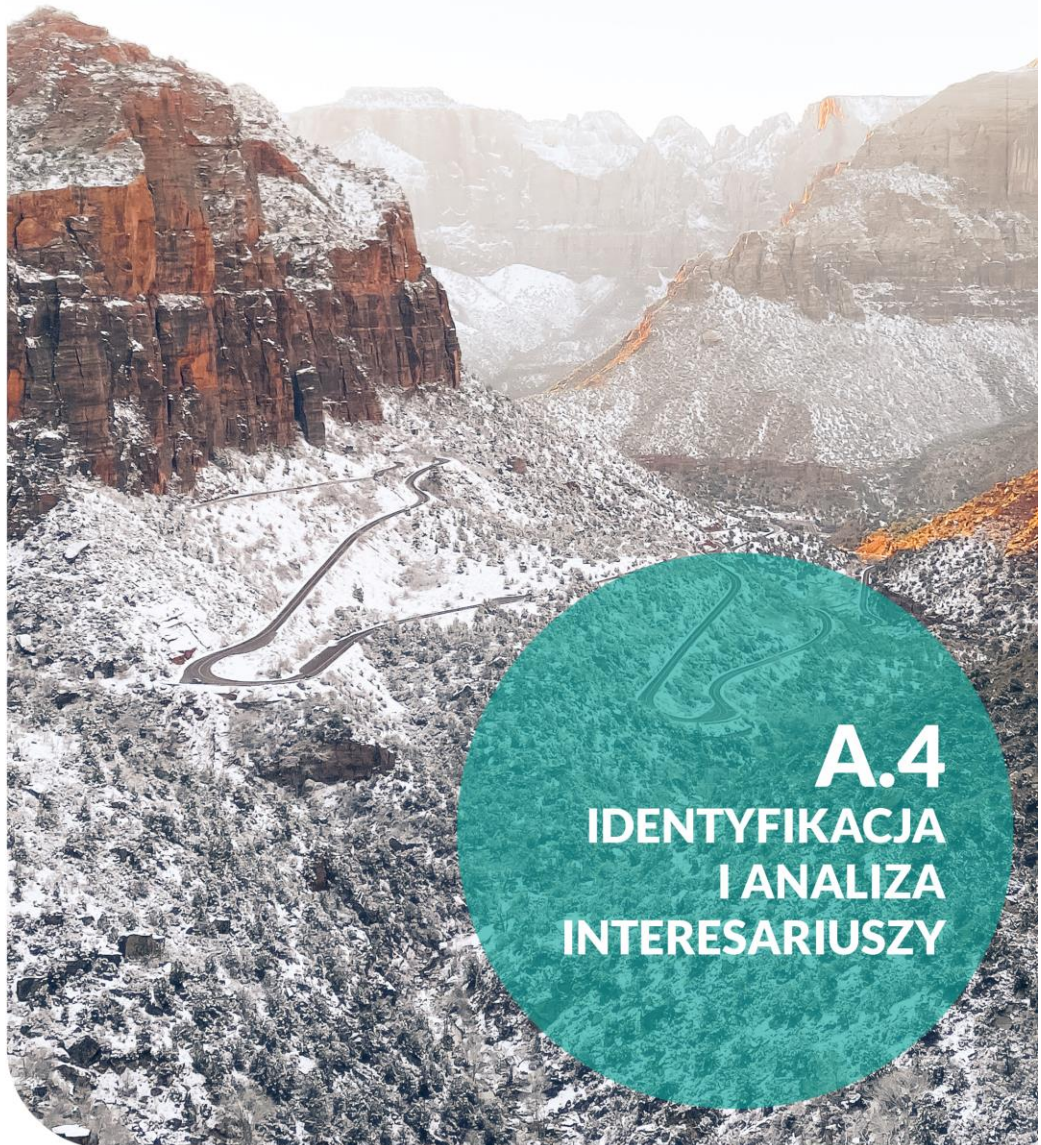
Każdy przyjęty cel powinien mieć określone wskaźniki/mierniki jego realizacji – po czym poznamy, że został osiągnięty? oraz określony sposób i metodykę jego ewaluacji. Te dwa elementy metody SMARTER

powinny mieć szczególne znaczenie w procesie ustalania celów. Proces monitoringu strategii – jej celów - na podstawie określonych wskaźników monitorujących, pozwala kontrolować jej skuteczność, efektywność i korzyści z realizacji jej założeń oraz umożliwia ewaluację obranych kierunków rozwoju.

Monitorowanie ma dać odpowiedź m.in. na następujące pytania:

1. Czy strategia jest realizowana zgodnie z przyjętymi założeniami?
2. Czy zakładane cele są osiągnięte?
3. Czy działania/projekty są realizowane w założonym czasie i budżecie?
4. Czy osiągnięte są zakładane rezultaty działań/projektów (wskaźniki)?
5. Czy podążamy we właściwym kierunku?

Narzędziami monitoringu i ewaluacji są wskaźniki realizacji działań/projektów i celów (produkty i rezultaty), harmonogram, budżet. Zakładając efektywny proces ewaluacji należy też ustalić jak często i w jakiej formie (z wykorzystaniem jakich narzędzi i metod) będzie ona wykonywana. Istnieje wiele możliwych narzędzi i metod m.in.: raporty, sprawozdania, analizy, dane statystyczne, opinie, wywiady



A.4 IDENTYFIKACJA I ANALIZA INTERESARIUSZY



A.4 Identyfikacja i analiza interesariuszy – Kto jest najbardziej istotny?

A.4.1 Identyfikacja interesariuszy

Organizacje nawiązują relacje z różnymi podmiotami, które w mniejszym lub większym stopniu wpływają na firmę. Te relacje mogą być bardzo różnorodne. Mogą być kształtowane świadomie lub, jak niestety często bywa, uważane za nieistotne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Punktem wyjścia w procesie zarządzania interesariuszami jest identyfikacja poszczególnych podmiotów i analiza ich interesów. Ten podtemat pokaże, jak ważne jest zadawanie podstawowych pytań: Kim są interesariusze? Jak wpływają na moją organizację?

A.4.2 Mapa interesariuszy

Kolejnym krokiem w zarządzaniu interesariuszami jest rozważenie, jak znaczący jest ich wpływ i które podmioty/grupy są kluczowymi interesariuszami w danym przypadku. W tym celu pomocne będzie stworzenie mapy interesariuszy. Głównym zadaniem tego podtematu jest pokazanie możliwego sposobu utworzenia takiej mapy.

A.4.3 Komunikacja z interesariuszami

Zidentyfikowanie i zdefiniowanie najważniejszych interesariuszy nie wystarczy. Obie te czynności służą jedynie wskazaniu, które grupy/jednostki powinny być stale w naszej pamięci. Podstawą dbania o relacje jest komunikacja. Ostatni podtemat przedstawi podstawowe kanały komunikacji z różnymi typami interesariuszy.

A.4 Identyfikacja i analiza interesariuszy – Kto jest najbardziej istotny?

Relacje stanowią podstawę nie tylko w życiu osobistym, ale także odgrywają kluczową rolę w przestrzeni biznesowej. Każde przedsiębiorstwo, organizacja, ale również jakiegokolwiek rodzaju instytucja (np. związek zawodowy, jednostka administracji publicznej) funkcjonuje w charakterystycznym otoczeniu oraz w określonych warunkach gospodarczych. Podmiot chcąc tego bądź nie będzie wchodził w interakcje z innymi organizacjami czy osobami, tworząc relacje oraz wywierając wpływ na różne grupy, które jednocześnie będą oddziaływały na przedsiębiorstwo. Coraz częściej, aby zdobyć przewagę konkurencyjną należy odpowiednio kształtować te relacje i nie chodzi tu jedynie o klientów. Podmiotów mogących wpływać na działanie firmy również tej społecznej jest bardzo wiele. Zarządzanie takimi relacjami to jeden z istotnych elementów tworzenia strategii biznesowej. Aby podjęta przez przedsiębiorstwo strategia była skuteczna należy dokonać analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, w tym przede wszystkim zbadać potrzeby interesariuszy. W tej części wyjaśnimy kim są interesariusze, jak ich identyfikować, wskazywać cele i określać istotność ich wpływu na organizację, a następnie komunikować się z nimi. To właśnie interesariusze bardzo często są bodźcami zmian zachodzących na rynku czy w danej firmie. Regularna analiza otoczenia wpływać może na procesy dotyczące tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Powszechną praktyką staje się więc przeprowadzanie badań mających na celu poznanie opinii i oczekiwań grup pozostających pod wpływem organizacji. Tak prowadzony dialog zwiększa wartość przedsiębiorstwa i pozytywnie przyczynia się do jego rozwoju, jednocześnie wpływając na szybkość reagowania na zmieniające się otoczenie. Każde działanie przedsiębiorstwa, czy podjęta decyzja wiąże się z pozytywnym bądź negatywnym wpływem na inne osoby/grupy. Uwzględniając jedynie własne potrzeby działamy krótkoterminowo, co w późniejszym okresie może okazać się zgubne. Aby osiągnąć długotrwałe korzyści warto zadbać o potrzeby otoczenia oraz ponosić odpowiedzialność za efekty swojej działalności.

A.4.1 Identyfikacja interesariuszy

W ten sposób docieramy do pojęcia interesariusza, czyli podmiotu, który będzie wpływał na przedsiębiorstwo oraz będzie znajdował się pod wpływem działalności danej firmy. Wpływ może mieć charakter realny lub potencjalny wyrażony np. w ocenie, rekomendacji, opinii czy skardze. Bardzo często to właśnie siła oddziaływania otoczenia wpływa na istnienie przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie relacjami z interesariuszami staje się zatem kluczowe i jest szczególnie istotne w kontekście przedsiębiorstw społecznych, które powinny odznaczać się wyjątkową troską o swoje otoczenie. Wśród głównych interesariuszy zazwyczaj wymienia się pracowników, klientów, dostawców, partnerów biznesowych i media. Jednak nie jest to zamknięta lista. Interesariuszy w przypadku każdego przedsiębiorstwa należy rozpatrywać indywidualnie. Warto podkreślić, że interesariusz nie musi być zawsze ściśle powiązany z firmą poprzez formalne umocowania np. zatrudnienie czy posiadane udziały.

Aby móc skutecznie zarządzać relacjami organizacji z innymi podmiotami, należy najpierw określić jakie grupy/jednostki/instytucje są istotne w przypadku danego przedsiębiorstwa i dlaczego podejmowane przez firmę działania mogą okazać się ważne dla danej organizacji/osoby. Kolejnym krokiem będzie zastanowienie się nad celami i oczekiwaniami wskazanych podmiotów. Poznanie otoczenia organizacji jest bardzo istotne, dzięki temu możliwe stanie się przypisanie wagi poszczególnym interesariuszom i sporządzenie swoistej mapy odzwierciedlającej kluczowe, zidentyfikowane relacje. Posiadając wiedzę związaną z najważniejszymi dla przedsiębiorstwa grupami będzie można przejść do ostatniego etapu – planowania komunikacji.

Przyjrzyjmy się najpierw procesowi identyfikacji, który stanie się łatwiejszy, jeśli dokonamy analizy interesariuszy pod kątem kilku podstawowych kryteriów. Jednym z najczęściej stosowanych sposobów podziału jest wskazanie interesariuszy wewnętrznych, czyli osób/organizacji/instytucji bezpośrednio związanych z przedsiębiorstwem np. zarząd, pracownicy, właściciele oraz tych zewnętrznych działających w otoczeniu firmy np. klienci, konkurenci, dostawcy, społeczności lokalne, media, administracja publiczna czy partnerzy strategiczni. Innym podziałem może być wyłonienie interesariuszy pierwszoplanowych (pierwszego stopnia), tych od których przedsiębiorstwo jest bezpośrednio uzależnione np. pracownicy, dostawcy, inwestorzy czy klienci oraz interesariuszy drugoplanowi (drugiego stopnia), którzy są poniekąd dalszym otoczeniem przedsiębiorstwa np. media, które oddziałują na opinię publiczną i mogą poważnie zagrozić funkcjonowaniu firmy. W dostępnej literaturze na temat zarządzania interesariuszami spotkać można również rozróżnienia interesariuszy pozytywnych i negatywnych, interesariuszy kontekstowych, substanowujących i kontraktowych. Interesariuszem milczącym z kolei określa się środowisko naturalne.

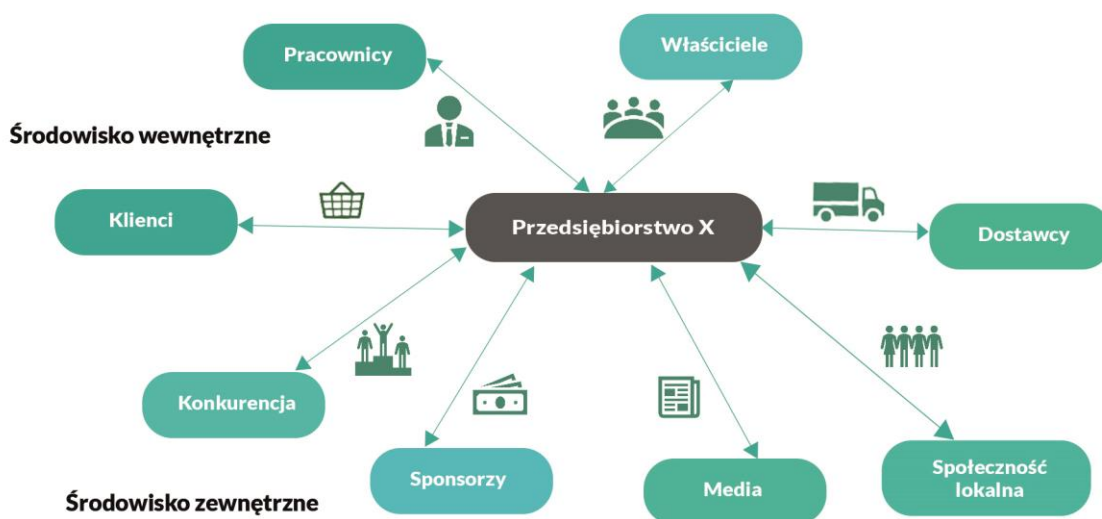
Znając podstawowe podziały interesariuszy należy sporządzić listę podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo utrzymuje relacje. Jeśli dane przedsiębiorstwo posiada rozbudowaną strukturę, to również tworzona sieć relacji będzie bardziej skomplikowana, a grono interesariuszy będzie większe niż np. w przypadku lokalnej organizacji zatrudniającej 5 osób. Należy zadać sobie podstawowe pytania takie jak:

- Kim są osoby/grupy/instytucje zainteresowane planowaną inicjatywą lub działalnością przedsiębiorstwa? Jaka jest ich rola i jaka może być w przyszłości?

- Kim są potencjalni beneficjenci?
- Na kogo może negatywnie lub pozytywnie wpływać funkcjonowanie przedsiębiorstwa?
- Kto może wpływać na sytuację firmy na rynku?

Opracowana lista interesariuszy powinna być regularnie aktualizowana. W dzisiejszych czasach zmiany w otoczeniu zachodzą bardzo szybko także w kontekście biznesowym, więc część interesariuszy może zniknąć, a na ich miejsce pojawią się nowi. W celu identyfikacji interesariuszy można również skorzystać z metody burzy mózgów i spróbować przedstawić graficznie wszystkie relacje między firmą a innymi podmiotami np. za pomocą mapy myśli lub diagramu Venna.

Burza mózgów łączy nieformalne podejście do rozwiązywania problemów z myśleniem lateralnym. To świetny sposób na zachęcenie innych do kreatywnego myślenia. Bardzo często oryginalne pomysły innych osób przyczyniają się do rozwoju firmy. Poniższy rysunek przedstawia przykładową, prostą graficzną ilustrację listy zidentyfikowanych interesariuszy – mapę myśli.



Rysunek 5 - Mapa myśli ze zidentyfikowanymi interesariuszami

Po sporządzeniu listy wszystkich możliwych interesariuszy przeanalizuj ich cele i oczekiwania wobec firmy. Aby móc skutecznie zarządzać relacjami, niezbędne jest zrozumienie potrzeb wszystkich interesariuszy. Każdy z nich może mieć zupełnie inne oczekiwania np. pracownicy będą mieli aspiracje aby brać udział w procesach decyzyjnych, zależeć im będzie na rozwoju zawodowym i bezpiecznym miejscu pracy, czy elastycznych godzinach pracy, podczas gdy społeczność lokalna może oczekiwać od przedsiębiorstwa zachowania bezpiecznego i przyjaznego sąsiedztwa, troski o środowisko naturalne,

godnych warunków pracy oraz współpracy z lokalnymi podmiotami np. organizacjami pozarządowymi czy szkołami w celu organizacji staży dla młodzieży. Należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są oczekiwania interesariuszy wobec przedsiębiorstwa?
- Jakie korzyści interesariuszom może zapewnić funkcjonowanie firmy?
- Jakie inne cele/oczekiwania interesariuszy mogą potencjalnie przeszkadzać w utrzymywaniu relacji z przedsiębiorstwem?
- Jak interesariusz traktuje innych interesariuszy?

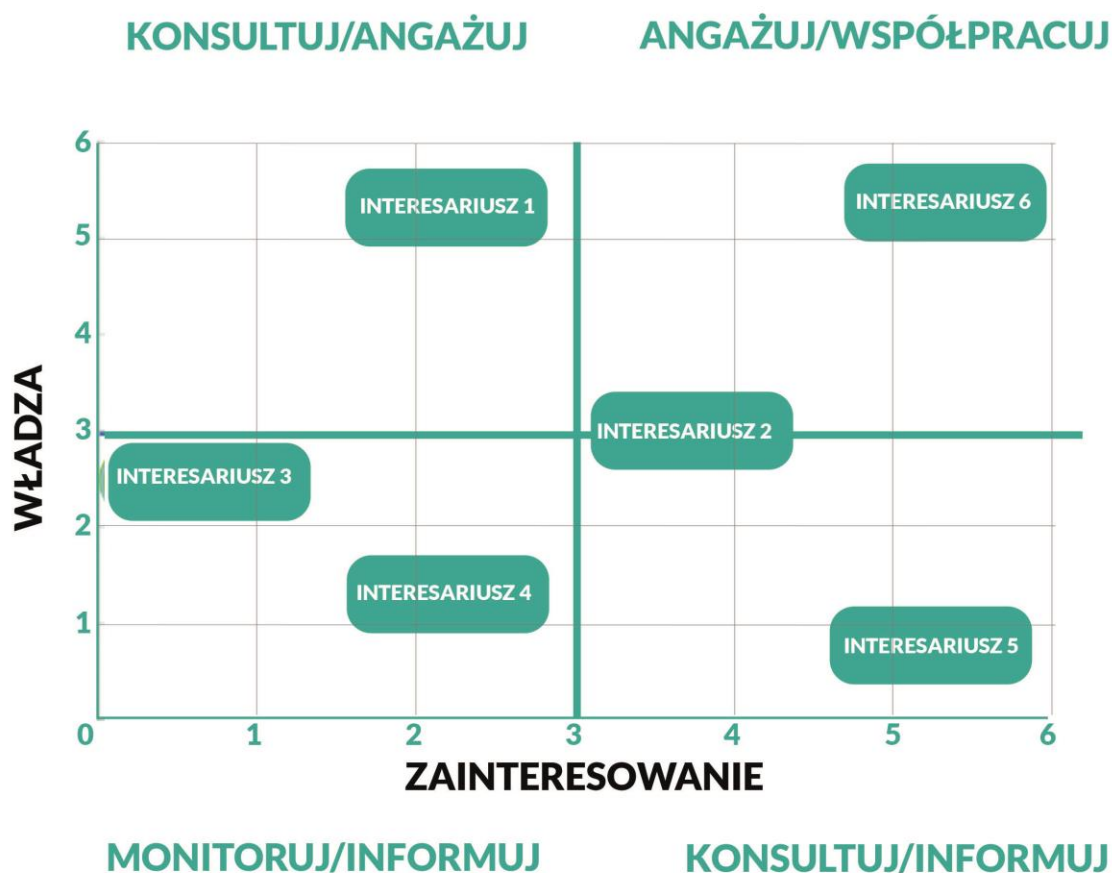
Kilka odpowiedzi na podstawowe pytania, umiejscowią interesariusza w kontekście relacji z przedsiębiorstwem. Znając oczekiwania różnych grup skuteczniej będzie można zadbać o ich potrzeby oraz wykorzystywać je w formułowanych komunikatach.

Warto zaznaczyć, że analizę interesariuszy można wykonywać zarówno dla całego przedsiębiorstwa tworząc czy aktualizując strategię, ale także dla poszczególnych projektów, których chce się podjąć zespół firmy.

Kolejnym krokiem będzie określenie znaczenia/istotności danego podmiotu. Jak mocna jest jego siła oddziaływania na przedsiębiorstwo.

A.4.2 Mapa interesariuszy

Niestety jednak lista interesariuszy może okazać się bardzo długa, a oczekiwania poszczególnych grup często będą ze sobą sprzeczne. Zadbanie o relacje i komunikację z wszystkimi zapewne stanie się niemożliwe, ze względu na ograniczone zasoby, ale również czasochłonność tego procesu. Istotne będzie zatem stworzenie hierarchii ważności zidentyfikowanych interesariuszy oraz określenie ich wpływu na sytuację przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystywane są różnego rodzaju wykresy, tabele czy inne graficzne sposoby odwzorowania relacji występujących między poszczególnymi grupami nazywane często mapami interesariuszy. Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi jest macierz, w której zamieszcza się interesariuszy na jednym z czterech pól. Poszczególne pola różnią się zakresem wpływu/władzy i poziomem zainteresowania danej grupy/jednostki. Poniższy rysunek jest przykładem takiej macierzy.



Rysunek 6 - Mapa interesariuszy, stworzono na podstawie Mendelow, A.L. (1981). Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept.

Aby umiejscowić interesariusza w odpowiednim polu, musisz odpowiedzieć na pytania:

- Który interesariusz ma największy wpływ/władzę na przedsiębiorstwo, a który najmniejszy?
- Na kogo przedsiębiorstwo ma największy, a na kogo najmniejszy wpływ?
- Jaki poziom zainteresowania działalnością firmy wykazują poszczególni interesariusze?
- Jaka jest rola każdego interesariusza?

Dzięki odpowiedziom możliwe stanie się przyporządkowanie interesariuszom po jednej z dwóch wartości: wpływu/władzy w stosunku do przedsiębiorstwa oraz stopnia zainteresowania działaniami firmy. Dopiero wówczas możliwe stanie się umieszczenie poszczególnych grup w macierzy, w której dwie osie odpowiadają wskazanym wartościom. Im macierz bardziej dokładna i szczegółowa, tym większe będą możliwości do dalszych prac nad relacjami z interesariuszami.

Do poszczególnych kwadratów macierzy można także przyporządkować odpowiednie strategie komunikacji. W przypadku interesariuszy marginalnych, czyli takich którzy nie będą mieli dużego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jednocześnie działalność firmy nie będzie w obrębie ich głównych zainteresowań należy stosować strategię monitorowania oraz informowania. Oznacza to komunikowanie o podejmowanych inicjatywach, projektach, nowych produktach. W tym celu

wykorzystać można między innymi raporty, newslettery czy stronę internetową. Komunikacja dotyczy zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Z interesariuszami, którzy przejawiają duże zainteresowanie, lecz ich wpływ na przedsiębiorstwo jest stosunkowo niski, warto konsultować wprowadzane zmiany i podejmowane działania jednocześnie stale ich informować o wszystkich wydarzeniach. Konsultacje będą miały na celu poznanie opinii interesariuszy np. odnośnie bieżących działań firmy lub kierunków jej rozwoju. Wykorzystuje się w tym celu między innymi badania ankietowe i spotkania bezpośrednie. Dzięki konsultacjom oferowane usługi i produkty będą w większym stopniu spełniały oczekiwania rynku. Z kolei, jeśli interesariusz oprócz dużego zainteresowania posiada również znaczną władzę w kontekście funkcjonowania firmy korzystne okaże się angażowanie go w planowane działania i prowadzenie stałej współpracy. Współpraca może przybrać formę partnerstwa. Takie wzajemne zaangażowanie wymaga dużego nakładu pracy oraz długoterminowego podejścia do relacji. Dzięki partnerstwu możliwe będzie dogłębne poznanie oczekiwań drugiej strony. Taka współpraca to np. podjęcie wspólnego projektu, wspólne zorganizowanie wydarzenia czy podjęcie inicjatywy i zawiązanie współpracy strategicznej.

Angażowanie w podejmowane przedsięwzięcia pozytywnie wpłynie również na relację z interesariuszem posiadającym dużą władzę, lecz wykazującym niskie zainteresowanie firmą. Owocne w tym przypadku będą również konsultacje.

Mapowanie interesariuszy to zarówno proces, jak i narzędzie, dzięki któremu kategoryzowanie interesariuszy staje się łatwiejsze. Dzięki stworzonej mapie można określić zależności zachodzące między poszczególnymi grupami oraz uporządkować cele i stosowane metody. Taki sposób graficznego przedstawiania relacji jest wykorzystywany także podczas analizy uwarunkowań przedsiębiorstwa, prowadzeniu negocjacji, procesie podejmowania kluczowych decyzji.

A.4.3 Komunikacja z interesariuszami

Identyfikacja i określenie najważniejszych dla firmy interesariuszy to jednak nie wszystko. Obie te czynności służą jedynie wskazaniu, o których grupach/jednostkach należy stale pamiętać i dbać o wzajemne relacje. Podstawą dbania o relacje jest natomiast komunikacja. Interesariuszy należy stale informować, o tym jak przedsiębiorstwo reaguje na ich potrzeby i oczekiwania.



Przykład

Wyobraź sobie, że zarządzasz przedsiębiorstwem społecznym, które szyje ubrania i zatrudnia osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Jednym z istotnych interesariuszy będą klienci. Oczekują oni produktu jak najlepszej jakości, jednak coraz częściej ważny jest także dla nich aspekt społeczny – cenią firmę, których celem jest nie tylko osiągnięcie zysków. Kierując komunikaty/reklamy do klientów oprócz przedstawiania zalet produktów warto informować ich, że Twojej firmie przyświeca wspaniała idea i kupując Twoje produkty przyczyniają się do stwarzania lepszych warunków życia osobom potrzebującym wsparcia.

Nie należy jednak zapominać, że zależnie od grupy odbiorców komunikat powinien być dopasowywany pod względem użytego języka komunikacji. Bardzo często oznacza to również zupełnie różne kanały komunikacji. Dzięki odpowiednio dobranej komunikacji możliwe staje się zwiększenie zaangażowania interesariuszy. W poniższej tabeli przedstawiono kilka przykładowych narzędzi, których można użyć w stosunku do określonych grup.

INTERESARIUSZ	SPOSOBY KOMUNIKACJI
Klienci	Ankiety badające poziom satysfakcji Odpowiadanie na skargi, zapytania Media społecznościowe Media Infolinia Strona internetowa
Pracownicy	Spotkania wewnętrzne Bezpośrednie rozmowy Intranet Gazetka firmowa Badanie opinii pracowników
Społeczności lokalne	Współpraca z lokalnymi organizacjami Komunikacja z lokalnymi mediami Współpraca z władzami
Dostawcy	Spotkania ewaluacyjne dotyczące współpracy Ankiety badające satysfakcję ze współpracy Regularna korespondencja Newsletter

Tabela 3 - Sposoby prowadzenia komunikacji z interesariuszami

Efektywna komunikacja i dialog z interesariuszami wpływa korzystnie na podejmowanie decyzji i minimalizuje ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych. Wiele z zaprezentowanych w powyższej tabeli narzędzi komunikacji jest uniwersalnych np. spotkania. Jednak nie zawsze zorganizowanie bezpośredniego spotkania będzie możliwe, lub możemy stwierdzić, że z jakiegoś powodu nasz interesariusz podczas zwykłej rozmowy nie będzie skłonny do wyrażenia swoich prawdziwych potrzeb. Warto więc zrobić burzę mózgów i zastanowić się jaki kanał komunikacji będzie w danym przypadku najbardziej odpowiedni. Przekazywane informacje powinny być zrozumiałe dla odbiorcy, dlatego też wysyłany komunikat należy sformułować w odpowiedni sposób. Informacja prasowa będzie miała zupełnie inny charakter niż oficjalne pismo do urzędu lub post w mediach społecznościowych. Systematycznie pozyskiwane informacje od interesariuszy mogą posłużyć do modyfikacji planów i misji firmy. Dzięki nawiązanym relacjom skuteczniejsze stanie się przewidywanie zmian i reakcji na wprowadzane nowe produkty lub usługi.

Przedstawiony proces zarządzania relacjami z interesariuszami może przynieść firmie wiele wymiernych korzyści, takich jak minimalizacja ryzyka strajków czy buntu pracowników oraz pozytywny wpływ na tworzenie innowacji i ich wdrażanie.



Pytania kontrolne dla Modułu A.

1. **Jaki jest cel biznesplanu?**
 - a. Zbadanie głównych konkurentów na rynku
 - b. **Identyfikacja słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz jego sukcesu ekonomicznego i biznesowego**
 - c. Analizowanie ekonomicznej opłacalności przedsiębiorstwa
2. **Co to jest analiza SWOT?**
 - a. **Jest to technika pozwalająca ocenić mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia przedsiębiorstwa.**
 - b. Jest to technika identyfikacji głównych segmentów rynku i konkurentów, która pomoże Ci stworzyć produkt.
 - c. Jest to metoda, którą należy stosować do oceny stabilności finansowej przedsiębiorstwa.
3. **Co oznacza propozycja wartości w modelu biznesowym?**
 - a. **Odnosi się do deklaracji, którą składa przedsiębiorstwo, podając powody, dla których konsument powinien skorzystać z jego produktów/usług.**
 - b. Odnosi się do działań, które przedsiębiorstwo podejmie w celu promowania swoich usług/produktów.
 - c. Odnosi się do spodziewanych przychodów, które mają zostać osiągnięte.
4. **Co oznacza łańcuch dostaw?**
 - a. Odnosi się do działań marketingowych przedsiębiorstwa.
 - b. Odnosi się do kosztów związanych z transportem i zapasami.
 - c. **Odnosi się do całego procesu od zaprojektowania produktu/usługi do przedstawienia ich klientowi.**
5. **Dlaczego zarządzanie łańcuchem dostaw jest ważne?**
 - a. Ponieważ może to obniżyć ogólne koszty i zwiększyć rentowność przedsiębiorstwa.
 - b. Ponieważ pomaga to przedsiębiorstwu zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku.
 - c. **Wszystkie z powyższych.**
6. **Jednym z głównych celów zarządzania łańcuchem dostaw jest znalezienie odpowiednich dostawców i zbudowanie z nimi silnych relacji.**
 - a. **Prawda**
 - b. Fałsz
7. **Co ocenia matryca ryzyka?**
 - a. Wpływ, jaki może mieć ryzyko
 - b. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka związanego z przedsiębiorstwem społecznym.

c. **Prawdopodobieństwo i wpływ, jaki ryzyko może wywołać w przedsiębiorstwie.**

8. Czy krótkotrwały negatywny przekaz medialny może mieć wpływ na markę?

- a. Tak, ale będzie to miało niewielki wpływ.
- b. Tak, ale będzie to miało umiarkowany wpływ.**
- c. Tak, będzie to miało silny wpływ.

9. Strategia:

- a. to szczegółowy biznesplan
- b. zawiera cele i założenia w perspektywie krótko- i długoterminowej**
- c. najlepiej, gdy jest w głowie założycieli, bo to oni najlepiej wiedzą, co jest dobre dla firmy

10. Misja:

- a. jest to zwięzłe sformułowanie, określające główne zamierzenia firmy i jej cele**
- b. jest to górnolotna fraza mająca na celu poprowadzenie tłumu za firmą
- c. nie jest potrzebna przedsiębiorstwu

11. Zarządzanie strategiczne

- d. odnosi się do długiego okresu działania i sugeruje ogólne kierunki działania**
- e. może być wdrażane w perspektywie danej chwili, gdy firma go potrzebuje
- f. wymaga ciągłego przeglądu i bieżącej weryfikacji, czy jego założenia są nadal aktualne

12. Metoda wyznaczania celów jest nazywana:

- a) SART
- b) SWOT

13. Kim jest interesariusz?

- a. Jest to synonim słowa klient.
- b. Jest to podmiot, który ma tylko bezpośredni wpływ na funkcjonowanie firmy, np. pracownik, klient.
- c. Jest to podmiot, który będzie oddziaływał na przedsiębiorstwo i będzie podlegał wpływowi działalności danej firmy.**

14. Interesariuszy możemy podzielić na wewnętrznych, bezpośrednio związanych z firmą, oraz zewnętrznych, działających w otoczeniu firmy.

- a. Prawda**
- b. Fałsz

15. Jakie wartości są brane pod uwagę podczas tworzenia mapy interesariuszy?

- a. Wpływ i cele
- b. Interes i władza**
- c. Potencjalne ryzyko i bezpośredniość władzy

16. Interesariusze powinni być stale informowani o tym, w jaki sposób firma odpowiada na ich potrzeby i oczekiwania. W tym celu należy wykorzystać uniwersalne kanały komunikacji, np. spotkania, które w każdym przypadku przyniosą najlepsze efekty.

- a. Prawda
- b. Fałsz



Materiały do dalszej analizy (linki do dostępnych zasobów online: dokumenty, eseje, wideo, itp.)

- AIMS Education, UK. (2016) *What is Value Chain? Value Chain Definition, its Management and Analysis*. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=g8p2H7EvoGM> (dostęp 7 marca 2021 r.).
- Canvanizer (2021). *Create a new Business Model Canvas*. Dostępne na: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- LivePlan (2021). *What is a SWOT Analysis and How to do it rights (with examples)*. Dostępne na: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/> (dostęp 10 marzec 2021 r.).
- Investopedia (2020). *Supply Chain*. Dostępne na: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- Rochester Institute of Technology (2020). *Table 2: Risk Measurement Scale: Impact*. Dostępne na: <https://www.rit.edu/fa/compliance/sites/rit.edu.fa.compliance/files/docs/Imact%20and%20Likelihood%20Scale%29.pdf> (dostęp 7 marca 2021 r.).
- *Why Your Company Should Have A Social Mission*, at: <https://causecapitalism.com/why-your-company-should-have-a-social-mission/>
- Sabella A. R. *A strategic perspective of social enterprise sustainability*, Faculty of Business and Economics, Birzeit University, Ramallah, Palestine Niveen L. Eid Faculty of Business and Economics, August 2016, *Journal of General Management* 41(4):71-89
- Adams S., *Creating a sustainable mission for your social enterprise*. Dostępne na: <https://accountabilitylab.org/creating-a-sustainable-mission-for-your-social-enterprise/>
- DIY Tool Kit, *People Connections Map Template and Guide*. Dostępne na: <http://diytoolkit.org/tools/people-connections-map/> (dostęp 4 kwietnia 2021 r.).
- MindToolsVideos (2018) *Stakeholder Analysis: Winning Support for Your Projects* Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=9Fzfrccqv5o> (dostęp 5 kwietnia 2021 r.).
- LearnLoads (2015) *Introduction to stakeholder maps*. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=bOIT1GKVMd8> (dostęp 5 kwietnia 2021 r.).
- Tutor2u (2018) *Stakeholders and Stakeholder Mapping*. Dostępne na: <https://www.youtube.com/watch?v=gc55hPIFW8w> (dostęp 5 kwietnia 2021 r.).



Bibliografia/ Referencje/ Źródła internetowe

- American Society for Engineering Education. (2006) *An effective Framework for Teaching Supply Chain Management*. Dostępne na: <https://peer.asee.org/an-effective-framework-for-teaching-supply-chain-management.pdf> (dostęp 9 marca 2021 r.).
- Fawcett. O.E. et al (2014) *Supply Chain Management from Vision to Implementation*. Essex: Pearson Education Limited.
- Deloitte. (2020) *COVID-19: Managing Risks and Ensuring Business Continuity*. Dostępne na: <https://www2.deloitte.com/rs/en/pages/risk/articles/covid-19-managing-risk-and-ensuring-business-continuity.html> (dostęp 9 marca 2021 r.).
- Deloitte & Touche LLP. (2012) *Risk Assessment in Practice*. Dostępne na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf> (dostęp 9 2021 r.).
- Entrepreneur Europe. (2015) *10 Organizations that provide Support for Entrepreneurs*. Dostępne na: <https://www.entrepreneur.com/article/253283> (dostęp 9 marca 2021 r.).
- Future. (2017) *What is risk management in HR*. Dostępne na: <https://www.hrfuture.net/strategy/risk-management/what-is-risk-management-in-hr/> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- Investopedia. (2019) *Reputational Risk*. Dostępne na: <https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp#:~:text=Reputational%20risk%20is%20a%20threat,actions%20of%20the%20company%20its%20elf> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- Muller, S. (2012) *Business Models in Social Entrepreneurship*. Dostępne na: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-7093-0_6 (dostęp 9 marca 2021 r.).
- Social Entrepreneurship Support Network of the Baltic Sea Region. (2018) *9 Social Enterprise Business Models*. Dostępne na: <http://www.socialenterprisebsr.net/2018/08/9-social-enterprise-business-models/> (dostęp 9 marca 2021 r.).
- PWC (2015) *Regulatory Risk Management*. Dostępne na: <https://www.pwc.com/la/en/risk-assurance/regulatory-risk-management.html> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- TMS (2019). *How to use the risk assessment matrix to organize your project better*. Dostępne na: <https://tms-outsource.com/blog/posts/risk-assessment-matrix/> (dostęp 9 marca 2021 r.).
- Trade Ready. (2016) *The 5 essential stages in developing a successful supply chain*. Dostępne na: <https://www.tradeready.ca/2016/fittskills-refresher/5-essential-stages-developing-a-successful-supply-chain/> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- OptimoRoute (2020) *What Is Outbound Logistics and Why Is It So Important to Modern Business?* Dostępne na: <https://optimoroute.com/outbound-logistics/> (dostęp 18 marca 2021 r.)
- Ozelkan, E. and Rajamani, D. (2006) *An Effective Framework for Teaching Supply Chain Management*. Dostępne na: <https://www.semanticscholar.org/paper/2006-2611%3A-AN-EFFECTIVE-FRAMEWORK-FOR-TEACHING-Ozelkan-Ozelkan/e312059bf37d3a34b499140deb9b97bf8c58b9f4> (dostęp 10 marca 2021 r.).
- University of Cambridge. (2020) *Decision Support Tools*. Dostępne na: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/> (dostęp 16 marca 2021 r.).

- Wirtz W. B. (2020) *Business Model Management*. Germany: Springer Nature. Dostępne na: <https://books.google.com.cy/books?id=K08AEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=what+is+a+business+model&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwibtoLi9KrvAhWj2-AKHZVjCOWQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=what%20is%20a%20business%20model&f=false> (dostęp 9 marca 2021 r.).
- Doyle, J. (2013), 'Local Enterprise Partnerships to deliver progressive social outcomes', *Local Economy*, Vol. 28, No. 7–8, ss. 921–926.
- Eckhardt, J. T., and Shane, S. A. (2003), 'Opportunities and entrepreneurship', *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, ss. 333–349.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- Fukuyama, F. (2002), 'Social capital and development: The coming agenda', *SAIS Review*, Vol. 23, No. 1, ss. 23–37.
- Greenwood, M. (2007), 'Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility', *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, ss. 315–327.
- Harding, R. (2004), 'Social Enterprise: The new economic engine?', *Business Strategy Review*, Vol. 15, No. 4, ss. 39–43.
- Harding, R. (2007), 'Understanding social entrepreneurship', *Industry and Higher Education*, Vol. 21, No. 1, ss. 73–84.
- Huckle, J. (2006), 'A UK indicator of education for sustainable development: report of consultative workshops'. Dostępne na: www.sdcommission.org.uk/publications.php?id=398
- Huybrechts, B., and Nicholls, A. (2013), 'The role of legitimacy in social enterprise – corporate collaboration', *Social Enterprise Journal*, Vol. 9, No. 2, ss. 130–146.
- Kanter, R. and Purrington, C. (1998), *Lockheed Martin IMS: Making a contribution and a profit*, Harvard Business School Case, ss. 399–018.
- Leadbeater, C. (1997), *The rise of the social entrepreneur*, London: Demos Press.
- Leadbeater, C. (2007), *Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years*,
- Lin, N. (1999), 'Building a network theory of social capital', *Connections*, Vol. 22, No. 1, ss. 28–51.
- Luke, B. and Chu, V. (2013), 'Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change', *International Small Business Journal*, Vol. 31, No. 7, ss. 764–784.
- Mair, J. and Marti, I. (2006), 'Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, ss. 36–44.
- Martin, R. L. and Osberg, S. (2007), 'Social entrepreneurship: The case for definition', *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 5, No. 2, ss. 28–39.
- Mason, C. and Royce, M. (2007), 'Fit for purpose-board development for social enterprise',
- Moizer, J. and Tracey, P. (2010), 'Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability', *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3, ss. 252–266.
- A strategic perspective of social enterprise sustainability Line by Indian Public Sector Enterprises', *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, Vol. 10, No. 1, ss. 27–37.
- Peredo, A. M. and McLean, M. (2006), 'Social entrepreneurship: A critical review of the concept', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, ss. 56–65.

- Portes, A. (2000), 'The two meanings of social capital', *Sociological Forum*, Vol. 15, No. 1, ss. 1–12.
- Putnam, R. (2001), 'Social capital: Measurement and consequences', *Canadian Journal of Policy Research*, Vol. 2, No. 1, ss. 41–51.
- Santos, F. M. (2012), 'A positive theory of social entrepreneurship', *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, No. 3, ss. 335–351.
- Sharir, M., and Lerner, M. (2006), 'Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs', *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, ss. 6–20.
- Shaw, E. and Carter, S. (2007), 'Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes', *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 14, No. 3, ss. 418–434.
- Shuayto, N. and Miklovich, P. A. (2014), 'Creating organizational sustainability in social enterprises: The use of evidence-based positioning and market orientation', *Review of Business & Finance Studies (RBFS)*, Vol. 5, No. 2, ss. 109–115.
- Skerratt, S. (2012), 'Developing rural social enterprise: the relevance of context', in J. Farmer, C. Hill and S. -A. Munoz (eds.), *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*, ss. 24–46, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tan, W. L., Williams, J. and Tan, T. M. (2005), 'Defining the 'social' in 'social entrepreneur' The Braybrooke Press Ltd. *Journal of General Management* Vol. 41 No. 4 Summer 2016
- Teasdale, S. (2012), 'What's in a name? Making sense of social enterprise discourses', *Public Policy and Administration*, Vol. 27, No. 2, ss. 99–119.
- Thompson, J. L. (2002), 'The world of the social entrepreneur', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 5, ss. 412–431.
- Trivedi, C. and Stokols, D. (2011), 'Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features', *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, ss. 1–32.
- Whitelaw, S. (2012), 'Sustaining social organisations in rural areas', in J. Farmer, C. Hill and S. -A. Munoz (eds.), *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*, ss. 24–46, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Yunus, M. (2011), *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, New York, NY: Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. and Shulman, J. M. (2009), 'A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges', *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, ss. 519–532.
- Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 36, 823–853.
- Bartkus, B., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83, 207–216.
- Campbell, A. (1997). Mission statements. *Long Range Planning*, 30(6), 931–932.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.
- Er-ming, X., & Yan-Yan, X. (2011). "The relationship between mission statements and corporate social performance", paper presented at 18th international conference on management sciences &

engineering. Rome, Italy, September, 13-15, 2011

<http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6069977/?reload=true>. (dostęp 24 lutego 2017 r.)

- Khalifa, A. S. (2011). Three F's for the mission statement: what's next? *Journal of Strategy and Management*, Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161–194.
- Trivedi, C., & Stokols, D. (2011). Social enterprises and corporate enterprises: Fundamental differences and defining features. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 11–32
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45, 94–119.
- Zietlow, J. T. (2001). Social entrepreneurship: Managerial, finance and marketing aspects. *Journal of Nonprofits and Public Sector Marketing*, 7(12), 19–44.
- Mind Tools, *Stakeholder Analysis*. Dostępne na:
https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm (dostęp 5 kwietnia 2021 r.).
- South-Western, United States (2006) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6e. Dostępne na:
http://www.swlearning.com/pdfs/preface/0324225814_PREF.PDF (dostęp 4 kwietnia 2021 r.).
- Savina A. *Complete Stakeholder Mapping Guide*. Dostępne na:
<https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/> (dostęp 5 kwietnia 2021 r.).
- Community Tool Box, *Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests*. Dostępne na:
<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>. (dostęp 4 kwietnia 2021 r.).
- Chinyio E., Olomolaiye P. (2009) *Construction Stakeholder Management*, UK: Wiley-Blackwell.
- Pirozzi M. *Stakeholder Perspective and Effective Relationship Management*, PM World Journal Vol. IX, Issue VIII – August 2020. Dostępne na: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Pirozzi-stakeholder-perspective-series3-stakeholder-identification-and-analysis.pdf>. (dostęp 8 kwietnia 2021 r.).

ZAŁĄCZNIK 1 MODUŁ A

Załącznik 1 - Działania na platformę Moduł A

MODUŁ A: ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

A.1 Biznesplan przedsiębiorstwa społecznego

Lista działań (na temat)	O co chodzi w tym działaniu?	Co osiągniesz, wykonując je:	Czas trwania (min)	Numer referencyjny Linki do plików i materiały: Nazwa pliku: A.1.1_Video+++
A.1.1 Dopasuj definicje	To ćwiczenie ma na celu dostarczenie uczestnikom wiedzy pozwalającej na zrozumienie i porównanie różnych modeli biznesowych w przedsiębiorczości społecznej.	Uczestnicy będą wykorzystywać zdobytą wiedzę, aby rozróżniać różne modele biznesowe.	5 minut	MAT1.A1 Dopasuj definicje
A.1.2 Analiza SWOT na podstawie studium przypadku	W tym ćwiczeniu przedstawiony jest scenariusz pomysłu na przedsiębiorstwo społeczne i przekazane są wskazówki dla uczestników do stworzenia krótkiej analizy SWOT.	Uczestnicy zdobędą zrozumienie i wiedzę na temat tworzenia analizy SWOT.	15 minut	MAT1.A2 Analiza SWOT - Studium przypadku MAT1.A2 Analiza SWOT - Studium przypadku - Odpowiedź
A.1.3 Kanwa modelu biznesowego	Szkoleniowiec wyjaśnia uczestnikom, jak na podstawie scenariusza i opisu stworzyć kanwę modelu biznesowego.	Uczestnicy będą potrafili zaprojektować model biznesowy w oparciu o zadany scenariusz. W ten sposób powstanie główna idea rozwoju modelu biznesowego.	30 minut	MAT1.A3 Kanwa modelu biznesowego - Studium przypadku MAT1.A3 Kanwa modelu biznesowego - Studium przypadku - Odpowiedź
A.1.4 Zarządzanie łańcuchem dostaw - Podejmowanie decyzji	Ćwiczenie to pokaże procesy zarządzania łańcuchem dostaw oraz jakie decyzje należy podejmować w celu jego efektywnego wdrożenia.	Uczestnicy zapoznają się z procesami zachodzącymi w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, co pomoże im w rozpoznawaniu i prowadzeniu działań z nim związanych.	10 minut	MAT1.A4. Zarządzanie łańcuchem dostaw

A.2. OCENA RYZYKA / MONITOROWANIE POSTĘPÓW

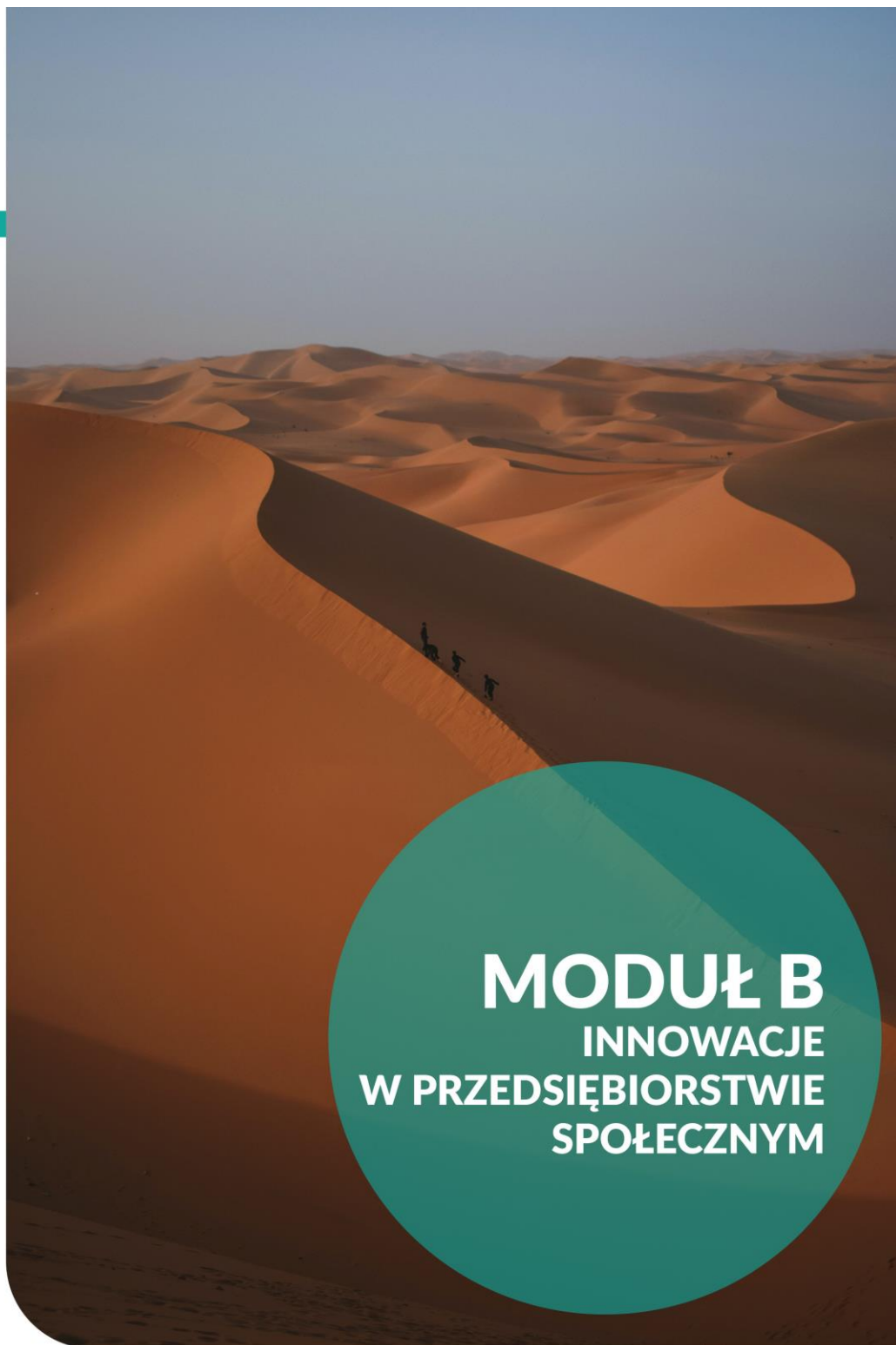
A.2.1 Ryzyko związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego	W tym ćwiczeniu uczestnicy będą musieli dopasować kategorie ryzyka do ich znaczenia.	Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat ryzyka związanego z prowadzeniem przedsiębiorstwa społecznego we wszystkich obszarach.	5 minut	MAT2.A1. Ryzyko związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa społecznego
A.2.2 Ocena wpływu ryzyka	W tym ćwiczeniu uczestnicy będą musieli określić znaczenie i priorytety każdego rodzaju ryzyka.	Uczestnicy będą potrafili ocenić zidentyfikowane zagrożenia.	5 minut	MAT2.A2. Ocena wpływu ryzyka
A.2.3 Radzenie sobie z ryzykiem	Na podstawie studium przypadku opisującego zagrożenia, przed jakimi stanęło przedsiębiorstwo społeczne, uczestnicy powinni wybrać najlepszą opcję wyjścia z kryzysu.	Uczestnicy będą mogli dowiedzieć się, jak skutecznie radzić sobie z ryzykiem, jakie może wystąpić.	10 minut	MAT2.A3. Radzenie sobie z ryzykiem

A.3. Numer TEMATU i nazwa trzeciego tematu

A.3.1 Misja i wizja	Dostarczenie wiedzy o fundamentach strategii, tj. wizji, misji. Metodologia i sposób prowadzenia badań środowiska przedsiębiorstwa.	Uczestnicy zdobędą zrozumienie znaczenia misji i wizji. Uczestnicy będą mogli ją stworzyć.	20 minut	MAT3.A1 - Misja działalności
A.3.2 Kodeks etyczny - system wartości	Dostarczenie wiedzy na temat podstaw kodeksu etycznego/ wartości. Przykłady elementów składowych kodeksu etycznego/ wartości.	Uczestnicy zdobędą zrozumienie znaczenia kodeksu etycznego. Uczestnicy będą mogli go stworzyć.	20 minut	MAT3.A2 - Tworzenie podstawowych wartości
A.3.3 Planowanie strategii	Dostarczenie wiedzy na temat tego jakie kroki powinny być podjęte podczas planowania strategii. Metodologia tworzenia strategii.	Uczestnicy będą w stanie ustalić kolejne kroki, które trzeba podjąć by opracować strategię.	15 minut	MAT3.A3-A4 - Planowanie strategiczne
A.3.4 Planowanie zasobów przedsiębiorstwa	Dostarczenie wiedzy na temat metod planowania zasobów przedsiębiorstwa.	Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat metod planowania zasobów przedsiębiorstwa	20 minut	MAT3.A3-A4 - Ćwiczenie. Planowanie strategii.

A.2. OCENA RYZYKA / MONITOROWANIE POSTĘPÓW

A.4.1 Etapy zarządzania interesariuszami	W tym ćwiczeniu uczestnik ma za zadanie zidentyfikować kroki niezbędne do zarządzania interesariuszami.	Uczestnicy ugruntują swoją wiedzę na temat zarządzania interesariuszami.	5 minut	MA.T4.A1
A.4.2 Oczekiwanie interesariuszy	Uczestnicy przyporządkują konkretne oczekiwania do każdego typu interesariusza.	Dzięki ćwiczeniu uczestnik zdobędzie wiedzę na temat różnych oczekiwań, jakie interesariusze mogą mieć wobec firmy.	15 minut	MA.T4.A2
A.4.3 Kanały komunikacji	Na podstawie studium przypadku uczestnik powinien zaproponować kanały komunikacji odpowiednie dla danego interesariusza.	To ćwiczenie zwiększy świadomość uczestnika, jak ważny jest wybór środków komunikacji.	20 minut	MA.T4.A3



MODUŁ B

**INNOWACJE
W PRZEDSIĘBIORSTWIE
SPOŁECZNYM**



Moduł B – Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym

Wprowadzenie

Moduł „Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym” uczy prototypowania pomysłów/usług/produktów. Moduł uczy, jak napisać i zidentyfikować propozycję wartości. Ma na celu pomóc uczestnikom w identyfikacji ich USP (unikalnej cechy oferty) i głównej propozycji biznesowej. Moduł wyjaśnia, jak prototypować produkt i doprowadzić go do punktu, w którym informacje zwrotne od klientów i wnioski z innych modułów pozwolą udoskonalić produkt, aby wejść na rynek.



Cele i założenia (dla Modułu 2 - Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym)

Całościowym celem tego modułu jest poprawa istotnych elementów działalności społecznej koncentrujących się na podstawowych usługach i produktach, identyfikując ich główną zaletę i atrakcyjność, jak również wdrożenie ich w świecie rzeczywistym w celach testowych.

Rezultaty nauczania (dla Modułu 2 - Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym)

Wiedza:

- Znaczenie produktu lub usługi
- Właściwe fazy testowe
- Iteracja i udoskonalanie prototypu lub produktu o minimalnej koniecznej funkcjonalności (*Minimum Viable Product, MVP*)
- Propozycja wartości i unikalnej cechy oferty (USP)
- Interakcje z wnioskami z innych modułów (takimi jak koszty i informacje zwrotne od klientów)

Umiejętności:

- Ukończenie cyklu projektowania produktu z uwzględnieniem projektowania integracyjnego, skoncentrowanego na człowieku
- Prezentowanie propozycji interesariuszom, komunikacja, metody refleksyjne
- Kształtowanie i rozumienie swojej propozycji wartości dla różnych interesariuszy i klientów

Kompetencje

Uczestnik będzie w stanie prototypować usługę i produkt do momentu, w którym produkt będzie mógł zostać wprowadzony na rynek lub do inwestorów. Uczestnik będzie w stanie zidentyfikować unikalną cechę swojej oferty (USP) przy użyciu analizy interesariuszy i komunikacji z nimi. Uczestnik będzie w stanie zidentyfikować propozycje wartości w oparciu o różnych klientów i potrzeby. Wreszcie, uczestnicy będą w stanie ocenić interesariuszy, aby dowiedzieć się, czy ich działania społeczne przynoszą zamierzone efekty.



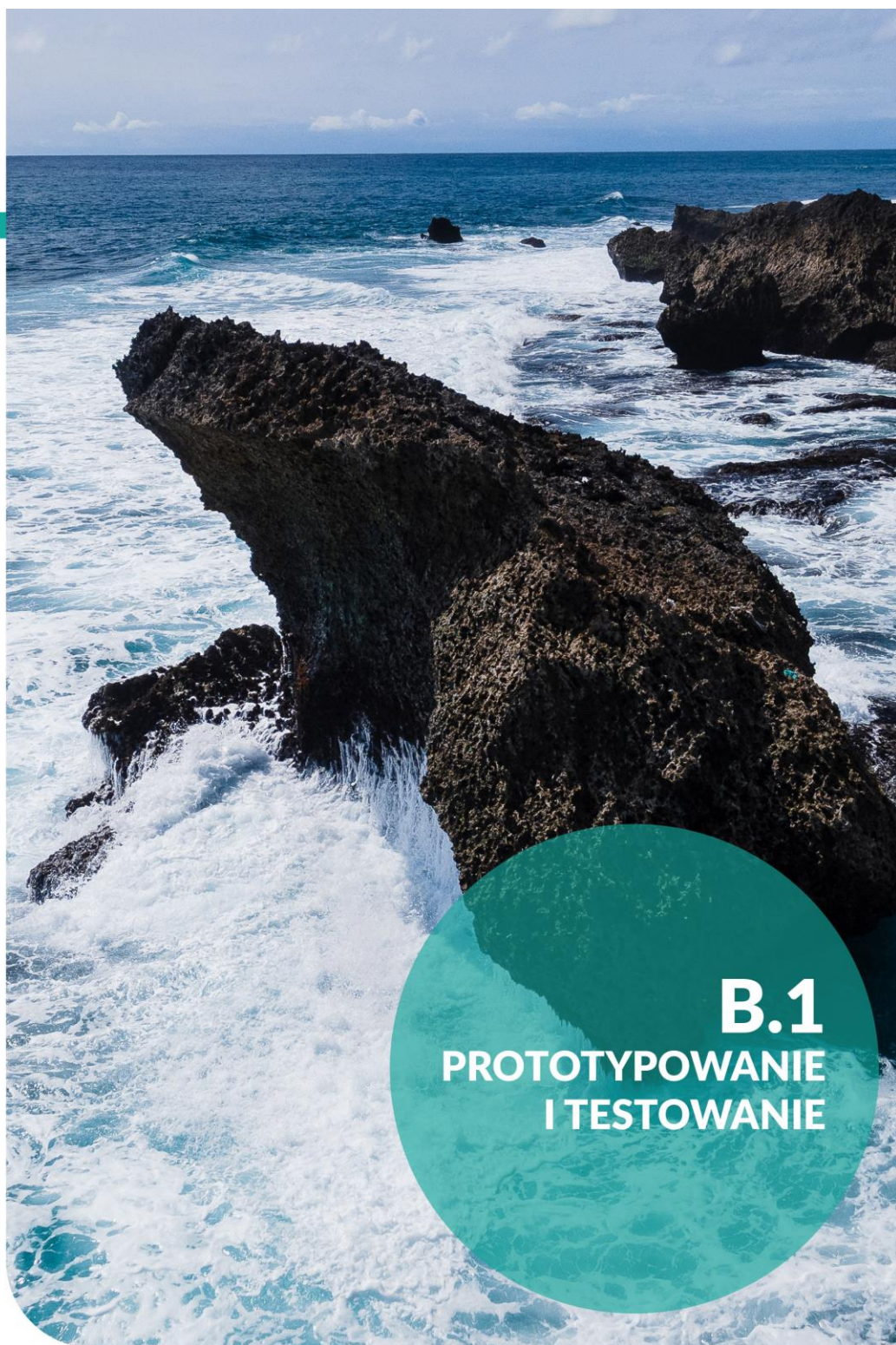
Słowa kluczowe (dla Modułu 2 - Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym)

Przegląd rozwiązań pod kątem adaptacji
Cykl projektowania
Projektowanie zorientowane na człowieka
Projektowanie produktu
Projektowanie usług
Prototypowanie
Propozycja wartości
Wyjątkowa cecha oferty



Słownictwo (dla Modułu 2 - Innowacje w przedsiębiorstwie społecznym)

- Przegląd dotychczasowych rozwiązań pod kątem adaptacji – wszelkie produkty innowacyjne dotyczą tylko wybranych cech produktu końcowego. Oznacza to, że innowator społeczny może zaadoptować wiele lub większość cech produktu z produktów już istniejących. W tym celu innowator powinien dokonać przeglądu rozwiązań zarówno regionalnych, krajowych jak i zagranicznych oraz dokonać oceny ich cech z punktu widzenia ich adaptacyjności do warunków lokalnych. Przegląd powinien być zakończony poprzez sporządzenie inwentarza możliwości adaptacji rozwiązań już istniejących.
- Cykl projektowania - 4 kroki: zrozumienie możliwości lub problemu, opracowanie pomysłów, testowanie rozwiązań, ocena i powtórzenie. Działania te przebiegają jednocześnie, z rosnącą częstotliwością.
- Projektowanie zorientowane na człowieka: wykorzystanie badań uczestniczących (*participatory action research*) czyniących grupę docelową częścią cyklu projektowego, produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności, bezpieczeństwo i regulacje, patentowanie
- Propozycja wartości - Propozycja wartości to obietnica wartości, która ma być dostarczona, zakomunikowana i przyjęta. Jest to również przekonanie klienta o tym, w jaki sposób wartość zostanie dostarczona, jak będzie doświadczana i nabywana. Propozycja wartości może odnosić się do całej organizacji, jej części, klientów, produktów lub usług.
- USP - unikalna cecha oferty (*unique selling point / proposition*) to czynnik, który odróżnia produkt od konkurencji, np. najniższy koszt, najwyższa jakość lub pierwszy w swoim rodzaju produkt. USP może być rozumiane jako „to, co masz, czego nie ma konkurencja”.
- Produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności (*Minimum Viable Product*) - produkt na końcu cyklu projektowego. Pozwala na przetestowanie podstawowych funkcji produktu, aby upewnić się, że USP zostało osiągnięte.



B.1 PROTOTYPOWANIE I TESTOWANIE



B.1 Prototypowanie i testowanie

Witamy w Module 2. Tutaj zaczynamy myśleć o urzeczywistnieniu Twojego pomysłu. Bez względu na to, czy chcesz stworzyć produkt lub usługę, czy po prostu chcesz wypróbować eksperyment społeczny lub wymyślić badania społeczne, będziesz musiał testować i stale udoskonalać swoje podejście lub produkt. Zwykle stosuje się tu powtarzające się cykle prób i błędów, które są naturalne w każdym procesie innowacji i testowania. Kiedy mówimy o prototypowaniu, powszechnie rozumiemy to jako proces tworzenia testu dla usługi, produktu lub pomysłu i testowania go. Możesz mieć prototypy, które obejmują tylko niewielką część Twojego pomysłu albo prototyp, który jest już bardzo blisko produktu końcowego, czyli tzw. prototypu finalnego. Proces dochodzenia do tego punktu wymaga ciągłego kwestionowania siebie, swoich podstawowych założeń, a także tego, jak według nas działa świat. Ważne jest, aby nie zagubić się w tym procesie i nie porzucić go, bo nie rozwiązało się dotychczas wszystkich małych problemów.

B.1.0. Przegląd rozwiązań pod kątem adaptacji

Jeszcze przed analizą i przeprowadzeniem działań w zakresie cyklu projektowego warto przeprowadzić przegląd rozwiązań pod kątem adaptacji. To działanie ma charakter wstępny i polega na zebraniu wszystkich dostępnych informacji z różnych źródeł na temat wstępnie określonego problemu (lub potrzeby) oraz sposobów jego rozwiązania lub zaspokajania. Następnie sporządzony spis (lista) rozwiązań należy uszeregować z punktu widzenia ich oceny w zakresie przydatności do rozwiązania problemu (lub zaspokajania potrzeby) i naszej zdolności do adaptacji tego typu rozwiązań w praktyce. W tym celu można wykorzystać bazy danych, studia przypadków, studia sukcesu, zawartość opracowań przekrojowych, opisy stron internetowych dostawców lub producentów, bazy patentowe i inne źródła danych.

B.1.1 Cykl projektowy

Ten podtemat ilustruje cykl projektowania dla rozwoju produktu lub usługi. Jest to okazja dla uczestników, aby zrozumieć, jak mogą wykorzystać, a także stworzyć własne cykle projektowe. Nie jest to bardzo silnie ustrukturyzowany proces, w którym można byłoby starannie rozdzielić poszczególne czynności. Podczas pracy nad prototypem lub przeprowadzania testów ciągle pojawiają się nowe pomysły lub problemy, które trzeba będzie rozwiązać. Cykl projektowania jest jak matryca lub przewodnik, który wskazuje, kiedy skutecznie zająć się poszczególnymi problemami. Postaraj się dobrze przy tym bawić!

B.1.2 Projektowanie zorientowane na człowieka (*Human-Centered Design, HCD*)

Ten podtemat definiuje, czym jest podejście zorientowane na człowieka (HCD) i jak można je wykorzystać do projektowania produktu lub usługi. Uczestnicy zostaną poproszeni o zaangażowanie się w HCD i zastosowanie tego podejścia w swoim własnym projekcie. Mówiąc krótko, HCD to proces stawiania się w sytuacji jakiejś grupy lub osoby tak, aby nie przeoczyć niczego ważnego. W idealnym przypadku proces ten poprowadzi nas do wymyślenia i wdrożenia pomysłu z udziałem ludzi, którym najbardziej chcemy służyć swoim pomysłem.

B.1.3 Prototypowanie

Ten podtemat ilustruje, na czym polega prototypowanie i jak można je wykorzystać. Element ten umożliwia analizę różnych działań w ramach prototypowania, aby pomóc przedsiębiorcy społecznemu w

zrozumieniu procesu projektowania. Idealne prototypowanie pozwala na przetestowanie wszystkich aspektów pomysłu w taki sposób, aby być pewnym, że można go wdrożyć. Pozwala to nam dopilnować, że zastosowano zabezpieczenia, które pomogą nam w razie nagłych wypadków lub niezamierzonych konsekwencji. Uważaj tylko, żeby ten proces nie spodobał Ci się za bardzo, ponieważ niektórzy wynalazcy nigdy nie opuszczają fazy prototypowania. Opracuj plan i trzymaj się go, a posuwając się dalej proś o pomoc.



B.2 CYKL PROJEKTOWANIA



B.2 Cykl projektowania

B.2.1 Cykl projektowania

Co to jest cykl projektowania?

Sposób projektowania produktu lub usługi, który szczegółowo opisuje, w jaki sposób nowy pomysł zostanie zrealizowany, obejmujący fazę dociekań i analizy (wyjaśnij, zidentyfikuj, przeanalizuj i rozwiń); fazę rozwijania pomysłów; fazę tworzenia rozwiązania (skonstruuj, zademonstruj, stwórz i uzasadnij) i wreszcie fazę oceny (przetestuj, oceń i wyjaśnij).

Co to jest cykl projektowania?

Wszystkie produkty i usługi, które opracowujesz, opierają się na pewnej metodzie. Dla wygody, proces ten został sformalizowany, aby upewnić się, że nie przegapisz ani nie pominiesz żadnego kroku. Mówiąc konkretnie, każdy krok obejmuje wiele działań, które musisz zdefiniować jako praktyk, biorąc pod uwagę swój czas i zasoby. Istotne znaczenie ma również postrzeganie cyklu właśnie jako cyklu. Nie zatrzymuj się, bo już raz przeszedłeś przez ten cykl. Będziesz musiał przejść przez cykl projektowania wiele razy, aby wymyślić najlepszy produkt o minimalnej koniecznej funkcjonalności.

W szczególności, cykl projektowania obejmuje:

- Etap dociekania i analizy: Tutaj zarysowujesz i badasz potrzebę, którą próbujesz zaspokoić za pomocą swojego produktu i usługi. Zidentyfikujesz i ustalisz priorytety w zakresie tego, na jakie otwarte pytania musisz jeszcze znaleźć odpowiedź, abyś mógł rozpocząć produkcję testowego produktu/usługi. W tym samym czasie powinieneś zbadać już istniejące produkty/usługi, z którymi konkurujesz i od których chcesz się uczyć. Dzięki tym działaniom będziesz w stanie sformułować brief projektowy, który jest dokumentem nakreślającym priorytety i zakres przyszłych prac. W tym etapie w szczególności należy zdefiniować problem (potrzebę) i odpowiedzieć na pytanie jak inne produkty rozwiązują ten problem lub zaspokajają potrzebę.
- Etap rozwijania pomysłów: Tutaj zaczynasz szkicować pomysły projektowe. Robiąc to, wymyślasz konkretne wzorce i ważne punkty, o których chcesz pamiętać. Patrząc na wszystkie swoje różne pomysły projektowe, wybierz jeden i zaprezentuj projekt osobom, które będą nad nim pracować lub które będą z niego korzystać. Na podstawie informacji zwrotnej opracuj szczegółowy plan usługi/produktu, który chcesz prototypować. Idealnie będzie naszkicować w szczegółach projekt i trzymać się go, aż można będzie go przetestować.
- Tworzenie etapu rozwiązania: Tutaj planujesz wszystko, co jest potrzebne do stworzenia projektu, który chcesz przetestować. Upewnij się, że pozyskasz, posiadasz lub możesz oprzeć się na kimś, kto posiada umiejętności techniczne wymagane do urzeczywistnienia projektu. Strategia marketingowa, obejmująca badanie rynku, grupy docelowe, konkurentów, analizę SWOT, strategię cenową, promocyjną i reklamową.
- Etap ewaluacji wyników: Tutaj projektujesz testy i decydujesz o parametrach oceny i punktach odniesienia. Jeśli projekt nie osiągnął celu, możesz wykorzystać wzorce testowe, aby wyjaśnić, jak można go ulepszyć, aby osiągnąć lepszy rezultat. Teraz cykl zatoczył pełne koło, więc teraz

wyjaśnij wpływ projektu na potrzebę, którą starasz się zaspokoić. Jeśli na to pozwolisz, cykl zaczyna się od nowa.

Należy podkreślić, że etapy tego cyklu wzajemnie się przenikają, a synergia między nimi staje się bardziej widoczna. To nie jest w żadnym wypadku sztywny proces, a raczej koło, które Cię prowadzi i zapobiega utracie koncentracji.



Przykład: Chcę upiec Ci ciasto. Jakie ciasto chcesz? Zapytam cię! Przeanalizuję Twoje opinie i przyjrę się aktualnym najlepszym praktykom i współczesnym przepisom na ciasta, aby znaleźć inspirację do stworzenia przepisu. Zapiszę sobie nowy przepis, który chcę wypróbować. Będę dalej rozwijać przepis testowy i poproszę Cię o opinię zwrotną. Następnie przyjrę się testowaniu przepisu w świecie rzeczywistym, upewniając się, że mam umiejętności, narzędzia i środki bezpieczeństwa, które powinny być wdrożone, upiekę bardzo małe ciasto testowe według przepisu testowego. Określę kilka parametrów, które odnoszą się do Twojej oryginalnej opinii (może być owocowe lub bardzo wilgotne lub bardzo kremowe). Przetestuję ciasto i ocenię wynik. Czy spełniło parametry, które podałeś mi dla wspaniałego ciasta? Jeśli tak, przystąpię do pieczenia bardzo dużego ciasta dla Ciebie, jeśli nie, postaram się poprawić przepis i moje zrozumienie Twoich potrzeb. Proszę, skosztuj wymaganego ciasta, który dla Ciebie upiekłem. Musiałem przeprowadzić kilka prób, aby dowiedzieć się, czego dokładnie potrzebujesz i jak upiec idealne ciasto dla Ciebie.

B.2.2 Projektowanie zorientowane na człowieka i na jego cele

Jaki jest cel projektowania zorientowanego na człowieka?

Istnieje wiele sposobów projektowania produktu lub usługi. W odniesieniu do różnych podejść ukształtowały się różne szkoły myślenia. Najwydajniejszym i najbardziej przydatnym podejściem dla przedsiębiorstw społecznych jest projektowanie zorientowane na człowieka. Podejście to zostało opracowane przez firmę projektową [IDEO](#) w latach 90-tych, która miała silne zaplecze w projektowaniu empatycznym i projektowaniu zorientowanym na użytkownika.

Projektowanie zorientowane na człowieka (HCD) kieruje się bardzo podstawową zasadą, która mówi, że użytkownik lub konsument usługi lub produktu jest najlepszą osobą do podejmowania decyzji projektowych. Jest to twórcze podejście do rozwiązywania problemów. Kiedy zrozumiesz punkt widzenia ludzi, do których starasz się dotrzeć, nie tylko zmienisz swój punkt widzenia, ale także przedstawiś pomysły, które oni chętnie przyjmą. HCD to proces, który składa się z 3 faz i uzupełnia cykl projektowania. Inspiracja, Ideacja i Wdrożenie to podstawowe komponenty podczas stosowania HCD do różnych części procesu projektowania. Poniższe instrukcje pochodzą bezpośrednio z przewodnika, który można znaleźć w Internecie¹⁰.

Ludzie kierują się celami życiowymi, które wpisują w swój plan na życie. Współczesna modyfikacja projektowania zorientowanego na człowieka wymaga określenia celów, które ludzie realizują za pomocą

¹⁰ Przewodnik po „Human Centered Design” od IDEO

https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf

produktów lub usług i wpisanie zakresu działania przedsiębiorstwa społecznego do mapy krótko lub długookresowych celów działania człowieka. Jeżeli odbiorcy produktu lub usługi uznają, że przyczyniają się one do realizacji ich celów życiowych to przedsiębiorca społeczny łatwiej może dopasować swoją ofertę do potrzeb odbiorców.

Przed nakreśleniem poszczególnych etapów ważne jest, aby upewnić się, że mamy właściwe **nastawienie**. Powinieneś mieć świadomość, że jesteś w stanie zrobić wszystko i zmienić wszystko. Do wprowadzania zmian potrzebni są indywidualiści, którzy wytyczają drogę dla innych, a każdy może zostać taką osobą. Jesteś w stanie tworzyć rzeczy, które są wyjątkowe, swoimi rękami lub umysłem. Ta pewność siebie musi być odczuwana przez praktyków HCD i powinna motywować ich do zaangażowania się w proces twórczy z otwartym umysłem i pozytywnym nastawieniem. Porażkę trzeba przyjąć i należy się z niej uczyć, aby robić wszystko lepiej, powtarzać swoje projekty i zmieniać konkretne aspekty, aby odczuć prawdziwą zmianę w świecie rzeczywistym, jaką wprowadziła zmiana w projekcie. Upewnij się, że odczuwasz dużą empatię w stosunku do ludzi, dla których chcesz projektować.

Faza **inspiracji** polega na uczeniu się w biegu, otwieraniu się na kreatywne możliwości i ufaniu, że tak długo, jak pozostaniesz zakorzeniony w pragnieniach społeczności, w której życie się angażujesz, Twoje pomysły będą ewoluować we właściwe rozwiązania. Zbudujesz swój zespół, zmądrzejesz dzięki swoim wyzwaniom i porozmawiasz z niesamowicie różnymi ludźmi.

W tej fazie wielokrotnie definiujesz swoje wyzwanie projektowe i problem, który chcesz rozwiązać. Powtarzaj to tak często, jak to możliwe, aby odpowiednio ująć problem projektowy w ramy. Staraj się zbudować zespół, przeprowadzaj badania w dodatkowych źródłach (Internet, książki, artykuły, itp.) i staraj się rekrutować ludzi, którzy dołączą do Ciebie w projekcie, podczas gdy Ty będziesz tworzyć plan testowania swojego projektu. Właściwe planowanie czasu jest ważne, upewnij się, że trzymasz kalendarz pod ręką, aby zaplanować, kiedy co zrobisz. Przeprowadź wywiad z ludźmi na temat problemu projektowego, który chcesz rozwiązać, aby zbudować empatię i zwiększyć swoje zrozumienie problemu. Upewnij się, że zadajesz otwarte i bezstronne pytania, kiedy przeprowadzasz wywiad z ludźmi, którzy przekazują Ci swoje przemyślenia. Ponadto bardzo pomocne jest przeprowadzanie wywiadów grupowych i wywiadów z ekspertami, aby wyjaśnić kwestie, na temat których potrzebne są dodatkowe informacje lub aby ustalić konkretny aspekt. Zilustruj na różne sposoby wyniki swoich badań i przekaz je osobom, z którymi rozmawiałeś.

Dobrym podejściem, które może pobudzić pomysły, jest zajęcie się ich problemami tak, jak są postrzegane. Zbyt często osoby i społeczności znajdujące się w niekorzystnej sytuacji definiują swoje problemy w kategoriach przekazywanych im przez władze i agencje, które im służą, od policji po agencje mieszkaniowe, opieki społecznej i edukacji oraz inne.

Warsztaty "**drzewa problemów**" są sposobem na to, by ludzie i społeczności zrozumieli swoje problemy w ich własnych kategoriach, co jest ważnym krokiem do ich rozwiązania poprzez założenie własnych przedsiębiorstw społecznych. Nie ma jednak drogi na skróty. Najpierw potrzebna jest rozmowa ze wszystkimi członkami społeczności: młodymi, starszymi, studentami, matkami, migrantami, itp. o tym, jak widzą swoją społeczność i problemy, z którymi się borykają. Wymaga to czasu i cierpliwości i najlepiej, aby mieszkańcy sami to zrobili przy pewnym wsparciu.

Po przeprowadzeniu tych rozmów, ważne jest, aby zacząć koncentrować się na kluczowych problemach, tak jak są one postrzegane. Biorąc każdy problem z osobna, podejście drzewa problemów pozwala zobaczyć problemy w całości, rozumiejąc przyczyny i skutki.

Analiza drzewa problemów:

Analiza problemu opiera się na braniu jednego problemu na raz i szczegółowym badaniu przyczyn i skutków, dając dobrą logiczną podstawę, na której można ułożyć cele społeczne. Na początku powinno być porozumienie co do rzeczywistych problemów społecznych, którymi ma się zająć organizacja lub grupa ludzi. Po zidentyfikowaniu problemu należy określić możliwe przyczyny (korzenie drzewa). Każdą przyczynę można poddać dalszej analizie, zadając pytanie dlaczego? Następnie należy zbadać skutki problemu (gałęzie drzewa) i przeanalizować, do czego każdy skutek może prowadzić lub przyczynić się.

Przekształcanie problemów w cele:

Stwierdzenie drzewa problemów zostaje przekształcone z negatywnego stwierdzenia w pozytywne. To po prostu zmienia drzewo problemów w drzewo celów. Wcześniejsze przyczyny (korzenie) stają się celami, które powinny zostać osiągnięte, a skutki (gałęzie) stają się celami, które zostaną osiągnięte po pełnym zajęciu się problemem lub nawet jego rozwiązaniu.

W fazie **idealizacji** podzielisz się z zespołem zdobytą wiedzą, nadasz sens ogromnej ilości danych i zidentyfikujesz możliwości projektowe. Wygenerujesz wiele pomysłów, z których część zachowasz, a część odrzucisz. Uzyskasz namacalne rezultaty, budując wstępne prototypy swoich pomysłów, a następnie podzielisz się nimi z ludźmi, od których się uczyłeś i uzyskasz ich opinie. Będziesz powtarzać te czynności, doskonalić i budować, aż będziesz gotowy, aby przedstawić swoje rozwiązanie światu.

W tym momencie zaczynasz faktycznie coś tworzyć - ta faza to wizualizacja, burza mózgów i omawianie wszystkich potencjalnych rozwiązań. Nie ma znaczenia, czy są one wadliwe lub niepraktyczne; chcesz udokumentować wszystkie swoje pomysły, ponieważ zawsze istniał jakiś powód, dla którego przyszły Ci na myśl. Dany pomysł może mieć pewne nietrafne aspekty, ale może też mieć takie, które można zastosować do innego pomysłu, gdzie mają więcej sensu. Widząc wszystkie swoje pomysły przed sobą, pomożesz sobie i użytkownikowi końcowemu zorientować się, co będzie działać, a co nie. To nie jest czas na tworzenie prototypów o wysokiej funkcjonalności - podstawowe szkice, listy lub modele w małej skali są tym, czego będziesz potrzebować, aby wykorzystać swoją kreatywność bez presji na stworzenie dopracowanego produktu końcowego. Storyboard to ćwiczenie, w którym przechodzisz przez główne wydarzenia związane z korzystaniem z Twojego produktu, aby określić jego strukturę. Bardzo ważną częścią fazy idealizacji jest zbieranie reakcji użytkowników na Twoje koncepcje. Może się okazać, że to, co Tobie wydawało się najlepszym pomysłem, nie do końca odpowiada Twoim użytkownikom - i o wiele lepiej jest się o tym przekonać zanim poświęcisz dużo czasu na stworzenie pięknego interaktywnego prototypu lub zaczniesz kodować. Jeśli wcześniej weźmiesz pod uwagę takie informacje zwrotne, będziesz mógł dalej pracować nad najlepszymi pomysłami, aż do momentu, gdy stworzysz dobrze rozwiniętą koncepcję, która będzie dobrze działać dla wszystkich.

W fazie **wdrożenia** wprowadzisz swoje rozwiązanie w życie i na rynek. Będziesz budować partnerstwa, dopracowywać swój model biznesowy, pilotować swój pomysł, a w końcu wypuszczać go na rynek.

Będziesz wiedzieć czy Twoje rozwiązanie okaże się sukcesem, jeśli w centrum procesu znajdą się osoby, którym ma służyć.

Będziesz budować partnerstwa, dopracowywać swój model biznesowy, pilotować swój pomysł, a w końcu wypuszczać go na rynek. Będziesz wiedzieć czy Twoje rozwiązanie okaże się sukcesem, jeśli w centrum procesu znajdą się osoby, którym ma służyć. Rozważ przy tym nowe oferty i nowych użytkowników dla Twojego rozwiązania.

Cały ten proces powinien być skojarzony z podejściem zarządzania przez cele przedsiębiorstwa społecznego, które musi pamiętać, że każde swoje działanie musi wynikać ze zdolności odbiorców do zapłaty oraz wynikać z ich oceny, że produkt lub usługa jest warta ceny. Podejście to powinno eliminować działania, które nie przybliżają przedsiębiorstwa społecznego do realizacji celów ekonomicznych.



B2.3 Przykład - HCD w akcji

Zespół zaprojektował kompleksowy system sanitarny, który ma służyć potrzebom Ghańczyków o niskich dochodach. Usługa Clean Team to zaprojektowana na zamówienie samodzielna toaleta do wynajęcia, jak również system usuwania odpadów, ale prace projektowe objęły cały ekosystem usług, w tym branding, uniformy, model płatności, biznesplan i kluczowe komunikaty. Unilever i WSUP przeprowadziły pilotaż projektu z udziałem około 100 rodzin w mieście Kumasi w Ghanie przed jego uruchomieniem w 2012 roku.

INSPIRACJA - Faza Inspiracji projektu była intensywna i wymagała przeprowadzenia wielu wywiadów, aby zrozumieć wszystkie aspekty wyzwania projektowego. „Ponieważ warunki sanitarne są wyzwaniem na poziomie systemowym, wiedzieliśmy, że nie możemy po prostu zaprojektować toalety Clean Team” - mówi członek zespołu i projektant Danny Alexander. Po sześciu tygodniach rozmów z ekspertami od spraw sanitarnych, obserwacji operatora usług sanitarnych, zgłębiania historii sanitarnej Ghany i rozmów z wieloma Ghańczykami, pojawiły się kluczowe spostrzeżenia na temat tego, jak powinna wyglądać toaleta i jak powinny być gromadzone odpady. Pojawiła się też ważna historyczna nota: przez lata w Ghanie byli nocni zbieracze odpadów, ludzie, którzy każdej nocy czyszili latryny kubełkowe. Ponieważ jednak wielu nocnych zbieraczy odpadów wyrzucało ludzkie odchody na ulice, w latach 90. zakazano nocnego zbierania odpadów jako zagrożenie dla zdrowia publicznego. Oznaczało to, że zespół mógł wykorzystać istniejące zachowania związane z usuwaniem odpadów w gospodarstwach domowych, ale musiał unikać jakichkolwiek skojarzeń z nielegalnym wyrzucaniem odpadów.

IDEALIZACJA - To była błyskawiczna faza projektu, w ramach której w ciągu siedmiu tygodni zespół przeszedł od nauki do prototypu. Po burzy mózgów z partnerami i zwykłymi Ghańczykami, zespół zdecydował, jaki kierunek obrać i zaczął testować swoje pomysły. Jaka estetyka podobała się ludziom? Czy toaleta rozdzielająca moc zadziała? Czy ludzie wpuściliby do swoich domów konserwatorów? Gdzie w domu miałyby się znajdować toalety? Czy można zaprojektować toaletę, którą można opróżnić tylko w zakładzie utylizacji odpadów?

Budując kilka prototypów i modyfikując istniejące przenośne toalety, zespół przekazał materialne elementy realizacji w ręce Ghańczyków. Twórcy dowiedzieli się, w jaki sposób należy pozycjonować usługę, uzyskali wczesne pomysły na marketing i promocję, a także poznali pewne ograniczenia

techniczne, a mianowicie, że choć funkcje spłukiwania na początku wydawały się popularne, niedobór wody był głównym czynnikiem, z którym trzeba było się zmierzyć, a nikt nie lubi pozbywać się własnych odchodów.

WDROŻENIE - Kiedy oferta usług oraz wygląd i sposób działania toalety były już mniej więcej dopracowane, organizacja WSUP uruchomiła w praktyce prototyp usługi Clean Team. Ponieważ oprzyrządowanie do produkcji toalet jest tak drogie, WSUP do testowania usługi użyła gotowych toalet kabinowych, które stanowiły około 80% toalet zaprojektowanych przez IDEO.org. Uzyskano świetne wyniki, przystąpiono do produkcji i w 2012 roku toalety były już w produkcji. Zespół używa brandingu stworzonego przez IDEO.org, a usługa Clean Team znalazła zastosowanie w życiu tysięcy ludzi.



B.3 PROTOTYPOWANIE



B.3 Prototypowanie

Zapoznaj się z prezentowanym cyklem. Nowy rodzaj cyklu projektowania? A może nie? Prześledź etapy tego cyklu i zadaj sobie pytanie, czym różni się on od tego, o czym mówiono wcześniej!?

Wszystkie są takie same. Wszyscy tylko kopią od siebie nawzajem, bo nikt nie ma precyzyjnej recepty na innowacyjność. Uczenie się przez działanie, nie tracąc przy tym koncentracji, to istota tego procesu.

Teraz nadszedł czas, aby rozpocząć prototypowanie! Zanim zaczniesz, zrób plan, aby opracować wszystkie niezbędne kroki cyklu projektowania/prototypowania. Pamiętaj, żeby zaplanować benchmarki (wzorce/ punkty odniesienia) i zaangażować ludzi, dla których projektujesz i prototypujesz. Jest to właściwy czas, aby poprosić o pomoc, nawiązać przyjaźnie i znaleźć zwolenników.

Oceń, gdzie to zrealizujesz? Platformy typu „Makerspace” (otwarte warsztaty twórców), „Fab Lab” (pracownie twórców), laboratoria innowacji, akceleratory biznesu, sprinty projektowe i wiele innych możliwości może czekać tuż za rogiem.

Narzędzia przeznaczone do prototypowania to na przykład Wikifactory, Figma lub po prostu papier i długopis. Zwizualizuj swój pomysł. Oto więcej narzędzi, które warto rozważyć: Sketch (platforma do projektowania), Figma (platforma do projektowania), InVision (świetna funkcjonalność i łatwa obsługa), Marvel (obecnie lepszy do osadzania filmów), NounProject (ikony), FontAwesome (ikony), Unsplash (wysokiej jakości zdjęcia). Pomocne jest również zbudowanie prototypu z klocków lego lub plasteliny. Zaszalej, ale pamiętaj o celu i czasie.

Rozważ wykres Gantta. Musisz wymienić różne kroki, które podejmiesz, zasoby i narzędzia do ich podjęcia, jak również przygotować samą oś czasu. Teraz zrób mały krok i wybierz konkretny problem do rozwiązania. Nie używaj swojego głównego projektu. Użyj tylko konkretnego problemu, który może zostać rozwiązany, może to być coś w Twoim otoczeniu lub sposób, w jaki używasz pewnego przedmiotu w swoim codziennym życiu. Masz godzinę na zaplanowanie i godzinę na stworzenie prototypu rozwiązania problemu. To nie musi być przedmiot, to może być usługa lub zmiana zachowania. To ćwiczenie ma na celu zrozumienie i zastosowanie procesu, a nie wymyślenie czegoś, co działa!



Przykład: Prototypowanie

Moim problemem było wygodne siedzenie podczas pisania. Dla Ciebie to może być jakikolwiek problem, jak zimny przeciąg, jaki czujesz na szyi, lub cokolwiek innego.

To było trudne, prawda? To było ćwiczenie, które miało na celu pogodzenie się z tym, że nie wiemy, jak wygląda dobry rezultat. Nauka przez działanie! Co zaprojektowałeś? Zbudowałeś? Dostosowałem pozycję mojego ekranu, konstruuując małą wieżę dla mojego laptopa ze starych pudełek i przymocowałem do niej klawiaturę, pozwalając mojej szyi odpocząć, gdy patrzę na ekran. Inni stworzyli lejek powietrzny dla klimatyzacji biurowej, aby powietrze nie sphywało bezpośrednio na nich. Co zbudowałeś?



B.4

**DEFINICJE
WARTOŚCI
DODANEJ I USP**



B.4 Definicje wartości dodanej i USP

Zacznijmy od zapoznania się z terminologią.

Propozycja wartości - Propozycja wartości to obietnica wartości, która ma być dostarczona, zakomunikowana i uznana. Jest to również przekonanie klienta o tym, w jaki sposób wartość zostanie dostarczona, jak będzie doświadczana i nabywana. Propozycja wartości może odnosić się do całej organizacji, jej części, klientów, produktów lub usług.

USP - unikalna cecha oferty (*unique selling point / proposition*) to czynnik, który odróżnia produkt od konkurencji, np. najniższy koszt, najwyższa jakość lub pierwszy w swoim rodzaju produkt. USP może być rozumiane jako „to, co masz, czego nie ma konkurencja”.

USP to nie tylko marketing. Chodzi o to, aby upewnić się, że wszyscy interesariusze znają i potrafią określić USP w odniesieniu do swojej indywidualnej pozycji. USP są nie tylko dla klientów, ale także dla inwestorów i pracowników.

Zastanówmy się teraz, jak wygląda profil klienta lub grupy docelowej i jaki unikalny sposób możesz znaleźć, aby uzyskać zaangażowanie z ich strony. Aby to zrobić, warto wziąć pod uwagę poniższą grafikę. Tutaj widać związek pomiędzy „propozycją wartości” a „profilem klienta”.

Propozycja wartości pozwala na analizę własnego biznesu. Na początku wymień czynniki tworzące korzyści dla Twoich klientów. Jakie konkretne aspekty Twojej usługi lub produktu tworzą korzyści? Następnie zostaniesz poproszony o wymienienie wszystkich produktów i usług, które oferujesz. Na koniec zostaniesz poproszony o wymienienie czynników łagodzących problemy, które jesteś w stanie złączyć za pomocą swojego produktu lub usługi.

Należy przeanalizować je w kontekście profilu klienta. Istnieje wiele sposobów na stworzenie profilu klienta. Oto jeden z nich: przeanalizuj swoich klientów pod kątem ich bolączek i korzyści, których oczekują. Jednocześnie wymień produkty i usługi, z których zwykle korzystają i znajdź wszelkie rozbieżności między tymi punktami.

Innym sposobem na lepsze zrozumienie klienta i swojego USP jest stworzenie mapy empatii klienta. Pomyśl o kliencie angażującym się w interakcję z Twoim produktem lub usługą. Co powie, zobaczy, zrobi?

Po przemyśleniu i opracowaniu swojego USP, nadszedł czas, aby odpowiedzieć na poniższe pytania w bardzo bezpośredni sposób. Staraj się odpowiedzieć tak zwięźle i bezpośrednio, jak to tylko możliwe! Idealnie byłoby odpowiedzieć na to pytanie w jednym zdaniu, skupiając się wyłącznie na swojej podstawowej działalności/funkcji społecznej.

W jednym zdaniu - jaka jest Twoja USP?

W jednym zdaniu na interesariusza - co jest Twoją USP dla każdego interesariusza?

Jednym zdaniem - czym się zajmujesz?

Streszczenie Modułu B

Umiejętność wymyślania wynalazków i uczenia się na błędach podczas pracy nad wynalazkiem jest stresującym zadaniem. Własna nieumiejętność robienia wszystkiego i niemożność nauczenia się pewnych rzeczy może prowadzić do frustracji i niepokoju. Narzędzia oferowane w tym module mają Cię wspierać i uspokajać. Ich celem nie jest zwiększenie poziomu stresu. Praca nad prototypem i prawdziwe zrozumienie swojego USP nie jest prostym procesem, jak przepis kulinarny, który można po prostu wykonać i otrzymać ładne ciasto. Jest to raczej jak nauka jazdy na rowerze lub gry na instrumencie. To liczne próby i błędy.

W tym module zostałeś poproszony o prototypowanie i iterację, jak również o udoskonalenie swojego prototypu. Następnie przeszliśmy do unikalnej cechy (USP) Twojego pomysłu i pracowaliśmy nad jej zrozumieniem, jak również nad wytłumaczeniem jej różnym interesariuszom. Nauczyłeś się artykułować swoją propozycję wartości na różne sposoby i zagłębiłeś się w cykl projektowania i prototypowania, robiąc to samodzielnie.

Narzędzia takie jak mapy empatii i społeczności twórców poprowadziły Cię ścieżką zrozumienia, jak również skierowały Cię w kierunku długiej drogi, która jest przed Tobą. Utrzymuj podejście skoncentrowane na człowieku we wszystkim, co robisz.



Pytania kontrolne z Modułu B.

- 1. Jaki jest cel cyklu projektowania?**
 - a. Upewnienie się, że cykle zostały zaprojektowane holistycznie.
 - b. Stworzenie planu zaprojektowania produktu lub usługi.**
 - c. Dopilnowanie, że zaprojektowało się test dla swojego prototypu.
- 2. Czym jest projektowanie zorientowane na człowieka (HCD)?**
 - a. Jest to technika projektowania produktu lub usługi skupiająca się na użytkowniku.**
 - b. Jest to technika pozwalająca zidentyfikować głównego użytkownika docelowego produktu lub pomysłu.
 - c. Jest to metoda, którą można wykorzystać do oceny cyklu projektowania w odniesieniu do prototypowania, podczas przeprowadzania oceny wpływu na użytkownika.
- 3. Jaka jest różnica pomiędzy cyklem projektowania a cyklem prototypowania?**
 - a. Cykl projektowy nakreśla sposób, w jaki należy zaprojektować produkt lub usługę, natomiast cykl prototypowania daje nam metodę planowania procesu prototypowania.**
 - b. Nie ma między nimi dużych różnic.
 - c. Cykl projektowania nakreśla plan, jak zaprojektować produkcję i skalować produkt, podczas gdy cykl prototypowania daje nam metodę cyklicznego przechodzenia pomiędzy różnymi etapami pracy w fazie prototypu.
- 4. Co to jest „maker space”?**
 - a. Odnosi się do miejsca, w którym małe firmy produkują swoje towary.

- b. Jest to przestrzeń, w której spotykasz się z innymi ludźmi, którzy wytwarzają podobne produkty i usługi.
 - c. **Jest to przestrzeń, w której możesz produkować i planować swój pomysł z pomocą narzędzi i społeczności.**
- 5. Dlaczego zarządzanie łańcuchem dostaw jest ważne?**
- a. Ponieważ może to obniżyć ogólne koszty i zwiększyć rentowność przedsiębiorstwa.
 - b. Ponieważ pomaga to przedsiębiorstwu zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku.
 - c. **Wszystkie z powyższych.**
- 6. Wykres GANTTA to rysunek mojego planu, który uwzględnia czas i zasoby, których będę potrzebować dla każdego kroku, który chcę wykonać.**
- a. **Prawda**
 - b. Fałsz
- 7. Do czego służy mapa empatii?**
- a. Mierzy, jak bardzo ludziom podoba się Twój pomysł.
 - b. Mierzy poziom empatii u docelowego użytkownika lub klienta.
 - c. **Mierzy, jak ludzie odbierają Twój produkt lub usługę za pomocą zmysłów.**
- 8. Czy propozycja wartości może podsumować wszystkie zalety Twojego pomysłu/produktu/usługi?**
- a. Tak, to jest właśnie cel propozycji wartości.
 - b. **Nie, propozycja wartości skupia się tylko na najważniejszych aspektach pomysłu związanych z kosztami i korzyściami.**
 - c. Tak, podkreśla wszystkie aspekty pomysłu, koncentrując się na wszystkich aspektach produktu dla wszystkich interesariuszy, ze szczególnym naciskiem na finanse.
- 9. Co oznacza skrót USP:**
- a. Understated selling point
 - b. **Unique selling point**
 - c. Unique saturated perspective



Materiały do dalszej analizy (linki do dostępnych zasobów online: dokumenty, eseje, wideo, itp.)

- Jak uczyć prototypowania:
https://www.youtube.com/watch?v=9O9Q8OVWrFA&ab_channel=GDC
- IDEO jak prototypować usługę:
https://www.youtube.com/watch?v=Szw6KITMUT4&ab_channel=IDEOU
- IDEO Tom Kelly o Human Centered Design:
https://www.youtube.com/watch?v=L1pBhHjGKvI&ab_channel=HighResolution

- Design Thinking for Innovation:
https://www.youtube.com/watch?v=8lavbiZ9GAs&ab_channel=USDSchoolofBusiness
- Zestaw narzędzi do myślenia projektowego: Przewodnik do opanowania najbardziej popularnych i wartościowych metod innowacji autorstwa Michaela Lewricka i Patricka Linka
- Jakie jest Twoje USP:
https://www.youtube.com/watch?v=LYuk9aMWRQ8&ab_channel=TomFerry
- Wskazówki do określenia swojego USP: https://www.youtube.com/watch?v=-exzBjsUhl&ab_channel=InnovateUK
- Wprowadzenie do cyklu projektowania:
https://www.youtube.com/watch?v=1qHxB0kwOmo&ab_channel=MeredithHuskies



Bibliografia/ Referencje/ Źródła internetowe

- Pirozzi M. *Stakeholder Perspective and Effective Relationship Management*, PM World Journal Vol. IX, Issue VIII – August 2020. Dostępne na: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Pirozzi-stakeholder-perspective-series3-stakeholder-identification-and-analysis.pdf>. (dostęp 8 kwietnia 2021 r.).
- Human Centered Design Guide by IDEO
https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf (dostęp 8 kwietnia 2021 r.).

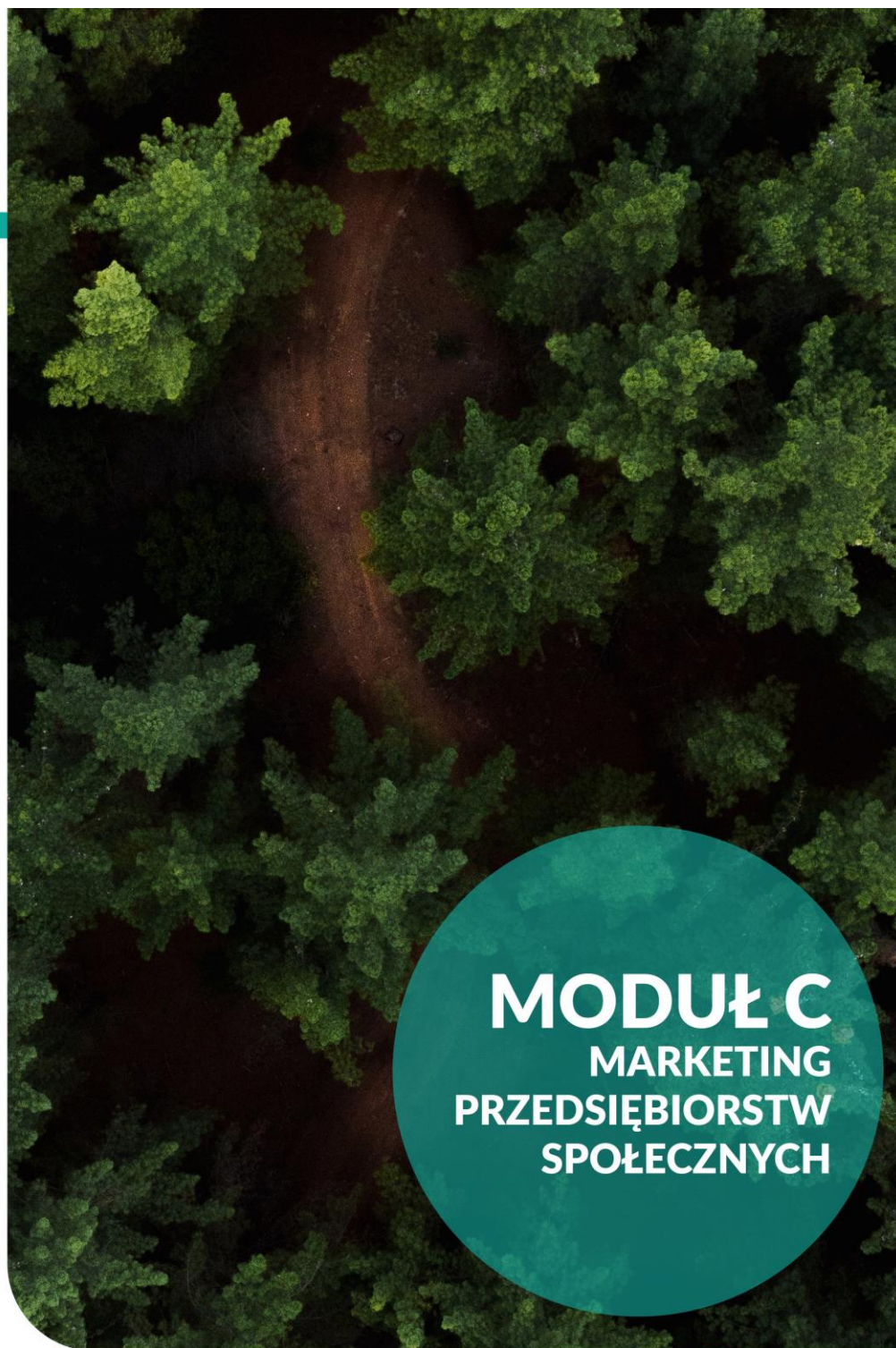
ZAŁĄCZNIK 1 MODUŁ B

Załącznik 2 – Działania na platformę Moduł B

MODUŁ B: INNOWACJE W PRZEDSIĘBIORSTWIE SPOŁECZNYM				
B.1 Projekt				
Lista działań (na temat)	O co chodzi w tym działaniu?	Co osiągniesz, wykonując je:	Czas trwania (min)	Numer referencyjny Linki do plików i materiały: Nazwa pliku: A.1.1_Video+++
Ćwiczenie MB.T1.A1. 2 Cykle projektowe	To ćwiczenie ma na celu dostarczenie uczestnikom wiedzy pozwalającej zrozumieć cykl projektowania.	Uczestnicy będą wykorzystywać zdobytą wiedzę, aby zastosować cykl projektowania.	5 minut	MB.T1.A1. 2 Cykle projektowe
Ćwiczenie MB.T1.A2. Podejście HCD i dystrybucja żywności	W tym ćwiczeniu przedstawiony zostanie scenariusz projektu produktu i usługi. Uczestnicy są proszeni o zastanowienie się nad nimi.	Uczestnicy zrozumieją i zdobędą wiedzę na temat tworzenia i stosowania cyklu projektowego oraz projektowania skoncentrowanego na człowieku.	15 minut	MB.T1.A2. Podejście HCD i dystrybucja żywności
Ćwiczenie MB.T1.A3. Różnica między cyklem projektowania a cyklem prototypowania	Trener poprowadzi uczestników w celu zidentyfikowania podobieństw pomiędzy prototypowaniem a cyklem projektowania produktu.	Uczestnicy będą w stanie lepiej zrozumieć i zastosować cykl projektowania produktu oraz zaangażować się w prototypowanie.	15 minut	MB.T1.A3. Różnica między cyklem projektowania a cyklem prototypowania
Ćwiczenie MB.T1.A4. Dołącz do społeczności twórców	To ćwiczenie pokazuje wsparcie, które jest dostępne online i offline, przy zaangażowaniu się w społeczność twórców.	Uczestnicy poznają i zaangażują się w działalność społeczności twórców, które są dla nich istotne.	10 minut	MB.T1.A4. Dołącz do społeczności twórców
Ćwiczenie MB.T1.A5. Prototypuj i stwórz wykres Gantta, aby zaplanować prototypowanie	To ćwiczenie podkreśli, jak i dlaczego prototypowanie może być zaplanowane i przeprowadzone.	Uczestnicy dowiedzą się, jak zaprojektować własny cykl projektowy i prototypowanie poprzez samodzielne wypróbowanie metod.	60 - 120 minut	MB.T1.A5. Prototypuj i stwórz wykres Gantta aby zaplanować prototypowanie

B.2. Propozycja wartości

Ćwiczenie MB.T2.A1. Stwórz mapę empatii dla swojego klienta	W tym ćwiczeniu uczestnicy będą musieli zrozumieć i stworzyć mapę empatii.	Uczestnicy zdobędą wiedzę, jak budować empatię i zaangażowanie w społeczność docelowej.	10 minut	MB.T2.A1. Stwórz mapę empatii dla swojego klienta
Ćwiczenie MB.T2.A2. Stwórz propozycję wartości dla swojego przedsiębiorstwa społecznego	W tym ćwiczeniu uczestnicy będą musieli określić swoją propozycję wartości.	Uczestnicy będą w stanie ocenić propozycję wartości swojego pomysłu.	5 minut	MB.T2.A2. Stwórz propozycję wartości dla swojego przedsiębiorstwa społecznego
Ćwiczenie MB.T2.A3. Stwórz lub zidentyfikuj swoje USP	W tym ćwiczeniu uczestnicy będą w stanie zrozumieć i opisać swoje USP.	Uczestnicy będą mogli dowiedzieć się, jak wyartykułować swoje USP.	15 minut	MB.T2.A3. Stwórz lub zidentyfikuj swoje USP
Ćwiczenie MB.T2.A4. Samodzielne odzwierciedlenie swojego USP	W tym ćwiczeniu uczestnicy odpowiedzą na najbardziej kluczowe pytania dotyczące swojego USP. Uczestnicy są proszeni o zastanowienie się nad pitchingiem i komunikacją z interesariuszami.	Uczestnicy będą potrafili określić swoje USP i kluczowe kompetencje	15 minut	MB.T2.A4. Samodzielne odzwierciedlenie swojego USP



MODUŁ C

MARKETING
PRZEDSIĘBIORSTW
SPOŁECZNYCH



Moduł C - Marketing przedsiębiorstw społecznych

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo społeczne to firma stworzona w celu społecznym. Ma ona służyć osiągnięciu dobra społecznego poprzez stosowanie zasad i praktyk biznesowych. Przedsiębiorstwa społeczne nie różnią się zasadniczo od zwykłych firm, poza tym, że realizują misję społeczną. Przedsiębiorstwa społeczne zwykle kładą większy nacisk na stosowanie zasad etyki i wartości, demokratyczne i inkluzywne podejmowanie decyzji oraz dzielenie się bogactwem. Mają tendencję do budowania szerokiej sieci, która jest również wykorzystywana do ich marketingu. Mimo to kluczowe zasady marketingowe, których muszą przestrzegać wszystkie przedsiębiorstwa społeczne, są takie same jak w przypadku przedsiębiorstw biznesowych.

Marketing jest pomostem łączącym przedsiębiorstwa społeczne z ich celem biznesowym i społecznym. Przedsiębiorstwo społeczne nie może realizować swojej misji bez przestrzegania zasad i wymogów marketingowych. Musi prowadzić proces opracowywania spójnej strategii tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany produktów/usług z wartością dla klienta.

Każde przedsiębiorstwo społeczne prowadzące działalność gospodarczą musi odnieść się do konkretnej grupy konsumentów, którzy najprawdopodobniej będą chcieli skorzystać z produktu lub usługi przedsiębiorstwa społecznego. Przedsiębiorstwo społeczne musi podzielić duży rynek na mniejsze segmenty, aby skoncentrować się na konkretnej grupie klientów i skupić się na zaspokojeniu ich potrzeb.



Cele i założenia

Moduł ten ma na celu rozwijanie i doskonalenie umiejętności i kompetencji koniecznych do zrozumienia marketingu przedsiębiorstw społecznych. Ostatecznym celem jest zapewnienie zainteresowanym osobom know-how i podstaw wiedzy, aby mogły prowadzić przedsiębiorstwo społeczne, korzystając z zastosowania marketingu przedsiębiorstw społecznych w praktyce.

Moduł ten pomaga w zrozumieniu, czym jest marketing przedsiębiorstwa społecznego i pomaga rozwijać umiejętności w zakresie jego planowania.

Uczestnicy i uczestniczki będą wiedzieć i rozumieć, jak wprowadzać na rynek produkt/usługę i misję przedsiębiorstwa społecznego. Będą w stanie wdrożyć tę wiedzę do swojej codziennej praktyki:

- Kto jest docelową grupą odbiorców ich produktu/usługi i misji przedsiębiorstwa społecznego?
- W jaki sposób mogą oni zaspokoić swoje potrzeby dzięki produktowi/usłudze przedsiębiorstwa społecznego?
- Jak stworzyć odpowiednią strategię marketingową dla swojego produktu/usługi i misji przedsiębiorstwa społecznego?

Po ukończeniu tego modułu, uczestnicy i uczestniczki będą w stanie:

- Rozumieć koncepcję marketingu przedsiębiorstw społecznych i wiedzieć, jak wdrożyć ją w praktyce.
- Rozumieć, jak budować most pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a klientami.
- Omówić problemy i wyzwania związane z marketingiem przedsiębiorstw społecznych z perspektywy osobistej i organizacyjnej oraz wymieniać się doświadczeniami
- Skutecznie się komunikować.

Rezultaty nauczania

Wiedza:

- Elementy kompozycji marketingowej (*marketing mix*): Produkt, Cena, Miejsce, Promocja, Ludzie, Proces i Dowody rzeczowe
- Definicja grupy docelowej i uzasadnienie praktyczne
- Metody dotarcia do odbiorców
- Wyzwania, przed którymi stoją przedsiębiorstwa społeczne w zakresie marketingu swoich produktów/usług/misji.

Umiejętności:

- Wyjaśnienie koncepcji marketingu wynikające z działań przedsiębiorstwa społecznego
- Wykorzystanie 7 elementów marketing mix do planowania marketingu przedsiębiorstwa społecznego.
- Analiza rynku ze względu na ukierunkowanie na odbiorców.

Kompetencje:

- Planowanie marketingu przedsiębiorstwa społecznego
- Prowadzenie działalności biznesowej i jednocześnie zachowanie wartości społecznych
- Targetowanie odbiorców i analizowanie rynku.



Słowa kluczowe

- Marketing
- Marketing mix
- Grupa docelowa
- Komunikacja marketingowa



Słownictwo

- Marketing – Philip Kotler zapytany czym jest marketing odpowiedział: jest to nauka i sztuka badania, tworzenia i oferowania z zyskiem produktów posiadających wartość dla klienta w celu zaspokojenia potrzeb rynku docelowego. Określa, które segmenty rynku, przedsiębiorstwo może najlepiej zaspokoić oraz projektuje i promuje produkty i usługi.
- Marketing mix jest ogólnym terminem używanym do opisanie różnych rodzajów wyborów, których organizacje muszą dokonywać w całym procesie wprowadzania produktu lub usługi na rynek.
- Targetowanie - w marketingu jest strategią, która dzieli duży rynek na mniejsze segmenty, aby skoncentrować się na konkretnej grupie klientów w ramach tej grupy odbiorców. Definiuje segment klientów na podstawie ich unikalnych cech i koncentruje się wyłącznie na ich obsłudze.
- Grupa docelowa odnosi się do konkretnej grupy konsumentów, którzy najprawdopodobniej będą chcieli skorzystać z produktu lub usługi przedsiębiorstwa społecznego. Jest to więc grupa osób, która powinna zobaczyć kampanie i inne działania przedsiębiorstwa społecznego.



C.1 **PLANOWANIE** **MARKETINGOWE**



C.1. Planowanie marketingowe: przegląd

C.1.1. Marketing w przedsiębiorstwie społecznym

Ten podtemat pokazuje, że przedsiębiorstwa społeczne zasadniczo nie różnią się od zwykłych firm, z wyjątkiem ich misji społecznej. Podkreśla, że przedsiębiorstwa społeczne powinny umieścić w biznesplanie wszystko to, co organizacja zamierza zrobić w zakresie swojej misji społecznej i rozważyć wpływ społeczny.

C.1.2. Planowanie marketingowe

Ten podtemat pokazuje, w jaki sposób marketing skupia się na podstawowych praktykach, które każda firma / przedsiębiorstwo społeczne musi wykonać - identyfikacja klientów, badanie ich potrzeb i preferencji, analiza czynników, które wpływają na ich decyzje zakupowe, i przekonanie ich do zakupu produktów i usług od własnego przedsiębiorstwa, a nie od konkurencji.

C.1.1 Planowanie marketingowe jako element działalności przedsiębiorstwa społecznego

TEORIA

Marketing w przedsiębiorstwie społecznym

Czym jest marketing?

Marketing to działalność mająca na celu tworzenie, komunikowanie, dostarczanie i wymianę produktów/usług, które stanowią wartość dla klientów.

Marketing skupia się na podstawowych praktykach, które każda firma / przedsiębiorstwo społeczne musi wykonać - identyfikacja klientów, badanie ich potrzeb i preferencji, analiza czynników, które wpływają na ich decyzje zakupowe, i przekonanie ich do zakupu produktów i usług od własnego przedsiębiorstwa, a nie od konkurencji. Wszystko to wymaga skoordynowanej, przemyślanej i realistycznej strategii w zakresie jak najefektywniejszego wykorzystania dostępnych zasobów i budżetów.

Marketing jest uważany za kluczową dyscyplinę zarządzania, która sprawia, że producenci dóbr i usług mogą interpretować potrzeby konsumentów i dopasowywać się do nich lub je przewyższać.

Czym jest marketing społeczny?

Marketing społeczny opiera się na zasadzie dobrobytu społecznego. Podkreśla, że organizacja musi podejmować strategiczne decyzje marketingowe mając na uwadze potrzeby konsumentów, potrzeby organizacji i co najważniejsze długoterminowe interesy społeczeństwa.

Koncepcja marketingu społecznego jest istotna ze względu na następujące zalety, które posiada:

- Zapewnia, że wszystkie zasoby ekonomiczne są kierowane we właściwym kierunku.
- Rozwija przedsiębiorców, jak również menedżerów w określonym społeczeństwie.
- Podnosi poziom życia ludzi.
- Zwiększa tempo rozwoju gospodarczego społeczeństwa.
- Czyni planowanie gospodarcze bardziej znaczącym i bardziej owocnym dla życia ludzi.

(źródło: <https://www.managementstudyguide.com/societal-marketing.htm>)

Dlaczego przedsiębiorstwa społeczne powinny pracować nad planowaniem marketingowym?

Przedsiębiorstwo społeczne to unikalny sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Kluczową różnicą między nimi a innymi firmami „biznesowymi” jest fakt, że przedsiębiorstwo społeczne to firma stworzona w celu realizacji celu społecznego w sposób zrównoważony finansowo.

Przedsiębiorstwo społeczne różni się od zwykłej firmy, ponieważ zostało założone w celu rozwiązania problemu lub promowania ważnej sprawy jako swojego głównego celu. Stawianie czoła temu problemowi lub wyzwaniu staje się „misją społeczną” organizacji.

Chociaż przedsiębiorstwa społeczne stosują zasady i praktyki biznesowe w celu osiągnięcia dobra społecznego, kluczowe elementy działań marketingowych dla dużej firmy nastawionej na zysk i małej spółdzielni lub przedsiębiorstwa społecznego są takie same, ale skala może być inna.

Przedsiębiorstwa społeczne nie różnią się zasadniczo od zwykłych firm, poza tym, że realizują misję społeczną. Chociaż zyski nie są główną motywacją przedsiębiorstwa społecznego, to jednak przychody odgrywają istotną rolę w jego zrównoważonym funkcjonowaniu. Stabilne przychody odróżniają przedsiębiorstwo społeczne od tradycyjnej organizacji charytatywnej, która w realizacji swojej misji społecznej polega na zewnętrznych funduszach w postaci darowizn lub dotacji. W związku z tym, przedsiębiorstwa społeczne powinny umieścić w biznesplanie wszystko to, co organizacja zamierza zrobić w zakresie swojej misji społecznej i rozważyć wpływ społeczny.

Planowanie marketingowe powinno być kluczowe dla wyników działalności przedsiębiorstwa społecznego, ponieważ odnosi się do najważniejszych aspektów rynku. Przedsiębiorstwo społeczne nie może realizować swojej misji bez przestrzegania zasad i wymogów marketingowych.

C.1.2 Planowanie marketingowe

Czym jest planowanie marketingowe?

Planowanie marketingowe to proces opracowywania spójnej strategii tworzenia, komunikowania, dostarczania i wymiany produktów/usług z wartością dla klienta. Polega na analizowaniu i podejmowaniu decyzji:

- Kto jest Twoim rynkiem docelowym?
- Jak zaspokajasz jego potrzeby dzięki swoim produktom i/lub usługom?
- Jak skutecznie wprowadzić na rynek przedsiębiorstwo społeczne i jego misję, produkty i usługi?
- Jak stworzyć właściwą strategię marketingową na przyszłość?

Tradycyjnie, rozważania te były znane jako 4P - Product (produkt), Price (cena), Place (miejsce), Promotion (promocja). W miarę jak marketing stawał się coraz bardziej wyrafinowaną dyscypliną, dodano do niego kolejne trzy „P”: People (ludzie), Process (proces), Physical evidence (dowody rzeczowe). Wszystkie te elementy składają się na marketing mix. Philip Kotler i Gary Armstrong (2010) definiują marketing mix jako zestaw kontrolowanych, taktycznych narzędzi marketingowych - produkt, cena, miejsce i promocja - które firma łączy w celu uzyskania pożądanego reakcji na rynku docelowym.

Marketing mix:

- Produkt - przedsiębiorstwo społeczne musi dowiedzieć się, czego potrzebują lub chcą klienci, a następnie opracować właściwy produkt / usługę o odpowiednim poziomie jakości, aby spełnić ich oczekiwania, zarówno teraz, jak i w przyszłości.
- Cena - przedsiębiorstwo społeczne musi dowiedzieć się, ile klienci są gotowi zapłacić za jego produkt / usługę, w odniesieniu do jego jakości, konkurencji z większymi rywalami, wartości dodanej lub lepszej wartości za wydane pieniądze, czyniąc to z zyskiem.

- Miejsce - przedsiębiorstwo społeczne musi dowiedzieć się, jak sprawić, aby jego produkt / usługa była odpowiednia i wygodna dla klienta ze względu na właściwe miejsce, właściwy czas i właściwą ilość (przy jednoczesnym utrzymaniu kosztów magazynowania, zapasów i dystrybucji na akceptowalnym poziomie).
- Promocja - przedsiębiorstwo społeczne musi zdecydować, jak informować o tym, co robi i co oferuje klientom w zakresie oferowanych produktów/usług oraz swojej misji i wpływu społecznego. Przedsiębiorstwo społeczne musi przyciągać uwagę, być atrakcyjne, wysyłać spójny komunikat, a przede wszystkim dawać klientowi powód, aby wybrać jego produkt/usługę.
- Ludzie - przedsiębiorstwo społeczne musi być świadome, że jego reputacja spoczywa w rękach jego zespołu. Zespół musi być odpowiednio przeszkolony, dobrze zmotywowany i mieć właściwe nastawienie.
- Proces - przedsiębiorstwo społeczne musi zdecydować, jak dostarczyć produkt / usługę, aby uzyskać satysfakcję klienta. Klienci mogą chcieć mieć pewność, że kupują od renomowanej organizacji, która działa zgodnie z wartościami społecznymi.
- Dowody rzeczowe - przedsiębiorstwo społeczne musi zdecydować, w jaki sposób potwierdzić założenia klienta, obniżyć jego niepewność podczas podejmowania decyzji o wyborze produktu/usługi.

Każdy z elementów marketingu mix jest kluczem do sukcesu. Wszystkie z nich powinny być rozpatrywane łącznie. Żaden element nie może być rozpatrywany w oderwaniu od innych - nie można na przykład opracować produktu bez rozważenia jego ceny lub sposobu dotarcia do klienta.

C.2
MAPOWANIE
I TESTOWANIE GRUPY
DOCELOWEJ: PRZEGLĄD

C.2. Mapowanie i testowanie grupy docelowej: przegląd

C.2.1. Mapowanie grupy docelowej

Podtemat ilustruje, czym jest grupa docelowa i jakie czynniki powinny być brane pod uwagę podczas kierowania swoich działań do odbiorców. Nacisk zostanie położony na korzyści płynące z ukierunkowania działań przedsiębiorstwa społecznego na odbiorcę.

C.2.2. Praktyczne podejście do mapowania grupy docelowej

W tym podtemacie skupimy się na praktycznych aspektach definiowania odbiorców przedsiębiorstw społecznych, w tym klientów przedsiębiorstw społecznych i społeczności, na którą oddziałuje.

C.2.1 Mapowanie i testowanie grupy docelowej

TEORIA

Jaka jest grupa docelowa przedsiębiorstwa społecznego?

Grupa docelowa to określona grupa klientów lub odbiorców, którzy z największym prawdopodobieństwem pozytywnie zareagują na produkt/usługę/przesłanie przedsiębiorstwa społecznego. Ważne jest, aby wiedzieć, kto jest odbiorcą przedsiębiorstwa społecznego.

Grupa docelowa odnosi się do konkretnej grupy konsumentów, którzy najprawdopodobniej będą chcieli skorzystać z produktu lub usługi przedsiębiorstwa społecznego, a zatem do grupy osób, które powinny zobaczyć jej działania. Grupa docelowa może być podyktowana wiekiem, płcią, dochodami, lokalizacją, zainteresowaniami lub niezliczoną ilością innych czynników.

Mapowanie grupy docelowej pozwala podzielić duży rynek na mniejsze segmenty, aby skoncentrować się na konkretnej grupie klientów w ramach tej grupy odbiorców. Definiuje segment klientów na podstawie ich unikalnych cech i koncentruje się wyłącznie na ich obsłudze.

Jakie korzyści z targetowania odbiorców mogą odnieść przedsiębiorstwa społeczne?

Aby skutecznie prowadzić działalność przedsiębiorstwa społecznego, należy najpierw określić jej grupę docelową. Kiedy przedsiębiorstwo społeczne próbuje odwołać się do jak najszerzej publiczności dla swoich produktów i usług, często czuje się wyczerpane, a jego wysiłki nie przynoszą wielkich rezultatów. Jego przekaz nie trafia do nikogo w szczególności. Zamiast próbować dotrzeć do całego rynku, przedsiębiorstwo wykorzystuje marketing ukierunkowany, aby skierować swoją energię na dotarcie do konkretnej, zdefiniowanej grupie w ramach tego rynku.

Poprzez targetowanie (kierunkowanie), przedsiębiorstwa społeczne mówią bardziej szczegółowo o swoich produktach/usługach w odniesieniu do swojego rynku docelowego. Mogą skupić się na małej grupie klientów, którzy najprawdopodobniej skorzystają z satysfakcją z ich produktów/usług.

Na przykład, przedsiębiorstwo społeczne, które sprzedaje mydło „domowej roboty”, może zdecydować się skupić się na mniejszym, specyficznym rynku docelowym. Zamiast marketingu skierowanego do mas, może skupić się wyłącznie na sprzedaży mydła matkom dla ich dzieci. Albo może zdecydować się na sprzedaż wyłącznie weganom. Oba przykłady to mniejsze, bardziej specyficzne segmenty potencjalnego rynku mydła.

Przedsiębiorstwo społeczne może czerpać korzyści z targetowania odbiorców dzięki:

- Dowiedzeniu się, czego chce każdy klient i spełnieniu tych oczekiwań, co sprawi, że przedsiębiorstwo społeczne pozostanie na rynku. Przedsiębiorstwo społeczne wie, że musi ulepszać i rozszerzać istniejące produkty, a czasami opracowywać nowe.
- Przemawianie bezpośrednio do określonej grupy odbiorców - komunikaty marketingowe bardziej trafiają do odbiorców, gdy mogą oni bezpośrednio odnieść się do informacji. Przedsiębiorstwo społeczne może skupić się na tworzeniu wiadomości dla jednej konkretnej grupy odbiorców. Kiedy przemawia bezpośrednio do ludzi, do których chce dotrzeć, jest bardziej prawdopodobne, że przyciągnie właściwych ludzi.
- Różnicowanie produktu/usługi w stosunku do konkurencji - zamiast zwracać się do każdego klienta, przedsiębiorstwo społeczne może skupić się na mniejszym segmencie odbiorców i zacząć wyróżniać się na tle konkurencji. Kiedy klienci mogą identyfikować się z marką przedsiębiorstwa społecznego i jej unikalnymi propozycjami sprzedaży, będą wybierać produkty/usługi przedsiębiorstwa społecznego zamiast konkurencji.
- Budowanie głębszej lojalności klientów - możliwość wyróżnienia się na tle konkurencji poprzez dotarcie do klientów na bardziej osobistym, bardziej ludzkim poziomie, tworzy również długotrwałe relacje. Kiedy klienci identyfikują się z produktem/usługą przedsiębiorstwa społecznego i czują, że przedsiębiorstwo społeczne popiera ich specyficzne perspektywy i potrzeby, prawdopodobnie będą bardziej lojalni i będą kontynuować zakup produktu/usługi przez dłuższy okres czasu.
- Ulepszanie produktu/usługi - lepsze poznanie klientów pozwala spojrzeć na produkt/usługę w nowy sposób. Mając głębokie zrozumienie grupy docelowej przedsiębiorstwa społecznego, przedsiębiorstwo społeczne może postawić się w jej sytuacji i zobaczyć, jak może poprawić swoją ofertę.
- Utrzymanie koncentracji pozwala przedsiębiorstwu społecznemu na bardziej szczegółowe podejście do strategii marketingowych, inicjatyw i kierunku rozwoju produktu/usługi. Pomaga to wyjaśnić wizję i sprawić, aby wszyscy w organizacji realizowali jedną strategię. Przedsiębiorstwo społeczne może lepiej kształtować nadchodzące plany zarówno dla marketingu jak i biznesu jako całości. Skoncentrowane podejście pomaga przedsiębiorstwu społecznemu w pełni zoptymalizować swoje zasoby, czas i budżet.

C2.2 Praktyczne podejście do mapowania grupy docelowej

Jak dotrzeć do odbiorców w praktycznej działalności przedsiębiorstwa społecznego?

Ważne jest, aby wiedzieć, kto jest odbiorcą przedsiębiorstwa społecznego. Przy określaniu odbiorców przedsiębiorstw społecznych, przedsiębiorstwo społeczne musi zdefiniować swojego klienta i społeczność, na którą ma wpływ (tradycyjna firma musi tylko zrozumieć swojego klienta).

Najczęściej analizę grupy docelowej przeprowadza się w oparciu o konkretne czynniki, takie jak:

- Demograficzne: wiek, płeć, wykształcenie, stan cywilny, itp.
- Psychometryczne: wartości, przekonania, zainteresowania, osobowość, style życia itp.
- Behawioralne: zwyczaje zakupowe lub wydatkowe, status użytkownika, interakcje z marką itp.
- Obszary geograficzne: miasto, region, itp.

Odbiorcy docelowi mogą być dalej segmentowani na kategorie, które odnoszą się do intencji, zainteresowań i innych:

- Zainteresowania - wyodrębnienie grup na podstawie ich różnych zainteresowań, w tym hobby i preferencji dotyczących rozrywki. Może to pomóc przedsiębiorstwu społecznemu tworzyć personalizowane komunikaty oparte o dane, które pozwalają przedsiębiorstwu społecznemu

komunikować się z odbiorcami w sposób, który ma znaczenie dla odbiorcy, co może pomóc w budowaniu lojalności wobec marki.

- Zamiar zakupowy - zdefiniowanie grup osób, które poszukują konkretnego produktu. Pomoże to przedsiębiorstwu społecznemu zrozumieć bolączki odbiorców i stworzyć dopasowane komunikaty, które odpowiedzą na ich potrzeby.
- Subkultury - odnoszą się do grup ludzi, którzy dzielą wspólne doświadczenia, takie jak gatunki muzyczne lub społeczności fanów. Rozumiejąc niektóre z ich motywacji, przedsiębiorstwo społeczne może lepiej zrozumieć, z kim chce nawiązać kontakt.

Aby odnieść sukces w targetowaniu, przedsiębiorstwo społeczne powinno używać prawdziwych danych i faktów, aby stworzyć swoją grupę docelową. Przydatne praktyki:

1. Przeprowadzenie wywiadów z byłymi i obecnymi klientami przedsiębiorstwa społecznego.
2. Rozmowy z zespołem sprzedaży przedsiębiorstwa społecznego i dowiadywanie się, jakich trendów doświadczają i dostrzegają.
3. Śledzenie danych w systemach punktów sprzedaży przedsiębiorstwa społecznego i narzędziach analityki internetowej.
4. Zaangażowanie się w social listening w mediach społecznościowych, aby zobaczyć, jakie rozmowy klienci prowadzą na temat Twojej marki i branży.

Istnieje kilka technik targetowania odbiorców. Dwie z nich zostały opisane poniżej:

- Mapa empatii pokazuje, jak mapować zachowania grupy docelowej przedsiębiorstwa społecznego i wpływać na jej sposób myślenia. Opisuje ona sześć różnych aspektów grupy docelowej przedsiębiorstwa społecznego. To co słyszą, myślą i czują, widzą, mówią i robią, ale także ich bolączki i korzyści. Każdy z tych obszarów pomaga spojrzeć z innej perspektywy, aby naprawdę zrozumieć grupę docelową.



Rysunek 6 - Mapa empatii źródło <https://www.textmetrics.com/map-target-audience> (dostęp dnia 2021.06.29)

- Tworzenie persony - pozwala na stworzenie stylu życia, płci, wieku itp. i testowanie wszystkich pomysłów przedsiębiorstwa społecznego i treści w odniesieniu do takiej osoby. Przedsiębiorstwo

społeczne może wyszukać prawdziwych ludzi, którzy pasują do osoby przedsiębiorstwa społecznego i poprosić o ich opinię lub dopasować pomysły przedsiębiorstwa społecznego do tego, co według przedsiębiorstwa społecznego lubi jego docelowa publiczność. Persona pomaga skupić się na docelowych odbiorcach przedsiębiorstwa społecznego. Tworzenie person odbiorców jest kluczowe, aby postawić się w sytuacji grupy docelowej przedsiębiorstwa społecznego i dopasować ofertę do jej zainteresowań.

Znajomość idealnej grupy odbiorców przedsiębiorstwa społecznego pomaga podjąć decyzję, na których rynkach docelowych należy się skupić. Kiedy przedsiębiorstwo społeczne dogłębnie zna swojego idealnego klienta, może zidentyfikować sposoby segmentowania go w bardziej zdefiniowaną grupę odbiorców.

Aby stworzyć personę, możesz odpowiedzieć na pytania takie jak poniższe:

- Kim są ci ludzie?
- Jakie są ich wartości?
- Co jest dla nich ważne?
- Jak się ubierają?
- Ile mają lat?
- Gdzie chodzą w czasie wolnym i jak często?
- Gdzie robią zakupy?
- Gdzie spędzają najwięcej czasu, w Internecie czy offline?
- Z jakich portali społecznościowych korzystają?
- ...
- ...

Lista pytań jest niekompletna i powinna być opracowana z uwzględnieniem charakteru działalności przedsiębiorstwa społecznego i oferowanego produktu/usługi

Jak testować publiczność?

Duże firmy przeprowadzają testy, gdy przygotowują się do wprowadzenia na rynek nowego produktu/usługi. Mogą one przeprowadzać publiczne testy, pozwalając klientom na bezpłatne korzystanie z produktu lub usługi w zamian za ich opinie. Przedsiębiorstwa społeczne, które mają ograniczone zasoby, mogą sprytnie wykorzystać tę metodę testowania. Możesz nawiązać bliski, osobisty kontakt z osobą, którą wybrałeś jako swoją grupę docelową i oferować jej możliwość przetestowania produktu lub usługi, a następnie uzyskać od niej informację zwrotną. Może to oznaczać, że podarujesz takiej osobie darmowy produkt w zamian za recenzję, lub możesz zaoferować darmową wersję próbną swojej usługi w zamian za recenzję.

Streszczenie Modułu C

Moduł „Marketing przedsiębiorstw społecznych” ma na celu rozwijanie i doskonalenie Twojej wiedzy, umiejętności i postaw związanych z osiąganiem dobra społecznego poprzez stosowanie zasad i praktyk biznesowych. Poznasz kluczowe aspekty marketingu produktu/usługi i misji przedsiębiorstwa społecznego. Moduł koncentruje się na praktycznych aspektach marketingu produktów/usług przedsiębiorstwa społecznego dotyczących misji przedsiębiorstwa społecznego.

Dzięki tematowi „Marketing przedsiębiorstw społecznych” poznasz podstawowe elementy planowania marketingowego (np. 7P), podobieństwa i różnice między podmiotami zorientowanymi na biznes i

podmiotami zorientowanymi na społeczeństwo oraz korzyści płynące z targetowania odbiorców. Te specyficzne czynniki są brane pod uwagę podczas mapowania publiczności i podziału dużego rynku na mniejsze segmenty, aby skoncentrować się na konkretnej grupie klientów i zaspokoić ich potrzeby.

Moduł składa się z 2 tematów: (1) Planowanie marketingowe jako część działalności przedsiębiorstwa społecznego; (2) Mapowanie i testowanie grupy docelowej. Oba zawierają praktyczne narzędzia, które możesz zastosować w swojej praktyce.



Pytania kontrolne z Modułu C.

Wszystkie pytania zostaną omówione głębiej przez uczestników podczas sesji. Ta metoda samooceny jest wysoce efektywna ze względu na długofalowe efekty uczenia się.

1. Jaka jest kluczowa różnica pomiędzy działalnością przedsiębiorstw społecznych a podmiotami gospodarczymi nastawionymi na zysk?
 - **Łączenie misji społecznej z finansowo zrównoważoną działalnością biznesową**
 - Kładzenie mniejszego nacisku na stabilność finansową
 - Rozwiązywanie problemów, którymi nie zajmują się podmioty gospodarcze
 - Zatrudnianie osób, które mają trudności na rynku pracy
2. Jaki jest cel marketingu?
 - Identyfikacja klientów oraz badanie ich potrzeb i preferencji
 - Analizowanie czynników wpływających na decyzje zakupowe klientów
 - Przekonywanie klientów, aby kupowali produkty i usługi od Ciebie, a nie od konkurenta
 - **Wszystkie powyższe**
3. Dlaczego przedsiębiorstwa społeczne muszą realizować proces marketingowy?
 - Stworzenie odpowiedniej strategii dla swojego produktu/usługi i misji przedsiębiorstwa społecznego
 - Budowanie mostu pomiędzy przedsiębiorstwem społecznym a klientami
 - Uwzględnienie wszystkich elementów i czynników, które mogą mieć wpływ na własną działalność gospodarczą
 - **Wszystkie powyższe**
4. Jakie elementy marketing mix są najważniejsze dla przedsiębiorstw społecznych?
 - Produkt, cena i promocja
 - Produkt, promocja i ludzie
 - Cena, proces, miejsce i środowisko fizyczne
 - **Wszystkie elementy powinny być rozpatrywane łącznie, ponieważ wszystkie razem są kluczem do sukcesu**
5. Jaka jest grupa docelowa?
 - Określona grupa osób, która może wspierać misję przedsiębiorstwa społecznego
 - **Określona grupa klientów lub odbiorców, którzy z największym prawdopodobieństwem pozytywnie zareagują na produkt/usługę/przesłanie przedsiębiorstwa społecznego**
 - Wszyscy potencjalni nabywcy
 - Określona grupa osób, która może odnieść korzyści z misji przedsiębiorstwa społecznego

6. Dlaczego przedsiębiorstwa społeczne powinny zwracać się do grupy odbiorców?
 - Aby spełniać oczekiwania darczyńców
 - Aby spełniać wymagania formalne
 - Aby odbudować swoją misję
 - **Aby skupić się na potrzebach wybranej grupy za pomocą swojego produktu/usługi**
7. Jakie czynniki należy wziąć pod uwagę podczas targetowania odbiorców?
 - Budować bardziej osobistą komunikację i długotrwałe relacje
 - Ulepszać produkt/usługę
 - Optymalizacja swoich zasobów, czasu i budżetu
 - **Wszystkie powyższe**



Materiały do dalszej analizy (linki do dostępnych zasobów online: dokumenty, eseje, wideo, itp.)

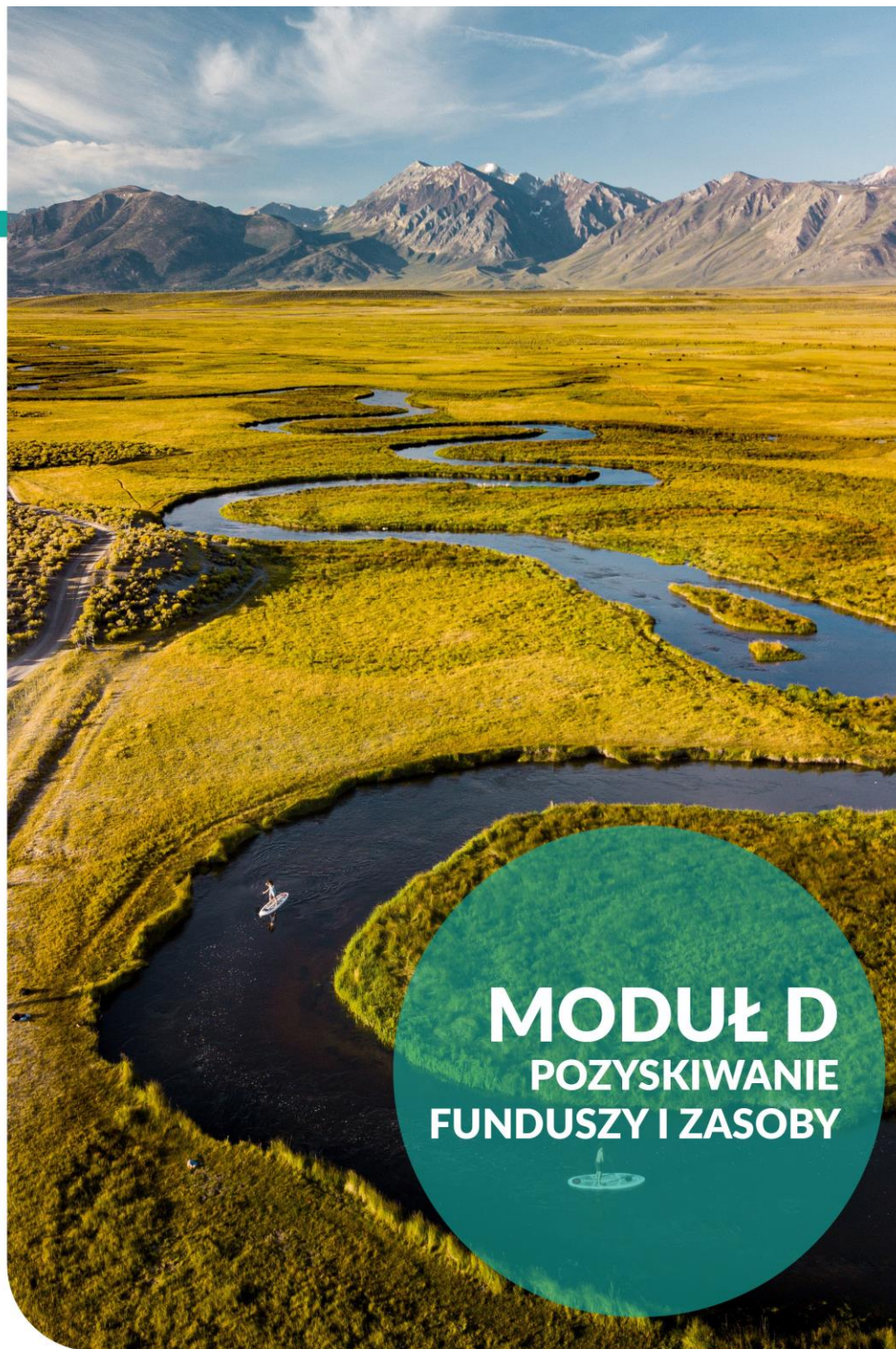
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2020) *The investing for impact* at https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (dostęp 7 kwietnia 2021 r.)
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2010) *Social Enterprise: from definitions to developments in practice* at https://evpa.eu.com/uploads/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice.pdf (dostęp 10 marca 2021 r.)
- The Chartered Institute of Marketing, *Marketing, and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works* <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (dostęp 18 listopada 2020 r.)
- Social Enterprise London, UK. (2020) *Marketing your Social Enterprise*, at <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf> (dostęp 18 listopada 2020 r.)

ZAŁĄCZNIK I MODUŁ C

Załącznik 3 - Działania na platformę Moduł C

MODUŁ C: ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM				
C.1 Planowanie marketingowe jako element działalności przedsiębiorstwa społecznego				
Lista działań (na temat)	O co chodzi w tym działaniu?	Co osiągniesz, wykonując je:	Czas trwania (min)	Numer referencyjny Linki do plików i materiały: Nazwa pliku: A.1.1_ Video+++
T1.C1 Gra w skojarzenia słowne	Grupowa kreatywna dyskusja na temat marketingu. Prowadzący szkolenie może zadać następujące pytania: • Co mówi wam termin „marketing”? • Jakich metafor użylibyście do wyjaśnienia marketingu związanego z działalnością przedsiębiorstw społecznych? • Jakie słowa kojarzą się z marketingiem związanym z działalnością przedsiębiorstw społecznych?	Uczestnicy znają i rozumieją znaczenie i wagę marketingu w kontekście działalności przedsiębiorstw społecznych	20 min	MAT1.C1 Gra w skojarzenia słowne
T1.C2 Studium przypadku - misja społeczna i wyzwania	Uczestnicy pracują indywidualnie lub w małych grupach. Wybierają dany przypadek i wykonują zadanie: Wyobraź sobie, że Twoje przedsiębiorstwo społeczne prowadzi podobną działalność. Odpowiedz na następujące pytania: • W jaki sposób ta działalność biznesowa wspiera Twoją misję społeczną? • Jakie wyzwania widzisz w kontekście stabilności finansowej? Trener zbiera odpowiedzi od indywidualnych uczestników/małych grup, aby umożliwić uczestnikom podzielenie się uwagami/wnioskami grupowymi podczas dyskusji w ramach całej grupy	Uczestnicy znają i rozumieją znaczenie i wagę marketingu w kontekście działalności przedsiębiorstw społecznych	65 min (45 min pracy w grupach + 20 min dyskusji w całej grupie)	MAT1.C2 Studium przypadku - misja społeczna i wyzwania
Prezentacja i dyskusja w grupie	Prezentacja PP na temat definiowania marketing mix.	Uczestnicy znają kompozycję 7 P	15 min	Prezentacja i dyskusja w grupie
T1.C3 Studium przypadku - opracowanie marketing mix	Praca indywidualna lub w małych grupach nad wybranymi przypadkami. Instrukcje dla uczestników: Kontynuuj pracę nad wybranym przypadkiem. Zdecyduj o wszystkich elementach kompozycji 7 P: Produkt, Cena, Miejsce, Ludzie, Proces i Dowody rzeczowe i bądź gotowy do wykorzystania tej wiedzy podczas następnej sesji.	Uczestnicy rozumieją kompozycję 7 P i potrafią ją wykorzystać do planowania marketingowego	75 min (45 min na opracowanie 7P + 25 min na prezentację i komentarze)	MAT1.C3 Studium przypadku - opracowanie marketing mix
T1.C4 Mapa myśli online	W małych grupach uczestnicy tworzą wspólnie mapę myśli online lub ścianę Padlet, która ilustruje odpowiedź na jedno z poniższych pytań: 1. Jakie są szczególne cechy marketingu w przedsiębiorstwie społecznym? 2. Dlaczego planowanie marketingowe powinno być traktowane jako część działań przedsiębiorstwa społecznego?	Uczestnicy rozumieją, jakie unikalne wyzwania stoją przed przedsiębiorstwem społecznym w odniesieniu do marketingu jego produktów/ usług (prowadzenie działalności gospodarczej i zachowanie wartości społecznych)	30 minut	MAT1.C4 Mapa myśli online

C.2 Mapowanie i testowanie grupy docelowej				
Prezentacja i dyskusja w grupie	2-3 slajdowa prezentacja na temat definiowania grupy docelowej przedsiębiorstwa społecznego i dyskusja grupowa na temat korzyści płynących z targetowania odbiorców	Uczestnicy rozumieją czym jest grupa docelowa i jakie korzyści może odnieść przedsiębiorstwo społeczne dzięki targetowaniu	30 min	Prezentacja i dyskusja w grupie
T2.C1	Studium przypadku - kontynuacja pracy nad poprzednimi przypadkami. Uczestnicy pracują w małych grupach i symulują targetowanie odbiorców. Trener robi przerwy, aby komentować wyzwania, odpowiedzieć na pytania, podkreślić kluczowe kwestie poruszane przez uczestników. Uczestnicy przedstawiają wyniki pracy innym grupom i uzyskują informacje zwrotne.	Rozwijanie umiejętności uczestników dzięki targetowaniu odbiorców w praktyce w działalności przedsiębiorstwa społecznego i analizowanie rynku. Uczestnicy wiedzą, jak dotrzeć do odbiorców i potrafią wykorzystać tę wiedzę w praktyce.	90 min	MA.T2.C1
Studium przypadku - targetowanie odbiorców	Studium przypadku - kontynuacja pracy nad poprzednimi przypadkami. Uczestnicy pracują w małych grupach i symulują testowanie odbiorców. Zadania: Jak możesz uzyskać informacje zwrotne od swojej grupy docelowej? Opracuj 3-5 pytań, które pomogą Ci dowiedzieć się, czy istnieje możliwość poprawy produktu/usługi przedsiębiorstwa społecznego. Kiedy pytania będą gotowe, grupy wykorzystają je do symulacji: trener odgrywa rolę kupującego (persony) i zadaje pytania. Grupa musi sformułować wnioski, w jaki sposób można ulepszyć produkt/usługę.			Studium przypadku - targetowanie odbiorców
T2.C2 Studium przypadku - testowanie odbiorców	Samoocena za pomocą kwestionariusza oceny.	Zwiększanie efektów nauki	10 min	MA.T2.C2 Studium przypadku - testowanie odbiorców



MODUŁ D

POZYSKIWANIE FUNDUSZY I ZASOBY



Moduł D - Pozyskiwanie funduszy i zasoby

Wprowadzenie

Moduł ten ma na celu wspieranie uczestników i uczestniczek w zdobywaniu wiedzy na temat finansowania dostępnego dla przedsiębiorstw społecznych, a także w uczeniu się, jak tworzyć atrakcyjne oferty, przetargi i kampanie w celu zapewnienia finansowania organizacji.



Cele i założenia

Uczestnicy/czki zrozumieją, jak budować skuteczną strategię finansową, która pozwoli im efektywnie zarządzać zasobami, monitorować wyniki, usprawniać podejmowanie decyzji, planować na przyszłość i identyfikować problemy zanim się pojawią.

Uczestnicy i uczestniczki zapoznają się z nowymi modelami organizacyjnymi przedsiębiorczości społecznej, takimi jak model Wealth Shares (model dzielenia się bogactwem) i poznają jego zastosowanie w przedsiębiorczości społecznej, aby zrozumieć, w jaki sposób można przyciągać, wykorzystywać i/lub generować zasoby w przedsiębiorczości i/lub w projektach „maksymalizujących... potencjał dzielenia się władzą i bogactwem oraz poprawiających dobrobyt społeczności”.

Moduł zapewni słuchaczom kompetencje niezbędne do przedstawiania inwestorom swoich pomysłów na przedsiębiorstwa społeczne. Wreszcie, moduł ten omawia sposoby dywersyfikacji źródeł przychodów poprzez aktywizację niewykorzystanych środków finansowych i moce społeczności lokalnych.

Po ukończeniu tego modułu, uczestnicy/czki będą w stanie:

- określić różne możliwości finansowania dostępne dla przedsiębiorstw społecznych
- opracować atrakcyjne oferty, przetargi i inne kampanie w celu finansowania przedsiębiorstwa społecznego
- budować skuteczną strategię finansową
- stosować model Wealth Shares do pozyskiwania wkładów kapitałowych od interesariuszy
- dywersyfikować źródła przychodów poprzez aktywizację niewykorzystanych środków finansowych i moce społeczności lokalnych
- prezentować pomysł na przedsiębiorstwo interesariuszom/ darczyńcom

Rezultaty nauczania

Wiedza

- Wartości i zasady przedsiębiorstwa społecznego
- Podstawy strategii finansowej w przedsiębiorstwie społecznym
- Możliwości finansowania: źródła prywatne i publiczne
- Podstawowe zrozumienie zasad Wealth Shares

- Oferty, przetargi, kampanie (pozyskiwanie funduszy, finansowanie społecznościowe itp.) na rzecz finansowania organizacji
- Koncepcja niewykorzystanych rynków i przedsiębiorstw społecznych
- Cele finansowe przedsiębiorstw społecznych
- Pierwotni i wtórni interesariusze przedsiębiorstw społecznych
- Definicja misji/wizji przedsiębiorstwa społecznego
- Wystąpienia publiczne w kontekście pozyskiwania finansowania
- Finanse i moce społecznościowe

Umiejętności

- Zidentyfikowanie elementów skutecznej strategii finansowej, nakreślenie planu jej wdrożenia z wykorzystaniem również modelu Wealth Shares;
- Wdrożenie zasad Wealth Shares do działania
- Orientowanie się w różnych źródłach przychodów poprzez poszukiwanie niewykorzystanych rynków;
- Identyfikacja odpowiednich ofert, przetargów, sporządzanie odpowiednich dokumentów, formularzy i szablonów;
- Orientowanie się w różnych kampaniach fundraisingowych;
- Zidentyfikowanie interesariuszy przedsiębiorstwa społecznego i przypisanie im odpowiednich uprawnień;
- Umiejętność zdefiniowania wartości i zasad przedsiębiorstwa społecznego;
- Zaprezentowanie pomysłu na biznes społeczny inwestorom za pomocą odpowiednich narzędzi i mediów.

Kompetencje

- Uczestniczenie, zgodnie z poziomem stopniowo rosnącego doświadczenia, w realizacji strategii finansowej przedsiębiorstwa społecznego, ze świadomością misji organizacji, wizji i dostępnych zasobów;
- Współpraca, w ramach autonomii zależnej od poziomu doświadczenia, w celu uwolnienia zasobów, z podejściem dywersyfikacyjnym, analizując różne możliwości (dotacje, oferty i przetargi, crowdfunding, itp.);
- Dbanie o sporządzanie memorandum, dokumentów, formularzy i wzorów do udziału w ofertach, przetargach;
- Uczestnictwo, zgodnie z poziomem doświadczenia, w organizacji kampanii fundraisingowych i crowdfundingowych;
- Pitching do inwestorów, przygotowanie potrzebnego zestawu materiałów i dokumentów.



Słowa kluczowe

- Strategia finansowa
- Model finansowy
- Zasoby wewnętrzne
- Zasoby zewnętrzne
- Fundusze
- Pozyskiwanie funduszy
- Model Wealth Shares
- Pitching



Słownictwo (dla Modułu D - Pozyskiwanie funduszy i zasoby)

- Strategia finansowa:
- Model finansowy
- Model finansowania dopasowanego (*match-funding*)
- Model funduszu kapitałowego
- Obligacje społeczne (*Social Impact Bonds*)
- Kapitał własny
- Inwestycje społeczne
- Rachunek zysków i strat
- Analiza prognozy rentowności
- Bilans
- Model Shared Wealth
- Inwestor społeczny
- Instrument finansowania
- Zasoby finansowe
- Pitching

Strategia finansowa Wyrażenie to odnosi się do podejścia do planowania i rozwoju funkcji finansowej firmy zgodnie z określoną wizją i mapą. Podejście to dotyczy zasobów finansowych, analizy struktury kosztów, szacowania potencjału zysku, działań księgowych. Celem strategii finansowej jest zapewnienie dostępności źródeł, sposobów wykorzystania i zarządzania środkami finansowymi, dostosowanie zarządzania finansami do celów przedsiębiorstwa i rozwoju rynku.

Model finansowy jest zwykle rozumiany w sposób techniczny i praktyczny jako narzędzie lub aplikacja do prognozowania wyników finansowych firmy w przyszłości. W szerszym znaczeniu może być rozumiany jako teoretyczne ramy wyników przedsiębiorstwa, w tym oczekiwań i przewidywań dotyczących przyszłości i obejmuje rachunek zysków i strat, bilans, rachunek przepływów pieniężnych oraz dodatkowe dokumenty.

Model finansowania Model finansowania to instytucjonalne i systematyczne podejście do tworzenia niezawodnej bazy przychodów w celu wspierania programów, działań, planów i usług organizacji. Powszechną praktyką wśród organizacji non-profit jest pozyskiwanie finansowania z wielu źródeł. Badania i analizy pokazują, że przedsiębiorstwa społeczne nadal stosują model finansowania oparty na jednym źródle przychodów.

Model finansowania dopasowanego Model finansowania dopasowanego charakteryzuje się tym, że rządy lub prywatne fundacje dopasowują inwestycje dokonywane przez prywatnych inwestorów (fundusze emerytalne, banki, fundusze wzajemne itp.) do pieniędzy od podatników lub darowizn filantropów. W tym modelu występują eksperckie organizacje pośredniczące (fundusze inwestycyjne, organizacje pozarządowe), przez które przepływają prywatne inwestycje do przedsiębiorstw społecznych.

Model funduszu kapitałowego Model funduszu kapitałowego charakteryzuje się obecnością jednego lub kilku inwestorów prywatnych lub fundacji, którzy dokonują długoterminowych inwestycji w fundusz kapitałowy, który z kolei dokonuje indywidualnych inwestycji w przedsiębiorstwa społeczne. Przedsiębiorstwa społeczne muszą spełniać określone kryteria i zazwyczaj konieczne jest przeprowadzenie procesu składania wniosków.

Obligacje społeczne Obligacje społeczne, znane również jako obligacje typu *Pay for Success Bond*, są instrumentem finansowym mającym na celu pozyskanie finansowania prywatnego przez sektor publiczny. Jest to umowa z sektorem publicznym lub organem zarządzającym. Wynagrodzenie za zainwestowany kapitał jest powiązane z osiągnięciem konkretnego wyniku społecznego, z oszczędnościami dla administracji publicznej. Osiągnięcie oczekiwanego rezultatu społecznego przyniesie w rzeczywistości oszczędności dla administracji publicznej, a tym samym marżę, która może być wykorzystana na wynagrodzenie dla inwestorów. Jeśli cele nie zostaną osiągnięte, inwestorzy nie otrzymują ani zwrotu, ani spłaty kapitału.

Kapitał własny Poprzez finansowanie kapitałowe przedsiębiorstwo społeczne pozyskuje środki na zaspokojenie swoich potrzeb w zakresie płynności finansowej poprzez sprzedaż akcji w zamian za gotówkę. Część udziału zależy od wielkości udziału promotora w przedsiębiorstwie. Akcje mogą być sprzedawane inwestorom publicznym, instytucjonalnym lub instytucjom finansowym. Są one określane mianem akcjonariuszy.

Inwestycje społeczne Inwestycje społeczne to wykorzystanie finansowania zwrotnego w celu osiągnięcia zwrotu zarówno społecznego, jak i finansowego. Często przedsiębiorstwa społeczne są uważane za zbyt ryzykowne dla banków lub tradycyjnych pożyczkodawców, dlatego też mogą skorzystać z finansowania zwrotnego od inwestora społecznego, uzyskując w ten sposób dostęp do finansowania, które w innym przypadku byłoby nieosiągalne.

Rachunek zysków i strat Rachunek zysków i strat (lub sprawozdanie z działalności, sprawozdanie z wyniku finansowego lub dochodów, lub sprawozdanie z zysków) jest sprawozdaniem finansowym zawierającym przychody i wydatki, wskazującym, czy firma osiąga zyski czy straty. Jest to część dokumentacji przedsiębiorstwa (wraz z bilansem i rachunkiem przepływów pieniężnych) służąca zrozumieniu jego sytuacji finansowej.

Analiza progu rentowności Analiza progu rentowności oblicza margines bezpieczeństwa na podstawie uzyskanych przychodów i związanych z nimi kosztów, pokazując, ile trzeba sprzedać, aby pokryć koszty prowadzenia działalności. Obejmuje również analizę różnych poziomów cen odnoszących się do różnych poziomów popytu.

Bilans Jest to zestawienie aktywów, pasywów i kapitału organizacji w danym momencie, z wyszczególnieniem salda przychodów i wydatków. Daje obraz tego, co firma posiada i jakie ma długi oraz tego, ile zainwestowali akcjonariusze. Jest przydatny w analizie finansowej przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa społeczne w modelu Shared Wealth. Jest to model oparty na zasadach FairShares, zgodnie z którymi przedsiębiorstwa społeczne nie tylko mają cel, wartość i demokratyczną strukturę organizacyjną, ale także maksymalizują sprawiedliwy podział tworzonego przez siebie bogactwa, zazwyczaj poprzez alokację udziałów, zysków, płacności.

Inwestor społeczny Inwestor społeczny (lub „impact investor”) to inwestor, który rozpatruje swój kapitał według podejścia opartego na „podwójnym wyniku” (*double bottom line*) i przypisuje konkretną wartość społecznemu i środowiskowemu zwrotowi ze swoich inwestycji w odniesieniu do zwykłego zwrotu ekonomicznego.

Instrument finansowania Instrument finansowania jest szerokim pojęciem określającym szeroki zakres wsparcia finansowego, zróżnicowanego w zależności od różnych systemów społeczno-gospodarczych i obejmującego różne rodzaje wsparcia, takie jak darowizny i dotacje, a także nowe podejścia do finansowania, takie jak *impact investing* i *crowdfunding*. Źródła finansowania mogą być prywatne, filantropijne, korporacyjne, mogą pochodzić od inwestorów społecznych (impact investor), majątnych osób prywatnych i rodzin oraz od organów publicznych.

Zasoby finansowe Pojęcie to obejmuje wszystkie środki finansowe organizacji. Z perspektywy ekonomicznej zasoby finansowe są częścią aktywów (własności) organizacji. Z punktu widzenia kontroli są one wyrażone w funduszach biznesowych, kapitale korporacyjnym, innych zasobach finansowych.

Pitching Pitching w biznesie oznacza czynność polegającą na prezentowaniu pomysłów biznesowych potencjalnym inwestorom, społeczności, instytucjom, potencjalnym klientom. Powinien obejmować wszystkie cechy charakterystyczne i aspekty firmy, od wizji i misji do informacji finansowych, a także musi być skalibrowany zgodnie z docelowymi odbiorcami i określonymi celami.



D.1
STRATEGIE
FINANSOWE DLA
PRZEDSIĘBIORSTW
SPOŁECZNYCH:
PODEJŚCIA
I SCENARIUSZE



D.1 Strategie finansowe dla przedsiębiorstw społecznych: podejścia i scenariusze

D.1.1 Model biznesowy i strategia finansowa

W tym podtemacie przedstawiono strategie finansowe przedsiębiorstwa społecznego z uwzględnieniem modelu biznesowego oraz organizacji i struktury prawnej firmy. Wśród struktur organizacyjnych, zgodnie z wizją UE, przedsiębiorstwo społeczne reprezentuje referencyjny model podejścia rynkowego i biznesowego, który może łączyć zaawansowany i inteligentny wzrost z podstawowymi zasadami, takimi jak integracja i zrównoważony rozwój.

W wymiarze subsydiarności i na poziomie krajowym, przedsiębiorstwo społeczne może współpracować z instytucjami publicznymi w realizacji ambitnych celów społecznych, działając jednocześnie jako twórca nowych miejsc pracy i przedstawiając nową koncepcję wzrostu.

Mając na uwadze strukturalne aspekty przedsiębiorstwa społecznego, pierwszym punktem rozważań jest zapotrzebowanie na zasoby europejskich przedsiębiorstw społecznych, luki w finansowaniu oraz możliwości i strategie finansowe skutecznie odpowiadające na te potrzeby.

Model przedsiębiorstwa społecznego kształtuje firmę „non-profit” zaangażowaną w działalność gospodarczą w zakresie produkcji i wymiany towarów i usług. Jednak firma ta działa na rynku i w znacznym stopniu uczestniczy w rywalizacji, rozwijając swoją działalność przy wykorzystaniu różnego rodzaju zasobów (w tym wolontariatu i darowizn). Charakteryzuje to jej możliwości operacyjne, dlatego przedsiębiorstwo społeczne może działać również w obszarach, gdzie zapotrzebowanie rynku jest niewielkie.

Realizując „cele ekonomiczne”, ale nie ściśle „zysk” lub „lukratywne cele końcowe”, przedsiębiorstwo społeczne działa w służbie społeczności, dążąc do celów i zadań wychodzących poza szczególne interesy organizacji. Ponadto, w przedsiębiorstwie społecznym istnieje współpraca pomiędzy pracownikami, użytkownikami, wolontariuszami, w rozwijaniu działalności i wytwarzaniu dochodu jako wartości dla szerokiej grupy ludzi, którzy bezpośrednio lub pośrednio mają korzyści, ekonomiczne i innego rodzaju, z jego istnienia.

W przedsiębiorstwie społecznym możliwe jest zaangażowanie różnych wizji, interesów i ludzi. Dlatego potrzebne są nowe formy zarządzania, które pozwolą na przejście od zarządzania określonymi interesami do podejścia opartego na wzajemności i godzeniu różnych wizji, stanowisk i interesów. Syntetyczne określenie tego modelu to: zarządzanie z udziałem wielu interesariuszy.

Zarządzanie z udziałem wielu interesariuszy, finanse i koszty

1. Scenariusz zarządzania przedsiębiorstwem społecznym jest kształtowany przez obecność interesariuszy w bazie organizacyjnej. Ma to wpływ na proces podejmowania decyzji, który charakteryzuje się mnogością żądań, punktów widzenia i interesów. Wyniki społeczne i ekonomiczne oraz wybrane decyzje przedsiębiorstwa społecznego są głęboko uwarunkowane bliskością kontekstu działań i środowiska.

W przypadku pracowników, duże zaangażowanie uwidacznia zwiększoną świadomość i powiązanie pomiędzy wynikami a większym zaangażowaniem stymulującym motywację do osiągnięcia celów.

2. Zaangażowanie interesariuszy i zasoby

2.1 To jest krytyczny ustęp. Kiedy **interesariusze są silnie zaangażowani**, pozycja przedsiębiorstwa społecznego jest również silniejsza na rynku i jest ono bardziej wydajne z finansowego punktu widzenia, lepiej identyfikując i pozyskując zasoby: fundusze, darowizny itp. Ponadto, przedsiębiorstwa społeczne, które są zaangażowane w poprawę sieci i relacji z interesariuszami mogą być bardziej atrakcyjne dla zasobów ludzkich i wolontariuszy.

2.2 Równocześnie następuje poprawa przepływu informacji do i ze źródeł zewnętrznych (rynki, sieci prywatne i publiczne itp.). Pozwala to, na przykład, na lepszą identyfikację potrzeb i niedociągnięć, problemów społecznych w odpowiednich kontekstach, poprawiając zdolność przedsiębiorstwa społecznego do bycia uznanym podmiotem na danym terytorium.

W tym sensie świadomość i wiedza na temat profilu i aspektów organizacyjnych przedsiębiorstwa społecznego oraz składu i kontekstu funkcjonowania interesariuszy ma zauważalny wpływ również na świadomość finansową i podejście finansowe. W konsekwencji, doskonałe opanowanie kwestii strategii finansowej, struktury, potrzeb i możliwości jest niezbędne w komunikacji i prezentacji przedsiębiorstwa społecznego.

2.3 **Zaangażowanie użytkownika** przyczynia się do poprawy efektywności organizacyjnej i poziomu jakości oferowanych usług, ponieważ zaangażowany użytkownik, zamiast przestać kupować towar lub usługę w przypadku wysokiej ceny i / lub niskiej jakości, może „uciec się do zabrania głosu, zamiast odchodzić”, a to oznacza, że „klient lub członek próbuje zmienić praktyki, deklaracje i produkty firmy, od której kupuje lub organizacji, do której należy” (Hirschman, 1970, s. 30).

2.4 **Zarządzanie partycypacyjne** wydaje się być zatem obowiązkowym wyborem przedsiębiorstw społecznych służącym poprawie ich funkcjonowania (Modena, 2006; Pestoff, 2007). Przyjęcie **struktury obejmującej wielu interesariuszy** oznacza jednak konieczność określenia zainteresowanych stron i sposobów ich uczestnictwa.

W odniesieniu do pierwszego punktu, wychodząc z założenia, że nawet jeśli firma byłaby w stanie zidentyfikować wszystkich interesariuszy, nie mogłaby nawiązać relacji ze wszystkimi. Problem można rozwiązać poprzez „**wybór**” przez firmę podmiotów, które mają być zaangażowane lub poprzez informowanie i konsultowanie.

To właśnie w koncepcji wizualnej jest miejsce na „**mapowanie interesariuszy**”. Po zidentyfikowaniu, interesariusze są angażowani na jeden lub więcej sposobów, takich jak np. informowanie, konsultacje, współpraca, współplanowanie, współdecydowanie. Każdy z trybów zaangażowania ma inny wpływ na proces decyzyjny, minimalny w przypadku tylko informowania, maksymalny, gdy zaangażowanie prowadzi również do współdecydowania.

2.5 **Obecność wielu interesariuszy**, z których każdy ma swoje własne, czasem rozbieżne interesy, jest jednak bardziej wymagająca i kosztowna (pod względem czasu, inwestycji i informacji dla pracowników)

niż styl tradycyjny lub hierarchiczny. Ogólnie rzecz biorąc, im większe zaangażowanie, tym większy wpływ na proces podejmowania decyzji i tym większe koszty.

Przedsiębiorstwo społeczne musi zatem z góry określić poziom uczestnictwa, który ma być rozwijany i utrzymywany w organizacji, wiedząc, że różne formy zaangażowania mają różne reperkusje po stronie kosztów wdrożenia, metod zarządzania organizacją oraz sposobów postrzegania samych interesariuszy.

D.1.2 Modele finansowania/finansowe

Finansowanie przedsiębiorstw społecznych wymaga udziału różnych podmiotów i produktów, dlatego też nie jest zaskakujące, że na świecie pojawiły się różne modele.

W dalszej części **przedstawiamy trzy modele: model finansowania dopasowanego, model funduszu kapitałowego oraz model wykorzystujący obligacje społeczne**. Modele te niekoniecznie są modelami stosowanymi w czystej formie i dlatego omówione są ich odmiany. Dla każdego modelu wymienione są mocne i słabe strony.

Wychodząc z tych trzech podejść, które definiują również systemy interesariuszy i podmiotów, przedsiębiorstwo społeczne, biorąc pod uwagę swój charakter i scenariusz działania, pozycjonuje zestaw elementów w prawidłowych relacjach

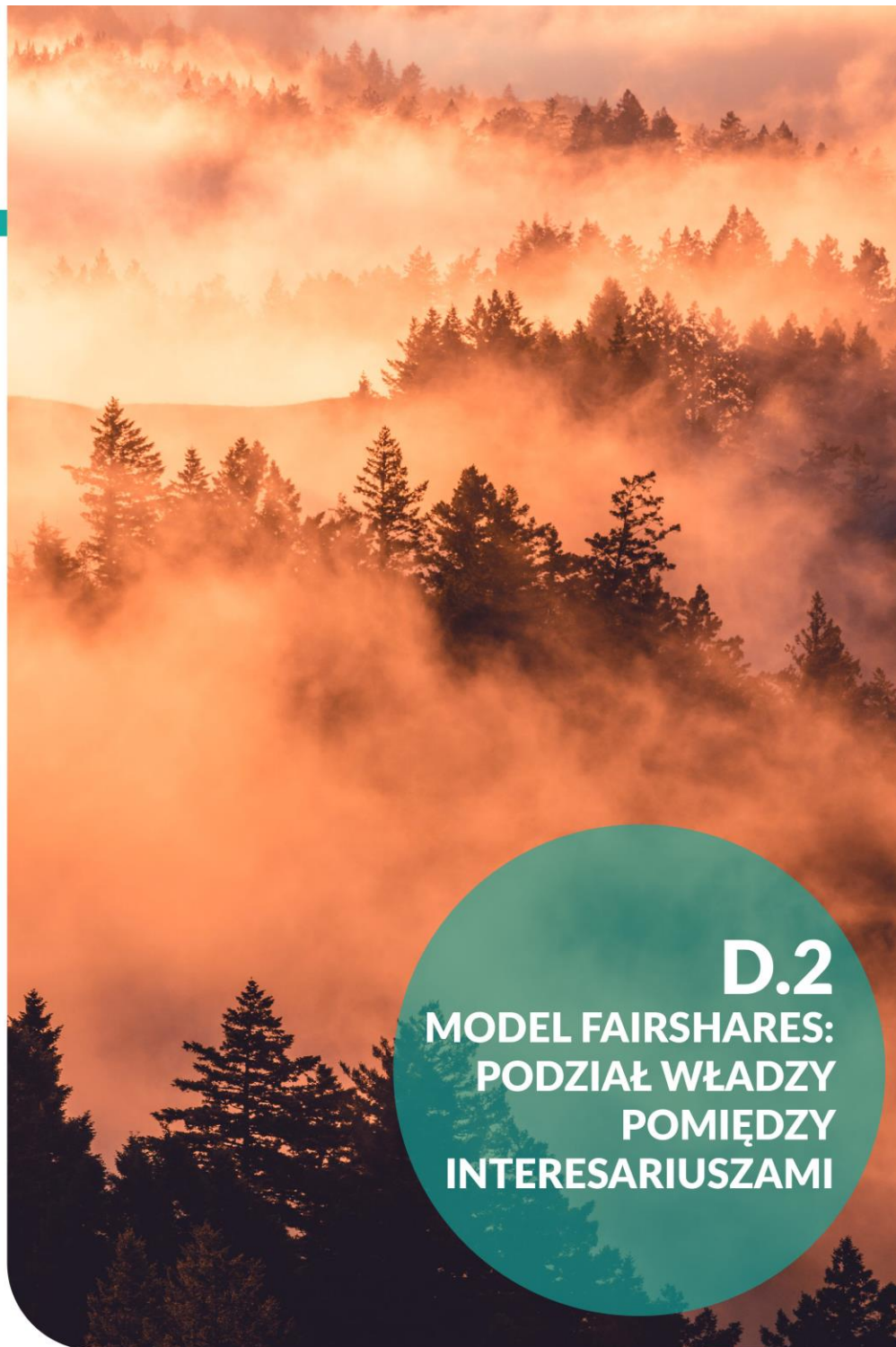
- Właściwy rodzaj kapitału (dotacja, pożyczka, kapitał własny, itp.)
- We właściwym czasie (odpowiednim dla fazy cyklu życia, w której przedsiębiorstwo społeczne aktualnie się znajduje)
- Na właściwy cel (np. bez utrzymywania przy życiu źle działającej firmy dzięki darowiznom)
- Dla osiągnięcia właściwego wpływu (zapewnienie, że dostarczony kapitał jest najbardziej odpowiedni do osiągnięcia pożądanego wpływu społecznego i/lub finansowego)
- Dla właściwych zysków (zapewnienie, że zyski nie są tak wysokie, że ograniczają zdolność przedsiębiorstwa do generowania skutków społecznych, ani nie tak niskie, że nie stanowią odpowiedniej zachęty)

D.1.3 Typologie zasobów / instrumentów

W tym podtemacie przedstawiono typologie zasobów użytecznych i możliwych do wykorzystania przez przedsiębiorstwo społeczne.

Kapitał dotacyjny	Dotacje podlegające zwrotowi	Dotacje, które zawierają klauzule dotyczące zwrotu części lub całości dotacji w przypadku osiągnięcia przez przedsiębiorstwo społeczne określonych progów finansowych lub kamieni milowych.
	Dotacje dopasowane	Dotacje, które odpowiadają nadwyżce lub kapitałowi własnemu wygenerowanemu przez przedsiębiorstwo społeczne w określonym czasie. Zachęca to przedsiębiorstwo społeczne do maksymalizacji dochodów generowanych przez działalność komercyjną.
Kapitał dłużny	Pożyczki przedsiębiorstwa społecznego	Zwykłe pożyczki, ale ze specjalnymi warunkami mającymi zastosowanie do przedsiębiorstw społecznych, takimi jak niskie stopy procentowe, brak stóp procentowych, okresy bezodsetkowe, dłuższe okresy spłaty itp. Zazwyczaj udzielane przez banki społeczne lub za pośrednictwem fundacji lub programów wspieranych przez rząd.
	Kredyty inwestycyjne związane z programami	Stosowane głównie przez fundacje jako uzupełnienie finansowania dotacyjnego. Inwestycje w przedsiębiorstwa społeczne mogą zazwyczaj motywować innych fundatorów do zaangażowania się, a jednocześnie po latach otrzymują niski zwrot z inwestycji (stopa procentowa na poziomie 1-4%).
	Zobowiązania podporządkowane	Dostawcy wierzycielności mają status podrzędny w stosunku do normalnego zadłużenia. Podmiot ma on niższy rating kredytowy, a zatem wyższą rentowność. Ma jednak niższy priorytet niż inne długi w przypadku likwidacji podczas upadłości.
Kapitał własny	Społeczne inwestycje aniołów biznesu	Osoby prywatne (aniołowie) lub sieci aniołów, które inwestują w obiecujące przedsiębiorstwa społeczne w zamian za kapitał, prawo do podejmowania decyzji i zwrot społeczny. Zazwyczaj towarzyszy im wsparcie niefinansowe, np. sparingi, dostęp do sieci kontaktów itp.
	Inwestycje we wpływ społeczny	Inwestorzy społeczni (impact investor) zazwyczaj finansują albo przedsiębiorstwa społeczne, albo firmy nastawione na zysk, które mają potencjał oddziaływania społecznego. W zamian za to zazwyczaj przejmują częściową własność, dzięki której zyskują uprawnienia decyzyjne.
Kapitał typu mezzanine	Kredyt zmienny / finansowanie typu mezzanine	Finansowanie typu mezzanine jest w zasadzie kapitałem dłużnym, który daje pożyczkodawcy prawo do zamiany na własność lub udziały w spółce, jeśli pożyczka nie zostanie spłacona w terminie lub w całości. Zazwyczaj wykorzystywane jest do finansowania ekspansji i wzrostu.
Kapitał hybrydowy	Dotacja podlegająca zwrotowi	Zwykła pożyczka, która musi być spłacona, jeśli projekt osiągnie pewne z góry określone cele. Jeśli cele nie zostaną osiągnięte, pożyczka jest przekształcana w dotację.
	Pożyczka umarzalna	Pożyczka, która jest przekształcana w dotację, jeśli zostaną osiągnięte pewne wcześniej określone kamienie milowe. W pewnym sensie jest to przeciwieństwo dotacji podlegającej zwrotowi.
	Instrumenty quasi-kapitałowe	Zazwyczaj jest to pożyczka, w której zwrot finansowy jest obliczany jako procent od przyszłych przychodów firmy. Atrakcyjne dla przedsiębiorstw społecznych, które ze względu na swoje struktury prawne często nie mogą przyciągnąć kapitału zakładowego.
	Obligacje społeczne	Przedsiębiorstwa społeczne i inni usługodawcy nienastawieni na zysk (przy wsparciu pośredników) są kontraktowani w celu osiągnięcia konkretnego skutku społecznego.
	Finansowanie należności licencyjnych / umowy o podziale przychodów	Inwestor zapewnia finansowanie przedsiębiorstwa społecznego za gwarantowany procent od przyszłych przychodów. Plusy: spłata za ileś miesięcy nie jest problemem, bez oddania kontroli inwestorom kapitałowym. Minusy: zazwyczaj wysokie oprocentowanie.

Tabela 5 - Typologia zasobów finansowych



D.2 MODEL FAIRSHARES: PODZIAŁ WŁADZY POMIĘDZY INTERESARIUSZAMI



D.2 Model FairShares: podział władzy pomiędzy interesariuszami

D.2.1 Filozofia FairShares: rola głównych interesariuszy

We wprowadzeniu przeanalizowano **Model FairShares** - nowe podejście do budowania solidarności, które integruje interesy założycieli, producentów, konsumentów i drobnych inwestorów.

Model FairShare charakteryzuje się **kluczową różnicą**, polegającą na **nowej wizji i organizacji** przedsiębiorstwa od samego początku. Uznaje się w nim nie tylko wkład kapitału finansowego i produkcyjnego, ale także wkład kapitału intelektualnego, ludzkiego, społecznego i naturalnego.

Podkreśla się, że biorąc pod uwagę strukturę prawną i organizację sektora prywatnego (For-Profit), „własność intelektualna stworzona przez pracowników jest nabywana przez firmę i kontrolowana przez kierowników wykonawczych i dyrektorów”. W sektorze No-Profit „założyciele przeformułują się na powierników-dyrektorów odpowiedzialnych za alokację zasobów w celu realizacji celów społecznych”, ale „zatrduniają pracowników do realizacji celów społecznych. Pracownicy nie są jeszcze (zazwyczaj) pełnoprawnymi członkami. W dalszym ciągu podporządkowują się dyrektorom-powiernikom i rezygnują z własności (intelektualnej), którą tworzą”. Modele FairShares popychają do przodu organizację i strategię przedsiębiorstwa społecznego, podkreślając je już „od etapu początkowego”, zadając „ważne pytania o reprezentację we własności, zarządzaniu i kierowaniu”.

Model opiera się na modelu ekonomii społecznej zdefiniowanym przez Social Enterprise International, opartym na ogólnym założeniu, że wykluczenie **podstawowych interesariuszy (producentów, pracowników, konsumentów i usługobiorców)** z własności członkowskiej jest przyczyną współczesnego ubóstwa.

Istnieje aktualizacja modelu FairShares pod nazwą Shared Wealth. Poświęćmy jej trochę czasu pod koniec rozdziału.

Wartości i zasady FairShares

Podejście FairShares, będące zbiorem zasad wskazujących na doskonalenie przedsiębiorstw społecznych, ma szczególnie interesującą wartość ze względu na podkreślenie aspektu środowiskowego, który jest zgodny z włączeniem „zielonego ładu” do głównego nurtu polityki UE. Ten zestaw zasad może być wykorzystany jako wykres (karta) oceny / samooceny (patrz tabela poniżej).

1. Podział bogactwa i władzy pomiędzy głównych interesariuszy

Zasada ta prowadzi firmy, spółdzielnie, stowarzyszenia i partnerstwa do zwiększania równości i sprawiedliwości pomiędzy członkami, grupami interesariuszy i partnerami handlowymi, co ma również wpływ na strukturę firmy. Firma dzieli bogactwo pomiędzy założycieli, użytkowników, producentów i inwestorów, wzmacniając wzajemność i obopólność.

2. Specyfikacja celów społecznych i kontrola wpływu

Nadanie uprawnień członkom, poprzez ich statut, do wyznaczania celów społecznych, które będą weryfikowane poprzez audyt społeczny. Audyt społeczny to proces weryfikacji z interesariuszami, czy cele społeczne, ekonomiczne, środowiskowe są osiągnięte.

3. Etyczny przegląd wyboru oferowanych towarów/usług

Członkowie są zachęceni do uważnego myślenia o dobrobycie tworzonego przez ich wspólne przedsięwzięcie poprzez projektowanie i oferowanie produktów i usług dobrych dla ludzi, społeczeństwa i środowiska (cel potrójnego wyniku - *triple-bottom line*).

4. Etyczny przegląd procesów produkcji i sprzedaży detalicznej

Menedżerowie, pracownicy i użytkownicy produktów i usług przedsiębiorstwa FairShares są zachęceni do rozważenia, w jaki sposób proces produkcji i sprzedaży detalicznej wpływa na członków, społeczeństwo i środowisko. Dotyczy to zarówno produktu, jak i procesu.

5. Socjaldemokratyczna własność, zarządzanie i kierowanie

Przedsiębiorstwo FairShares rozszerza zakres własności na wszystkich głównych interesariuszy, na których działalność ma bezpośredni wpływ, tak, aby mieli oni wyraźne prawo do udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu zarządzania wnoszonym kapitałem (naturalnym, ludzkim, społecznym, intelektualnym, ekonomicznym i finansowym) (zob. poniżej sześć form kapitału).

Aby zrozumieć, czy firma przestrzega zasad FairShares, można użyć kilku „pytań przewodnich”:

- a) jakie są główne działania i cele przedsiębiorstwa?
- b) jakie są wartości?
- c) czy jest to istotne, dlaczego przedsiębiorstwo jest potrzebne?
- d) czy jest to wykonalne, czy model biznesowy się sprawdza?
- e) czy jest to zrównoważone, jakie są korzyści i pozytywne zmiany?
- f) kim są właściciele?
- g) jak wygląda proces podejmowania decyzji?
- h) czy przedsiębiorstwa stosują formy innowacji społecznych?
- i) czy przedsiębiorstwo może zostać zakwalifikowane jako FairShares?

0 = brak wdrożenia tej zasady

1 = zasada FairShares jest stosowana, ale jest mało dowodów potwierdzających to

2 = zasada jest promowana i stosowana z wykorzystaniem własnego mechanizmu własności, zarządzania i kierowania

3 = zasada FairShare jest stosowana przy użyciu systemów FairShares.

LP	WARTOŚCI I ZASADY	0	1	2	3	DOWODY
1						
2						
3						
4						
5						

Tabela 6 - Samodzielna weryfikacja zasad i wartości FairShares

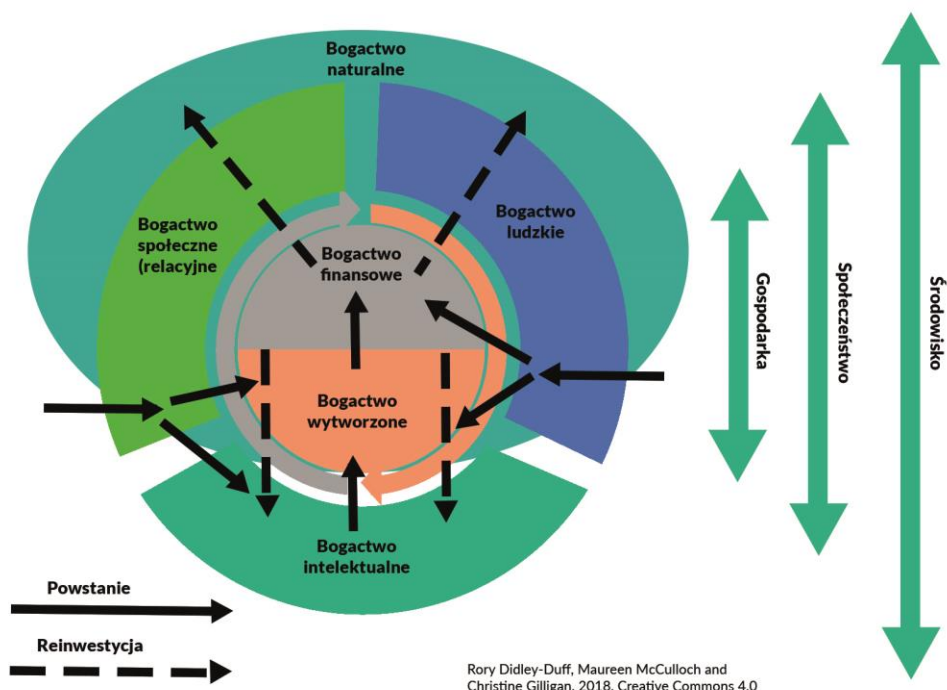
LP	KLUCZOWE PYTANIA	DOWODY
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Tabela 7 - Samodzielna weryfikacja, sześć pytań o FairShares

D.2.2 Organizacja i strategia FairShares: sześć form bogactwa

Model FairShares może ukierunkować przedsiębiorstwo społeczne (lub skłonić je do refleksji nad tym, jak to zrobić) na wzmocnienie jego innowacyjnego wymiaru społecznego, biorąc pod uwagę sześć form charakteryzujących bogactwo:

- **naturalne**
Dotyczy sposobu, w jaki przedsiębiorstwo/projekt korzysta z ziemi, powietrza, wody i minerałów, oraz tego, czy są one pozyskiwane, zarządzane i zagospodarowywane w sposób, który zapewnia ich trwałość.
- **ludzkie**
Dotyczy wpływu przedsięwzięcia/projektu na umiejętności, możliwości i dobrobyt ludzi, których dotyczy.
- **społeczne**
Dotyczy wielkości i jakości sieci społecznych stworzonych (lub naruszonych) przez działania przedsiębiorstwa/projektu
- **intelektualne**
Dotyczy liczby, jakości i dostępności pomysłów i projektów pracowników, które powstały w przedsiębiorstwie/projekcie.
- **wytworzony kapitał**
Dotyczy tego, jak przedsiębiorstwo/projekt wykorzystuje i/lub podnosi jakość wytworzonych dóbr (narzędzi, maszyn, pomieszczeń, usług) i jak są one dostępne dla głównych interesariuszy.
- **finansowe**
Dotyczy wzrostu i spadku poziomów finansowania (przepływy pieniężne, wartości netto nadwyżek/zysków)



Rysunek 8 - Typologia bogactwa FairShares

D.2.3 Aspekty finansowe FairShares: definiowanie rozwiązań korporacyjnych

Przedsiębiorstwo społeczne to biznes o podwójnym bilansie zysków społecznych i finansowych. W przedsiębiorstwie FairShares wymiar finansowy jest wypychany na przód. Wiąże się to z pogłębieniem wiedzy technicznej w zakresie finansów przedsiębiorstw.

Ponadto, system FairShares jest zbudowany z precyzyjnych zasad i ustaleń dotyczących **udziałów**, **dywidend**, zgodnie z typologią podmiotów.

Ogólnie rzecz ujmując:

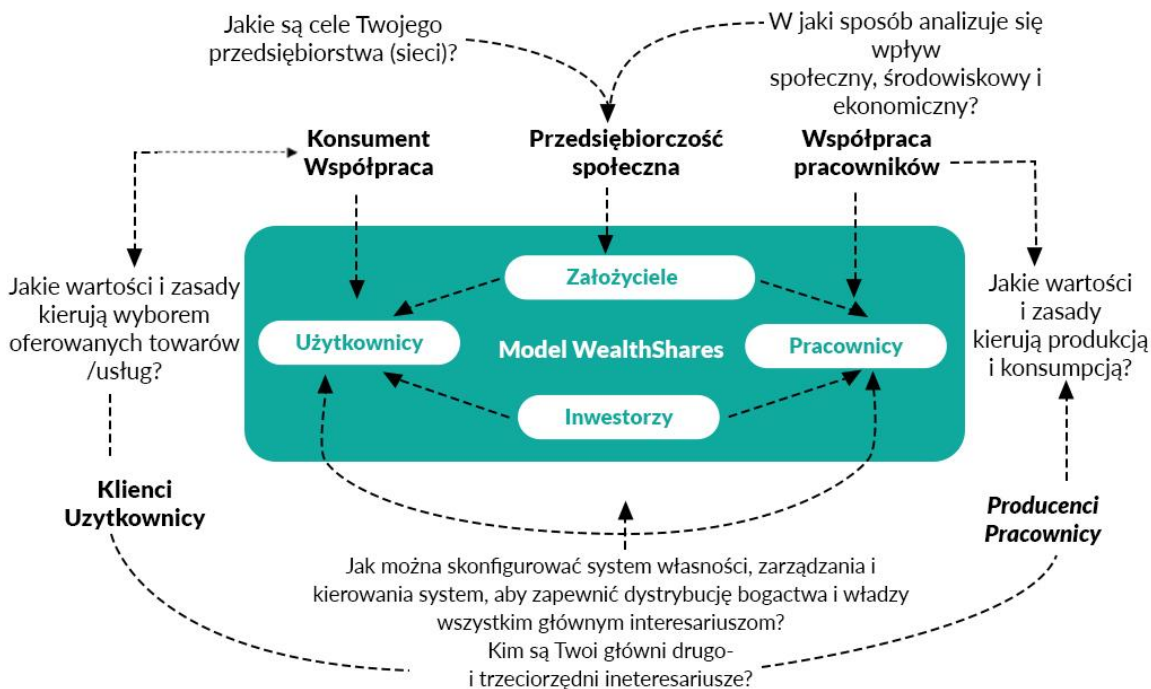
Akcje: Akcje są jednostkami udziału kapitałowego w spółce, które istnieją jako aktywa finansowe zapewniające równy podział wszelkich zysków rezydualnych, jeśli takie zostaną zadeklarowane, w formie dywidendy. Udziałowcy mogą również czerpać zyski kapitałowe, jeśli wartość spółki wzrośnie (Investopedia)

Dywidenda: nagroda, pieniężna lub inna, którą spółka przyznaje swoim akcjonariuszom. Dywidendy mogą być wydawane w różnych formach, takich jak wypłata gotówki, akcje lub w innej formie. O wypłacie dywidendy przez spółkę decyduje rada nadzorcza i wymaga ona zatwierdzenia przez akcjonariuszy. Wypłata dywidendy przez spółkę nie jest jednak obowiązkowa. Dywidenda jest zazwyczaj częścią zysku, którą spółka dzieli się ze swoimi akcjonariuszami (The Economy Times).

Należy ponownie podkreślić, że model FairShares jest wykorzystywany jako środek do pogłębienia i badania niektórych aspektów, a nie jako właściwy model do wdrożenia.

Model FairShares określa różne rodzaje (lub sytuacje) udziałów

- dla przedsiębiorców są zapewnione akcje założycielskie (Founder Shares) (lub członkostwo),
- dla członków kadry pracowniczej są akcje pracownicze (lub członkostwo)
- dla zobowiązań handlowych są akcje użytkownika (lub członkostwo)
- tworzenie kapitału finansowego jest nagradzane akcjami inwestorskimi



Rory Didley-Duff, Maureen McCulloch and
Christine Gilligan, 2018, Creative Commons 4.0

Rysunek 9 - Model FairShares

Aspekty finansowe FairShares: dalsze analizy

W przypadku **zysków**, zysk otrzymują nie tylko dostawcy kapitału finansowego, ale również osoby wnoszące inne rodzaje kapitału (kapitał naturalny, kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał intelektualny, kapitał wytworzony, kapitał finansowy).

Wydanie zysków kapitałowych. 50% jest wydawane akcjonariuszom z udziałami pracowniczymi i udziałami użytkowników jako nowe akcje inwestorskie, a druga połowa zwiększa wartość istniejących akcji inwestorskich.

Nadwyżki mogą być przeznaczane na fundusze o ograniczonym dostępie, kontrolowane przez właścicieli akcji pracowniczych i akcji użytkowników, którzy mogą je następnie przeznaczyć na projekty inwestycji społecznych.

Akcje inwestorskie mogą być emitowane dla inwestorów zewnętrznych w przypadku trudności z pozyskaniem finansowania dłużnego. Ale nawet w tym przypadku, co najmniej 70% zgromadzonego bogactwa trafi w ręce producentów i konsumentów.

Statut FairShares przewiduje również **dywidendy społeczne** zarezerwowane dla kapitału filantropijnego, jeśli przedsiębiorstwo zostanie kiedykolwiek rozwiązane.

D.2.4 Stosowanie modelu FairShares: ostrzeżenie

W zasadzie model FairShares oferuje system zapewniający alokację kapitału do różnych rodzajów wkładu, tak aby bogactwo i władza były bardziej sprawiedliwie dzielone, ale...

Social Enterprise International jako jeden z założycieli FairShares stwierdza, że emisja akcji dla interesariuszy i zapisanie sposobu podziału władzy w statucie spółki są bardzo niepraktyczne. W niektórych krajach może to być nawet niedozwolona forma działalności, w innych ten sposób organizacji wiąże się z uciążliwymi obowiązkami administracyjnymi, które występują za każdym razem, gdy emitowane są nowe akcje.

D.2.5 Definicja Shared Wealth

Przedsiębiorstwa społeczne Shared Wealth to firmy, które mają cel społeczny lub pozytywny wpływ społeczny. Stosują wartości i zasady etyczne w swojej strukturze organizacyjnej oraz stosują integracyjne i demokratyczne procesy decyzyjne. Starają się one zmaksymalizować sprawiedliwy podział tworzonego przez siebie bogactwa i zapewnić, że wszyscy, którzy je tworzą, czy to założyciele ze swoimi pomysłami, inwestorzy, pracownicy są sprawiedliwie wynagradzani za swoje wysiłki. „Fair” to stan uczciwości uzgodniony wspólnie i uwzględniający czynniki wewnętrzne i zewnętrzne.

Przedsiębiorstwa społeczne typu Shared Wealth rozwijają się na całym świecie i istnieje wiele firm, które działają podobnie jak one, ale nie są identyfikowane jako przedsiębiorstwa społeczne typu Shared Wealth. Założyciele i liderzy tych firm przekonują, że dzięki silnej marce społecznej, zmotywowanym pracownikom, lojalnym klientom i zmotywowanym inwestorom ich firmy są konkurencyjne i odnoszą sukcesy, a także wnoszą zrównoważony i pozytywny wkład w życie społeczności, na które oddziałują, oraz w środowisko naturalne.

Historia

Idea przedsiębiorstw społecznych w modelu Shared Wealth powstała dzięki letnim szkołom przedsiębiorczości społecznej prowadzonym w latach 2014 - 2016 w Wielkiej Brytanii przez Sheffield Hallam University i Social Enterprise International (wówczas pod nazwą Social Enterprise Europe). Szkoły letnie wskazały na ogromną nierówność jako główny problem na świecie, prowadzący z jednej strony do skrajnego ubóstwa, a z drugiej - do nadmiernego bogactwa gromadzonego przez nielicznych. Główną przyczyną tej nierówności był sposób prowadzenia większości firm, niesprawiedliwie

nagradzający tych, którzy mają pieniądze, kosztem wszystkich innych interesariuszy, którzy stworzyli bogactwo dzięki przedsiębiorczości.

Zaproponowano rozwiązanie w postaci nowego modelu biznesowego o nazwie FairShares. Model promowany przez SEi i Sheffield Hallam zyskał szybkie zainteresowanie na całym świecie. Profesor Rory Ridley Duff, zarówno dyrektor SEi, jak i wykładowca w Sheffield Hallam, napisał dobrze odebraną książkę pod tytułem „The Case for FairShares”, a także powieść „The Dragon's Apprentice”.

Zainteresowanie FairShares doprowadziło do założenia Stowarzyszenia FairShares (FairShares Association), a na Uniwersytecie Sheffield Hallam powstał Instytut FairShares. Pierwsza spółka FairShares o nazwie AnyShares została zarejestrowana w USA w 2017 roku (zakończyła działalność dwa lata później). SEi i partnerzy zabezpieczyli fundusze europejskie na założenie FairShares Labs w kilku krajach europejskich. Programowi towarzyszyły dobrze przeprowadzone szkolenia biznesowe, z których część została zrealizowana przez Sheffield Hallam. Trzydzieści pięć uniwersytetów z całego świata, które uczestniczyły w projekcie EMES, zgodziło się włączyć szkolenie FairShares do swoich kursów. Stworzono platformę FairShares, aby osoby zakładające firmy FairShares mogły się zarejestrować, promować i rozwijać swoje firmy. Internetowy planer FairShares pomógł przedsiębiorcom społecznym przeanalizować zasady, dzięki którym ich działalność będzie zgodna z zasadami FairShares. Wzorcowe zasady zostały udostępnione przez Stowarzyszenie i przetłumaczone na język hiszpański i niemiecki. Promotorzy koncepcji FairShares wystąpili na kilku konferencjach w Europie, Azji, Afryce i Kanadzie w latach 2017 - 2019.

Pod koniec dekady dyrektorzy SEi zidentyfikowali problem z modelem FairShares. Pomimo wysokiego poziomu wsparcia i promocji, liczba firm działających w modelu FairShares była rozczarowująco mała. Firma przeprowadziła dialog z niektórymi przedsiębiorcami, którzy wykazali zainteresowanie FairShares, lub którzy próbowali zastosować zasady modelu, ale zrezygnowali.

SEi odkryło, że choć zasady były popularne i popierane, stosowanie skomplikowanych reguł było problemem. SEi skontaktowało się z kilkoma firmami, które próbowały przejść na model FairShares i omówiło z nimi występujące problemy. W wyniku tych dyskusji SEi przyjęło nowe podejście, które ostatecznie doprowadziło do powstania FairShares, ale z zupełnie innym modelem, opartym jednak mniej więcej na tych samych zasadach.

Nowe zasady uzgodnione pomiędzy SEi i firmami stanowią obecnie podstawę modelu przedsiębiorstwa społecznego Shared Wealth. SEi współpracuje obecnie z 15 firmami, które określają się mianem przedsiębiorstwa społecznego Shared Wealth i wspólnie z nim rozwijają ten model.

Model Shared Wealth: Zasady

Zasady przedsiębiorstw społecznych Shared Wealth

1. Maksymalizacja podziału majątku pomiędzy interesariuszy, przyczyniająca się do realizacji celu społecznego i tworząca bogactwo dla firmy
2. Firmy mają różne i uzasadnione interpretacje tego, jakie tworzyć bogactwo i jak najlepiej się nim dzielić
3. Oświadczenie o celu i sposobie pomiaru sukcesu jest przygotowywane w procesie konsultacji
4. Etyka i wartości są włączane do codziennych praktyk zawodowych i są definiowane przez uczestników
5. Tworzy się kulturę demokratyczną, zachęcającą do udziału w podejmowaniu decyzji. Tworzenie kultury, a nie stale rosnącego zbioru formalnych zasad.

Zaczynając od modelu biznesowego

Jedną ze złotych zasad tworzenia dobrych przedsiębiorstw społecznych jest wspieranie przedsiębiorcy społecznego lub przedsiębiorstwa społecznego w tworzeniu solidnego i rentownego modelu biznesowego, a następnie szukanie najlepszej struktury organizacyjnej i prawnej, która będzie wspierać ten model. Podejście to było propagowane w latach 2000 przez Geof Cox Associates.

Po ustaleniu modelu biznesowego, dyskusja powinna przejść do opracowania celu społecznego lub wpływu społecznego, tego, jakie wartości są stosowane, kto powinien być zaangażowany w podejmowanie decyzji oraz jak i jakie bogactwo jest tworzone i jak powinno być dzielone.

Definiowanie bogactwa i jak się nim dzielić

Każda firma będzie miała inną interpretację tego, jakie tworzy bogactwo i jaki jest najlepszy sposób dzielenia się nim. Na przykład niektórzy będą widzieć bogactwo w rosnącej wartości swojej firmy (LocoSoco PLC) i akcjach, które są w stanie stworzyć. Inni kładą nacisk na własność intelektualną i wiedzę, którą tworzą (Solar Ear Brazil), jeszcze inni patrzą na źródło swoich dochodów i jak można się nimi dzielić (Fairbnb), a jeszcze inni skupiają się na zyskach, które tworzą i wynagrodzeniach, które mogą wypłacić (Research Automators). Bogactwo jest zatem dzielone poprzez emisję akcji, podział zysków, równe płace, wolną własność intelektualną lub podział dochodu u źródła.

W miarę jak nowe firmy identyfikują się z ideą Shared Wealth, pojawiają się różne interpretacje tego, czym jest bogactwo i jak najlepiej się nim dzielić. SEi przygotowuje serię studiów przypadku opartych na 15 takich firmach, które pomogą nowym firmom przejść przez ten proces.

Demokratyczne podejmowanie decyzji

Przedsiębiorstwa społeczne Shared Wealth zobowiązane do integracyjnego i demokratycznego procesu decyzyjnego stosują się do poniższych wytycznych, aby uczynić ten proces skutecznym.

Przeprowadzenie analizy interesariuszy, aby upewnić się, że wszyscy ci, którzy tworzą bogactwo firmy, są zaangażowani w proces podejmowania decyzji na poziomie, który im odpowiada

Pełne wykorzystywanie nowego oprogramowania cyfrowego do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w celu stworzenia przejrzystego, integracyjnego i zgodnego z wartościami firmy dialogu

Poszukiwanie możliwości tworzenia niehierarchicznych struktur opartych na zespołach i pracy w parach (np. model Innotiimi lub Socjokracja)

Oddzielenie prawa własności od podejmowania decyzji. Jednym ze sposobów, w jaki można tego dokonać, jest przeniesienie zasad podejmowania decyzji z formalnego statutu do Zbioru Zasad Przedsiębiorstwa; wewnętrznego dokumentu o charakterze integracyjnym, który można łatwo zmienić, a także dostosować do zmieniających się wartości i zasad etycznych firmy

Tworzenie kultury integracyjnej. Wprowadzając zasady, które wzmacniają takie wartości jak zaufanie i otwartość, można ułatwiać i zabezpieczać interesariuszom możliwość wyrażania opinii na temat aspektów, które są dla nich ważne.

Rozważenie przeprowadzenia audytu społecznego. Jest to proces, który pomaga firmie ocenić jej cel i dobrobyt interesariuszy, poprawić dialog między interesariuszami i zmierzyć wpływ społeczny w sposób określony przez firmę. Audyt społeczny daje również firmie możliwość sprawdzenia uczciwości swojego modelu poprzez zapytanie wszystkich interesariuszy, czy podział dóbr i podejmowanie decyzji było „sprawiedliwe” z ich punktu widzenia

Struktura prawna

Struktura prawna powinna być dobrana do modelu biznesowego i kontekstu danego kraju. Wytyczne Spółki kapitałowe ułatwiają dzielenie się majątkiem poprzez emisję akcji dla wnoszących wkład interesariuszy

Rosnąca liczba spółek w modelu Shared Wealth przyjmuje struktury dwupoziomowe (ze spółką holdingową) i rejestruje się jako spółka PLC (publiczna spółka akcyjna z ograniczoną odpowiedzialnością), na przykład LocoSoco PLC (zarejestrowana w Austrii) i Foremedia PLC (zarejestrowana w Londynie)

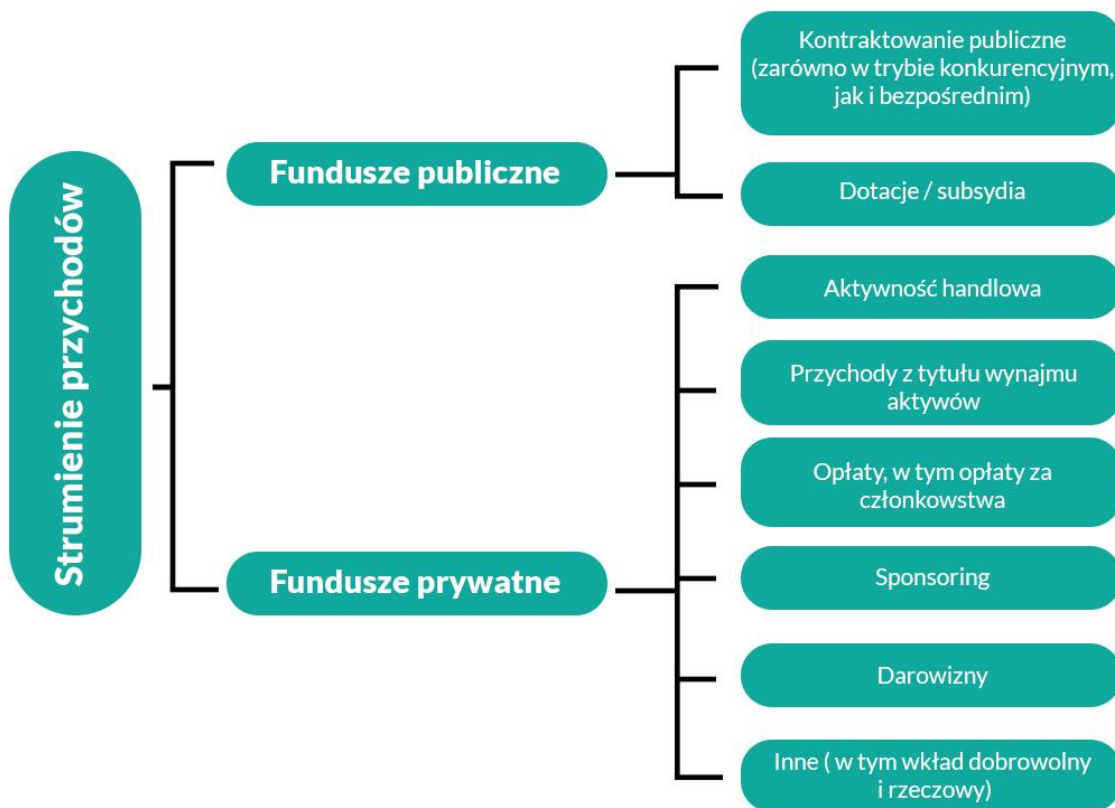


D.3
AKTYWIZACJA
NIEWYKORZYSTANYCH
ŚRODKÓW
FINANSOWYCH I MOCY
SPOŁECZNOŚCI
LOKALNYCH



D.3 Aktywizacja niewykorzystanych środków finansowych i mocy społeczności lokalnych

D.3.1 Mieszanka zasobów



Rysunek 10 - Schemat strumienia dochodów

Źródło: A Map of Social Enterprises and Their Social Ecosystems in Europe (2015, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion)

4.3.2 Perspektywy na przyszłość

W różnych częściach świata eksperymentuje się z kilkoma modelami alternatywnych **instrumentów finansowych w odniesieniu do kapitału podwyższonego ryzyka**. Modele te są często związane z konkretnymi kontekstami krajowymi i funkcjonują w nich, są więc interesujące przede wszystkim ze względu na „perspektywę”, a dalej, być może, jako możliwości operacyjne. Wśród nich są:

- Purpose Capital
- The Working World,
- Transform Finance
- Community Shares

Dodatkowy aspekt może dotyczyć systemu płatności i w tym sensie można zbadać Fairpay.

IT popchnęło organizacje do przodu również w zakresie:

- „wspólnego podejmowania decyzji”: przykłady obejmują **Loomio** i **Enspiral**
- rozwiązań prawnych ułatwiających przestrzeganie przepisów podatkowych i prawa pracy: **FreedomCoop**
- innowacji w zarządzaniu i kombinacji „kapitał plus praca”:
 - FairShares
 - [MastlY](#)
 - [Timefounder](#)

Technologia blockchain pozwala na decentralizację organizacji:

- [Backfeed](#)
- [Comakery](#)
- [Colu](#) ma na celu docenienie indywidualnego wkładu i promowanie tworzenia lokalnych walut

Kontekst jest dynamiczny, ale także ryzykowny, złożony i kruchy. **Nadal nie ma zatwierdzonych modeli** i pojawiają się pytania dotyczące skutecznej koordynacji kluczowych aspektów ryzyka, własności, zysków i kontroli.

D.3.2 Możliwości finansowania: Kontekst europejski

Jednym z głównych problemów dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych jest **ograniczony dostęp do finansowania**. W jakiś sposób jest to również oparte na **uprzedzeniach**: przedsiębiorstwo społeczne wiąże się z **wyższym ryzykiem** i jest **mniej opłacalne finansowo** w odniesieniu do innych form działalności gospodarczej. Należy wziąć pod uwagę inne aspekty:

- przedsiębiorstwa społeczne są w większości małe
- przedsiębiorstwa społeczne mają niskie umiejętności w zakresie opracowywania skutecznego biznesplanu
- oczekiwane kwoty finansowania są również niewielkie
- często występuje zapotrzebowanie na kapitał długoterminowy, stąd konieczność płacenia pośrednikom finansowym za koszty transakcyjne.

Potrzebny jest lepszy **ekosystem finansowy**, **specjalne wsparcie** i lepsza wiedza na temat ryzyka i możliwości finansowania przedsiębiorstw społecznych.

W 2011 r. UE uruchomiła [inicjatywę na rzecz przedsiębiorczości społecznej](#) w celu wprowadzenia krótkoterminowego planu działania na rzecz wspierania rozwoju przedsiębiorstw społecznych, kluczowych podmiotów gospodarki społecznej i innowacji społecznych. Ma to również na celu wywołanie debaty na temat kierunków działań, które należy zbadać w perspektywie średnio- i długoterminowej. Opracowano 11 środków priorytetowych, zorganizowanych wokół 3 tematów:

Temat 1: Ułatwienie przedsiębiorstwom społecznym pozyskiwania środków finansowych

Temat 2: Zwiększanie widoczności przedsiębiorczości społecznej

Temat 3: Ułatwienie przedsiębiorstwom społecznym korzystania z otoczenia prawnego

W ramach tego strategicznego podejścia Unia Europejska promowała inne działania, dostarczając instrumentów do realizacji tych celów.

Europejskie fundusze na rzecz przedsiębiorczości społecznej (EuSEF) (2013) Rozporządzenie nie zapewnia finansowania przedsiębiorstw społecznych, ale ustanawia znak EuSEF ułatwiający inwestycje w przedsiębiorstwa społeczne

W ramach **programu na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych (EaSI)** promowana jest oś mikrofinansowania i przedsiębiorczości społecznej, z budżetem w wysokości około 171 mln euro na lata 2014 - 2020.

Komisja Europejska nie finansuje bezpośrednio przedsiębiorstw, ale wybiera dostawców mikrokredytów i inwestorów w przedsiębiorstwa społeczne w UE w celu zwiększenia pożyczek. Organizacje te (prywatne i publiczne) mogą ubiegać się o finansowanie, a następnie udzielać mikrokredytów osobom i mikroprzedsiębiorstwom i/lub finansować przedsiębiorstwa społeczne w swoich krajach. W ramach tego środka rozszerzono zakres europejskiego instrumentu mikrofinansowego Progress, utworzonego w ramach programu EaSI w 2010 r.

Pozostałe dwa ważne instrumenty finansowania w ramach EaSI to:

EaSI Guarantee Instrument (Instrument Gwarancyjny EaSI)

Również w tym przypadku nie ma bezpośredniego finansowania dla przedsiębiorstw społecznych, tylko system wybranych pośredników

Dzięki mechanizmowi podziału ryzyka między pośrednikami finansowymi a Komisją Europejską, instrument gwarancyjny EaSI umożliwia wybranym podmiotom udzielającym mikrokredytów i podmiotom finansującym przedsiębiorstwa społeczne rozszerzenie zasięgu działania na mikroprzedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa społeczne o niedostatecznym wsparciu, ułatwiając dostęp do finansowania grupom docelowym, które mają trudności z dostępem do konwencjonalnego rynku kredytowego.

EaSI Capacity Building Investments Window (Okno inwestycji budowy potencjału EaSI).

Jego funkcjonowanie jest podobne, a zakres:

Celem tego instrumentu jest budowanie potencjału instytucjonalnego wybranych pośredników finansowych, którzy nie osiągnęli jeszcze zrównoważonego działania lub potrzebują kapitału podwyższonego ryzyka, aby utrzymać swój wzrost i rozwój.

Te mikrokredyty (do 25 000 EUR) są przeznaczone specjalnie dla mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorców społecznych.

Innym instrumentem utworzonym w 2015 r. przez Grupę EBI (Europejski Bank Inwestycyjny i EFI) jest Akcelerator Wpływu Społecznego (Social Impact Accelerator, SIA) (243 mln euro, rozdzielone pomiędzy zarządzających funduszami dostarczającymi przedsiębiorstwom społecznym finansowanie w formie kapitału własnego)

SIA działa jako fundusz funduszy, zarządzany przez EFI i inwestuje w fundusze wpływu społecznego, które strategicznie ukierunkowane są na przedsiębiorstwa społeczne w całej Europie. W kontekście SIA, przedsiębiorstwo społeczne to

samowystarczalne MŚP, którego model biznesowy służy osiągnięciu wpływu społecznego. Zapewnia ono przedsiębiorcze rozwiązanie problemu społecznego w oparciu o skalowalne podejście i ma wymierny wpływ

Przedsiębiorstwa społeczne są priorytetem inwestycyjnym **polityki spójności UE** w ramach **Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR)** i **Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS)**

Cel „promocji ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej” może być realizowany w różnych działaniach, programach i środkach na poziomie krajowym, również poprzez inne priorytety inwestycyjne, które przekraczają wartości i aspekty społeczne:

Aktywne starzenie się i praca

Integracja

Inwestycje dla MŚP

Infrastruktura na małą skalę

Finansowanie jest zazwyczaj dostępne poprzez **nabory** lub **przetargi** na poziomie lokalnym i regionalnym.

Niektóre bezpośrednie środki / możliwości są programowe; są one zazwyczaj umieszczane w ramach szerszych programów lub działań oraz planowania rocznego lub wieloletniego. Na przykład:

- InnovFin w ramach programu Horyzont 2020 (inwestycje w badania i innowacje dla przedsiębiorstw) zapewniający instrument finansowy dla projektu badawczego i innowacyjnego.
- COSME (Konkurencyjność Przedsiębiorstw oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw).
- Instrument kapitałowy Europejskiego Funduszu na rzecz Inwestycji Strategicznych (EFSI) poprzez **pilotażowe inwestycje kapitałowe** za pośrednictwem funduszy powiązanych z inkubatorami i akceleratorami (współinwestycje z aniołami biznesu społecznego).

W celu poprawy wyników przedsiębiorstw społecznych, UE opracowała metodologię oceny wpływu społecznego.

***Metodologia oceny wpływu społecznego SIA** zakłada, że zarządzający funduszem zobowiązuje się do wykonania szeregu konkretnych zadań w celu zmierzenia i przedstawienia raportu na temat wpływu osiągniętego przez spółki portfelowe. Po pierwsze, spółki portfelowe, w porozumieniu z zarządzającym funduszem, są proszone o zdefiniowanie od 1 do 5 wskaźników wpływu społecznego i ustalenie wartości docelowej przed inwestycją dla każdego z tych wskaźników wpływu społecznego.*

Podgrupa GECES ds. pomiaru wpływu, utworzona przez Komisję Europejską, opracowała podejście do pomiaru wpływu społecznego. Jest ono skierowane przede wszystkim do zarządzających funduszami społecznymi, wspierając ich w podejmowaniu decyzji czy *zainwestować w dane przedsiębiorstwo i pomaga inwestorom i grantodawcom sprawdzić, czy przedsiębiorstwa, które wsparli, osiągnęły swoje cele społeczne, ale ma również szersze zastosowanie, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.*

D.3.3 Fundraising i crowdfunding

Przez **fundraising** rozumiemy, ogólnie rzecz biorąc, zbieranie środków i w rzeczywistości stanowi on również „narzędzie marketingowe dla przedsiębiorstwa społecznego”. Jest to „narzędzie”, które pozwala przedsiębiorstwom społecznym non-profit na lepsze:

- przestrzeganie ograniczeń związanych z równowagą gospodarczą i finansową;
- organizowanie się w najlepszy możliwy sposób, aby stawić czoła różnym kontekstom rynkowym.

Można wyróżnić 4 rodzaje strategii fundraisingowych

1. Ogólna bezpośrednia:

- istnieje relacja między przedsiębiorstwem społecznym a darczyńcą, bez pośredników i nie jest ona związana z konkretnym projektem.
- bardzo ważny w tym scenariuszu jest wizerunek marki, który musi gwarantować właściwe wykorzystanie zasobów finansowych i rentowność społeczną/operacyjną;

2. Bezpośrednio do projektu:

- istnieje konkretny projekt i wzajemna korelacja pomiędzy ofertą a widocznymi rezultatami wykorzystania finansowania;
- W tym podejściu występują: i) faza ex ante określania celów, ii) faza in itinere pozyskiwania funduszy, b) ważna faza ex post, w której wyniki donatora są komunikowane i mierzone

3. Pośrednio do projektu

- jest pośrednik (telewizja, częściej platformy crowdfundingowe itp.), który zbiera fundusze od wspierających, a następnie wpłaca je na konkretny projekt
- bardzo ważna jest jakość i widoczność partnerów
- opłacalność jest w równym stopniu powiązana z dobrym imieniem partnerów i atrakcyjnością pomysłu/projektu

4. Ogólna pośrednia:

- jest pośrednik, który zajmuje się pozyskiwaniem funduszy dla przedsiębiorstwa społecznego w sposób nieokreślony;
- pośrednik powinien nawiązać długoterminowe partnerstwo z przedsiębiorstwem społecznym
- darczyńca otrzymuje korzyści w zamian za wymianę („cause related marketing” - marketing społecznie zaangażowany).



Rysunek 11 - Strategia pozyskiwania funduszy

4.3.1 Crowdfunding

Crowdfunding dosłownie oznaczający „finansowanie z tłumu”, jest jednym z najbardziej rozpowszechnionych sposobów zbierania pieniędzy poprzez sieć, docierając do szerokiego grona odbiorców za pośrednictwem mediów społecznościowych, w celu sfinansowania pomysłu, projektu, działania, dopasowując zainteresowanych w naprawdę elastyczny i szybki sposób

Nagrody dla wspierających/finansujących mogą być różnego rodzaju, zależy to również od rodzaju platformy, z której się korzysta.

Platformy crowdfundingowe mają tę zaletę, że są dostępne dla osób indywidualnych oraz firm w fazie start-upu i mogą być cennym instrumentem dla początkujących przedsiębiorców lub dla krótkoterminowych projektów o celach wspólnych i non-profit.

Pierwszą platformą crowdfundingową, która pojawiła się na rynku była ArtistShare (Stany Zjednoczone), założona w 2000 roku i skupiająca się na projektach kulturalnych i kreatywnych.

4.3.2 Proces crowdfundingu

Kroki są proste: rejestracja na wybranej platformie, przedstawienie pomysłu/projektu, celów i kwoty potrzebnej do ich realizacji, warunków zbiórki, terminu kampanii i przewidzianych nagród.

Transakcje odbywają się online i są przejrzyste.

Jeżeli w zaplanowanym terminie cel zbiórki (oczekiwana kwota pieniędzy) zostanie osiągnięty lub przekroczony, wówczas zebrane środki są przekazywane wnioskodawcy. Zazwyczaj, jeśli nie uda się osiągnąć zaplanowanej kwoty, pieniądze nie są pozyskiwane od inwestorów. Niektóre platformy przekazują zebrane środki nawet jeśli nie osiągnięto zaplanowanej kwoty.

Platformy mogą zatrzymać pewien procent na zarządzanie, procent ten jest różny w zależności od platformy.

D.3.3 Klasyfikacja i modele

Platformy crowdfundingowe można podzielić

- według metod wnoszenia kapitału
- rodzaje nagród dla wspierających
 - darowizny (zazwyczaj bez nagrody)
 - inwestycje pasywne (z nagrodą)
 - aktywne inwestycje (z nagrodą)

DAROWIZNA: W przypadku braku rodzaju nagród za dany wybór lub charakterystykę projektu (obywatelski, no-profit, społeczny), organizator korzysta z platform crowdfundingowych specjalizujących się w bezpłatnych darowiznach.

INWESTYCJE PASYWNE związane są z platformami dostarczającymi również nagrodę w postaci pieniędzy (pożyczki społecznościowe Peer-to-Peer), ale zazwyczaj nagrodą jest wynik zrealizowany przez wspieraną firmę

AKTYWNE INWESTYCJE - w tym przypadku nagradzani inwestorzy i wspierający mogą nabywać pakiety akcji, uczestnicząc w biznesie.

Sektor crowdfundingu jest niezwykle dynamiczny, dlatego też powstają coraz to nowe modele, również z rozwiązaniami hybrydowymi.

Modele crowdfundingu

DAROWIZNA SPOŁECZNOŚCIOWA	Pieniądze są przekazywane na wsparcie konkretnego celu, bez nagród, jeśli są – są symboliczne, jeśli nie niematerialne.
KAPITAŁ WŁASNY	Jest to finansowanie przez darczyńców, którzy inwestują swoje pieniądze we własny kapitał przedsiębiorstwa, kupując akcje lub udziały.
NAGRADZANIE	Nagroda jest uzależniona od kwoty zainwestowanej w kampanię i może mieć formę produktu lub usługi. Często jest to przedsprzedaż i model ten określany jest jako „crowdfunding przedsprzedażowy”.
TANTIEMY/HONORARIA LICENCYJNE	Właściciel przedsiębiorstwa sprzedaje i jednocześnie inwestor nabywa część przychodów generowanych przez przyszłą sprzedaż w ramach działalności
POŻYCZKI SPOŁECZNOŚCIOWE	Pożyczki społecznościowe lub peer-to-peer polegają na udzielaniu pożyczek pomiędzy osobami fizycznymi za pośrednictwem platform internetowych i finansowaniu rozwoju konkretnych projektów biznesowych.

Tabela 9 - Modele crowdfundingu

Na podstawie tej zasadniczej pierwszej klasyfikacji można łatwo zobaczyć, że typologia platformy lepiej pasuje do

- Non-profit (nie dla zysku)
lub

- For profit (dla zysku)

Albo rodzaju promotora:

- Indywidualny

- Grupa (firma, instytucja, organizacja)

- Start-up

Na przykład:

- dla **stowarzyszenia non-profit**, którego celem jest pozyskiwanie funduszy na cele charytatywne, odpowiednia jest **platforma darowizn społecznościowych**

- **start-up** mający na celu rozwój biznesu (prototypu) skorzysta z **platformy społecznościowego kapitału własnego**.

Inne ciekawe modele to

OBYWATELSKI	Jest to oddolne podejście do finansowania, które może angażować bezpośrednio obywateli. Zbieranie funduszy jest realizowane za pomocą elastycznych narzędzi, zazwyczaj na rzecz projektów terytorialnych i wspólnotowych. Jest to dość interesujące, ponieważ każdy może rozpocząć kampanię i każdy może ją wesprzeć. Dlatego też zarówno osoby indywidualne, jak i organizacje społeczne mogą tworzyć projekty oparte na społeczności. Również gminy wykorzystują ten instrument do finansowania robót publicznych i działań restauratorskich. Kształtuje on nowe metody współpracy pomiędzy sferą instytucjonalną a podmiotami społecznymi i jednostkami. Wśród nich można wymienić kampanię publiczną na rzecz budowy mostu dla pieszych w Rotterdamie w 2011 r., kampanię na rzecz przekształcenia podziemnego magazynu w publiczny park w Nowym Jorku oraz kampanię zainicjowaną przez burmistrza Filadelfii w 2013 r. na rzecz zakupu przyborów szkolnych.
KORPORACYJNY	Jest to rodzaj crowdfundingu opartego na koncepcji CRS (Corporate Social Responsibility - Społeczna Odpowiedzialność Biznesu). Wspiera firmy w projektowaniu produktów/usług i może angażować klientów w tej fazie. Może mieć formę darowizny, modelu „zrób to sam” i nagrody.

Kilka przykładów platform crowdfundingowych

PLATFORMA	CEL GŁÓWNY	NIEKTÓRE CECHY
INDIEGOGO	Dla wszystkich	Dostępna w 235 krajach i terytoriach, kampania crowdfundingowa dla każdego pomysłu lub produktu, który chcesz wprowadzić na rynek. Kampania trwa do 60 dni. Opłata: 5% opłaty platformowej plus 3% do 5% opłaty za przetwarzanie danych przez stronę trzecią
SEED INVEST	Dla start-upów	500+ sfinansowanych start-upów. Wspiera podnoszenie świadomości wśród firm typu venture capital i inwestorów-aniołów Brak opłat, jeśli zbiórka nie zakończy się sukcesem Wszystkie start-upy przechodzą przez intensywny proces weryfikacji, nie wszystkie są wybierane.
MIGHTYCAUSE	Dla organizacji NonProfit	Szeroki zakres kampanii, od fundraisingu peer-to-peer po specjalne dni zbiórek. Średnia opłata manipulacyjna w wysokości 1,2% od zebranych środków za pomocą platformy plus 29 centów za transakcję. Ewentualnie, darmowa opcja „startowa” dla kampanii fundraisingowych, które są całoroczne, typu peer-to-peer, związane z wydarzeniami i inne.
START ENGINE	Do inwestowania	Inwestowanie w dowolne spółki wymienione na stronie internetowej już od 100 dolarów, w zależności od wartości akcji danej spółki. Profil każdej spółki zawiera jej wycenę, cenę za akcję, liczbę inwestorów i inne informacje.
GOFUNDME	Dla osób fizycznych	Prosty proces: a) wyszczególnienie kwoty do zebrania, b) opowiedzenie historii zawierającej również zdjęcia i filmy, c) udostępnienie kampanii w mediach społecznościowych, SMS-ach i e-mailach
PATREON	Dla kreatywnych profesjonalistów	Istnieje możliwość tworzenia miesięcznych subskrypcji. Dostępne są integracje oprogramowania z Vimeo, MailChimp i innymi Opłaty zaczynają się od 5% i wzrastają do 12%, w zależności od wybranego poziomu planu

Tabela 10 - Platformy crowdfundingowe: kilka przykładów



D.4 PITCHING



D.4 Pitching

D.4.1 Metody i narzędzia pitchingu

Moduł ten odnosi się do strategii, podejść i sposobów przygotowania skutecznego pitchingu (prezentacji biznesowej) z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi i języka. Pitching zakłada głęboką wiedzę na temat organizacji przedsiębiorstwa społecznego, struktury finansowej i strategii, sieci interesariuszy, perspektyw i potrzeb.

Z tymi przyswojonymi informacjami i wiedzą możliwe jest przyciągnięcie uwagi inwestorów poprzez pitching.

D.4.2 Treść pitchingu

Niezbędnymi elementami pitchingu, niezależnie od formatu i nośnika, są informacje o sprzedawanym produkcie / usłudze:

- Wybrany cel społeczny
- Plan marketingowy i oryginalność i niepowtarzalność przedsiębiorstwa społecznego
- Jak służy swoim klientom
- Komponent wizualny w postaci prezentacji slajdów, która przedstawia co najmniej dwa z poniższych elementów:
- Logo firmy
- Szkic produktów / usług
- Projekt ulotki marketingowej

D.4.3 Struktury i realizacja pitchingu

Struktura pitchingu obejmuje:

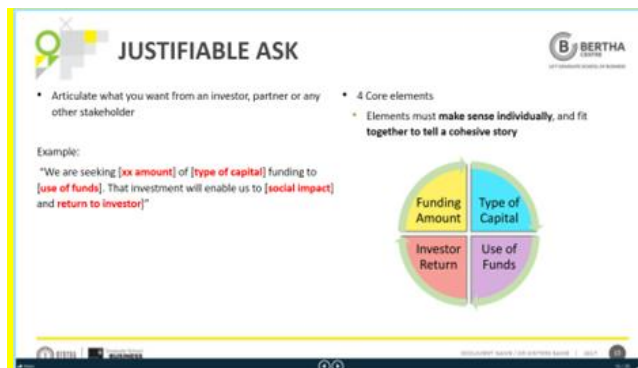
- Układ
- Przedstawienie przedsiębiorstwa społecznego i produktów/usług
- Przegląd organizacji i zespołu przedsiębiorstwa społecznego
- Szczegóły dotyczące produktów / usług
- Model biznesowy i mapa przedsiębiorstwa społecznego
- Perspektywy skalowania
- Prognozy finansowe

Właściwie "pitch mediów" jest to "zwięzły komunikat". Pitche są używane do szybkiego dzielenia się szkicem pomysłu lub składania wpływowych prezentacji dla dziennikarzy i usług medialnych. W naszym przypadku, pitching jest to bardziej ustrukturyzowane i wyartykułowane działanie / wyjście do komunikowania się z interesariuszami dla zintegrowanych i jednoczesnych celów: pozyskiwanie funduszy, dzielenie się pomysłami, tworzenie sieci. Media i wsparcie formatu mogą być tekstowe i/lub wideo i oczywiście, mieszane. Te dwie formy mogą być łączone. Ponadto, czynnik ludzki jest niezbędny. Wartościowy pitching powinien obejmować zarówno dobrze zorganizowany zestaw kompletnych i uporządkowanych informacji o SE (2), jak i poczucie, że jest się w obecności czegoś społecznie

użytecznego, innowacyjnego i skoncentrowanego na człowieku (1). Spójrz na te dwa przykłady (wiele innych w sieci po prostu podąża za wątkami wyszukiwania z tego jednego).



1 Prezentacja Joelex



2 Bertha Center – Pitching: szablon - proces

D.4.4 - Ćwiczenie pitchingu

W tym podmodule pracujemy nad pitchingiem, w kilku formatach i nośnikach. Prezentacja ppt, ustna (sugerujemy prezentację video), zarys ulotki wraz z zapisem również tekstu marketingowego. W pitchingu aspekt graficzny jest z pewnością istotny i prawdą może być również to, że „nośnik jest komunikatem”. Ale pierwszym krokiem jest nakreślenie jasnej, skutecznej prezentacji przedsiębiorstwa społecznego, jego wizji, potrzeb i rzeczywistych żądań.

Streszczenie Modułu D

Moduł ma na celu zwiększenie umiejętności w zakresie aspektów organizacji finansowej przedsiębiorstwa społecznego oraz poszukiwania środków na tworzenie i rozwój własnego biznesu. Ponadto, moduł ma na celu zwiększenie umiejętności prezentowania własnej firmy lub projektu przedsiębiorczego w sposób przekonujący i perswazyjny w celu zmotywowania interesariuszy do finansowania i wspierania go.

Pierwszy temat przedstawia obraz modeli biznesowych i strategii finansowych dla przedsiębiorstw społecznych, ilustrując niektóre aspekty organu zarządzającego i znaczenie „wielu interesariuszy”, oraz sposoby angażowania różnych kategorii interesariuszy. Rozdział ten przedstawia również w skrócie możliwe rodzaje instrumentów finansowych, których różne aspekty mogą być dogłębnie przeanalizowane z prowadzącym szkolenie lub w ramach samodzielnej nauki.

Drugi temat ilustruje szczególny model organizacji przedsiębiorstwa społecznego, tzw. model FairShares. Naszą intencją nie jest zaproponowanie go jako systemu biznesowego, ale poprzez jego opisanie i wydobycie pewnych aspektów organizacyjnych i finansowych, chcemy pobudzić do refleksji lub nawet przemyslenia modelu organizacyjnego biznesu. Poza faktyczną praktycznością i wykonalnością, model

FairShare jest szczególnie przydatny do badania aspektów związanych z dzieleniem się bogactwem w przedsiębiorstwie społecznym oraz do lepszego umiejscowienia go w szerszym kontekście społecznym.

Trzeci temat rozwija aspekty finansowania przedsiębiorstw społecznych, ilustrując niektóre profile związane z inicjatywami europejskimi i rolą pośrednictwa finansowego oraz zarysowując możliwości oferowane przez crowdfunding, ze wskazaniem różnych rodzajów crowdfundingu i przykładów platform do zbierania funduszy.

Czwarty temat dotyczy przygotowania pitchingu własnej firmy lub projektu przedsiębiorczego, dzięki któremu można wzmocnić swoją misję i wizję, skutecznie komunikować się z interesariuszami i finansistami oraz znaleźć niezbędne środki, przekonując swoich rozmówców do inwestycji, a także do udziału w pomysły biznesowym. Rozdział ten zawiera wskazówki dotyczące struktury tekstu i technik jego redagowania, wyboru formatu, a także eksperymentowania z metodami prezentacji i przedstawiania informacji.



Pytania kontrolne z Modułu D.

- 1. Jakie są najlepsze zasoby dla przedsiębiorstwa społecznego?**
 - a. Dotacje kapitałowe
 - b. Kapitał dłużny
 - c. Kapitał własny i kapitał typu Mezzanine
 - d. Zależy to od planów finansowych i okoliczności**
- 2. Anioły inwestycji społecznych**
 - a. Są tylko osobami fizycznymi
 - b. Są tylko sieciami
 - c. Zazwyczaj przewidują również wsparcie niefinansowe**
- 3. Dotacje dopasowane**
 - a. Uwzględniają klauzule dotyczące spłaty
 - b. Dopasowane do nadwyżki lub kapitału wytworzonego przez przedsiębiorstwo społeczne**
 - c. Stosowane głównie przez fundacje jako uzupełnienie finansowania dotacyjnego
- 4. Model Wealth Shares**
 - a. Jest europejskim podejściem referencyjnym do przedsiębiorstw społecznych
 - b. Jest jedynie dobrowolnym podejściem, które integruje założycieli, producentów, konsumentów i drobnych inwestorów**
 - c. Jest uznawany tylko przez kilka rządów
- 5. Podczas pitchingu**
 - a. Lepiej jest nie nakreślać strategii finansowej
 - b. Opis zespołu tworzącego przedsiębiorstwo społeczne jest obowiązkowy
 - c. Zaleca się przedstawienie konkretnego żądania finansowego**

6. Pitching jest nakierunkowany

a. Tylko do przedsiębiorstwa społecznego i inwestorów

b. Do inwestorów i innych interesariuszy

c. Tylko do inwestorów

7. Europejskie fundusze dla przedsiębiorstw społecznych

a. Zapewniają wkład finansowy dla przedsiębiorstw społecznych

b. Ustanawiają ramy dla rejestracji podmiotów zarządzających kwalifikowalnymi funduszami wspierającymi przedsiębiorczość społeczną

c. Identyfikują kategorie przedsiębiorstw społecznych, które mogą łatwiej uzyskać dofinansowanie z Komisji Europejskiej.

8. Akcelerator Wpływu Społecznego (Social Impact Accelerator)

a. Jest to fundusz stworzony dla inwestycji do 25.000 euro

b. Wstępnie ocenia kwalifikowalność inwestycji

c. Jest funduszem funduszy

9. W celu skorzystania z mikropożyczki

a. Wnioskodawca musi być pracodawcą zatrudniającym co najmniej 5 pracowników

b. Wniosek jest scentralizowany na poziomie europejskim

c. Dostawcą może być bank publiczny

10. Crowdfunding

a. Nie może być stosowany przez przedsiębiorstwa społeczne bez upoważnienia

b. Należy ustanowić limit budżetowy

c. Jest funduszem funduszy



Materiały do dalszej analizy (linki do dostępnych zasobów online: dokumenty, eseje, wideo, itp.)

- Alex Nicholls, Cathy Pharoah (2008) *The Landscape Of Social Investment: A Holistic Topology Of Opportunities And Challenges*. Dostępne na:

<https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-the-landscape-of-social-investment-a-holistic-topology-of-opportunities-and-challenges-mar-2008.pdf>

- OECD/EU (2017), *Boosting Social Enterprise Development: good practice compendium*. Dostępne na:

https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/boosting_social_enterprise_development_good_practice_compendium.pdf

- Nielsen, D., Grazzini, O., Lawson, Y. and Fuchs, E. (2019) *The Wealth Shares Model and Transformative Innovation: How Democratic Ownership Challenges Dominant Institutions*. Dostępne na: http://www.WealthShares.coop/wp-content/uploads/2019/07/Roskilde-Study-WealthShares_DemOwn_ReleaseVersion.pdf



Bibliografia/ Referencje/ Źródła internetowe

- European Commission and European Investment Bank - Advisory Services *fi-compass*, (2016) *Financial instruments working with social entrepreneurship*. Dostępne na: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Factsheet_Financial_instruments_working_with_social_entrepreneurship.pdf
- Danish Technological Institute (2016), *Discussion Paper: Promoting social enterprise financing*. Dostępne na: https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/promoting_social_enterprise_financing.pdf
- Ridley-Duff, R., Schmidtchen, R. and 7 other authors (2020) *Creating Social Enterprises in Wealth Shares Labs*. Dostępne na <http://shura.shu.ac.uk/25895/>
- Mark Hager and ChiaKo Hung (2020), *Is Diversification of Revenue Good for Nonprofit Financial Health?* Dostępne na: <https://nonprofitquarterly.org/is-diversification-of-revenue-good-for-nonprofit-financial-health/>
- Saerim Kim (2014) *Three Essays On Financial Collaboration In The Government And Non-profit And Nonprofit Sectors*. Dostępne na: https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=msppa_etds
- Acumen Academy, editorial (2019) *The Ultimate Introductory Guide to Funding Your Social Enterprise- From Crowdfunding to Venture Capital*. Dostępne na: <https://acumenacademy.org/blog/impact-capital-funding-your-social-enterprise>.
- Margot Dushin, HBS Social Enterprise Initiative, Nathalie Laidler-Kylander, Draper Richards Kaplan Foundation (2018) *Developing Your Social Enterprise Pitch Deck*. Dostępne na: <https://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/social-enterprise-track/DevelopingSEPitchDeck2018.pdf>.
- Charles Stapylton-Smith (2015), *Crowdfunding Social Entrepreneurship* (2015). Dostępne na: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:843692/FULLTEXT01>.

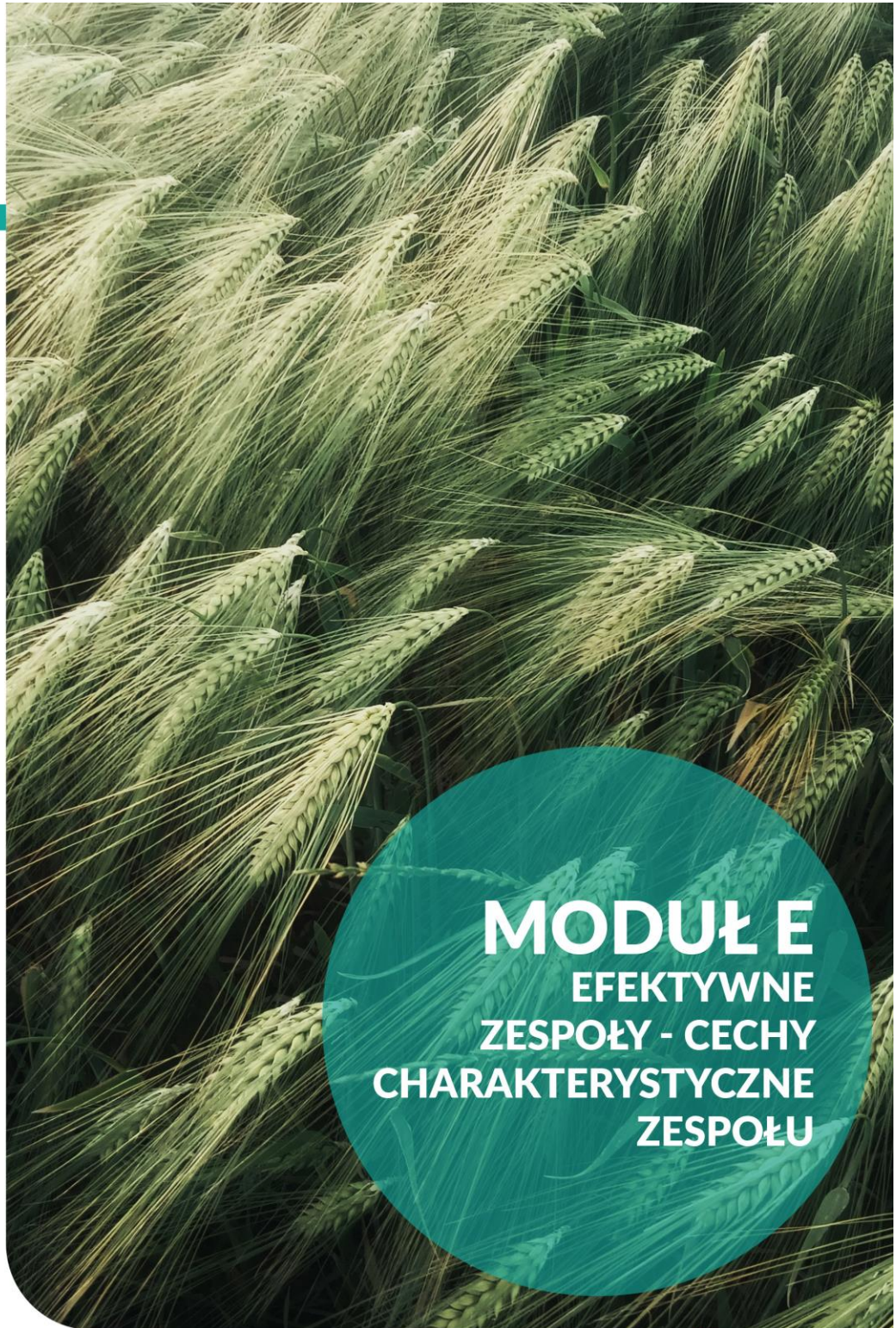
ZAŁĄCZNIK I MODUŁ D

Załącznik 4 - Działania na platformę Moduł D

Lista działań	O co chodzi w tym działaniu?	Co osiągniesz, wykonując je:	Czas trwania (min)	Numer referencyjny Linki do plików i materiały: Nazwa pliku: A.1.1_Video+++
T.1. Strategia finansowa				
4.1.1 Model biznesowy i strategia finansowa	Uczestnicy pracują nad modelami i organizacją przedsiębiorstw społecznych z naciskiem na aspekty finansowe / charakter.	Uczestnicy będą wykorzystywać zdobytą wiedzę, aby rozróżniać różne modele biznesowe.	15 min	MD4.T1.A1 - Ćwiczenie w zakresie modeli przedsiębiorstw społecznych i aspektów finansowych / charakteru (krótki opis)
4.1.2 Modele finansowe	Uczestnicy analizują głębiej różne modele finansowe przedsiębiorstwa społecznego, na podstawie osobistych doświadczeń, podkreślając wady i zalety	Uczestnicy zdobędą zrozumienie i wiedzę na temat tworzenia analizy SWOT.	15 min	MD4.T1.A2 - Ćwiczenie dotyczące modeli finansowych: wybierz model finansowy przedsiębiorstwa społecznego i opisz go (krótki opis)
4.1.3 Typologia zasobów	Uczestnicy analizują różne typologie zasobów dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa społecznego i jego działalności, identyfikując różne rodzaje finansowych partnerów / interesariuszy	Uczestnicy będą potrafili zaprojektować model biznesowy w oparciu o zadany scenariusz. W ten sposób powstanie główna idea rozwoju modelu biznesowego.	30 min	MD4.T1.A2 - Ćwiczenie dotyczące zasobów finansowych: określanie zasobów finansowych dla przedsiębiorstw społecznych i określanie partnerów finansowych / interesariuszy (krótki opis / streszczenie)
4.1.4 Organizacja administracyjna i finansowa	Uczestnicy zapoznają się z podstawowymi dokumentami finansowymi, aby mieć przegląd struktury i zawartości rachunku zysków i strat, rachunku przepływów pieniężnych, analizy prognozy rentowności, bilansu przedsiębiorstwa społecznego	Uczestnicy zapoznają się z procesami zachodzącymi w ramach zarządzania łańcuchem dostaw, co pomoże im w rozpoznawaniu i prowadzeniu działań z nim związanych.	30 min	MD4.T1.A3 - Organizacja administracyjna i finansowa przedsiębiorstw społecznych: opisz jej charakter i wskaż gdzie można znaleźć dane finansowe i informacje o stanie przedsiębiorstwa (krótki opis)
4.1.5. Strategia finansowa a wzrost przedsiębiorstwa społecznego	Uczestnicy analizują rozwój biznesu pod kątem strategii finansowej i potrzeb w zakresie zasobów, identyfikując odpowiednie typologie oraz docelowych rozmówców i interesariuszy	Uczestnicy wiedzą, jak aktywnie uczestniczyć w realizacji strategii finansowej przedsiębiorstwa społecznego, ze świadomością misji organizacji, wizji i dostępnych zasobów	30 min	MD4.T1.A4 - Ćwiczenie: Symulacja planu rozwoju finansowego, identyfikująca potrzebne zasoby, możliwe źródła, instytucje finansujące (krótka relacja)

T2 - MODEL WEALTH SHARES

4.2.1 Filozofia Wealth Shares	Uczestnicy analizują i dyskutują na temat ustanowienia systemów własności, zarządzania oraz kierowania w celu dystrybucji bogactwa i władzy wśród wszystkich kluczowych interesariuszy	Uczestnicy znają podstawowe zasady i konfiguracje modeli Wealth Shares	30 min	MD4.T2.A2 - Ćwiczenie: Określenie charakteru przedsiębiorstwa społecznego działającego zgodnie z modelem Wealth Shares (krótki opis)
4.2.2 Doświadczenia i praktyki w zakresie Wealth Shares	Uczestnicy analizują i omawiają cel przedsiębiorstwa, który wykracza poza bardziej sprawiedliwy podział władzy i bogactwa (definicja misji/ wizji przedsiębiorstwa społecznego)	Uczestnik rozumie, jak model Wealth Shares może wpłynąć na misję, wizję i strategię finansowe	30 min	MD4.T2.A2 - Ćwiczenie: Opisz organizację swojego przedsiębiorstwa społecznego zgodnie z modelem Wealth Shares i określ wspólne i różne cechy (krótki opis)
4.2.3 Model finansowy Wealth Shares	Uczestnicy analizują i omawiają definicje wartości i zasad, którymi kierują się przy wyborze dóbr/usług oferowanych i adresowanych do każdego zidentyfikowanego interesariusza.	Uczestnicy są w stanie korzystać z modelu Wealth Shares w celu poprawy finansowej ich przedsiębiorstwa społecznego	30 min	MD4.T2.A3 - Ćwiczenie: Określenie charakteru finansowego przedsiębiorstwa społecznego działającego zgodnie z zasadą Wealth Shares (krótki opis)
4.2.4 Używanie modelu Wealth Shares	Uczestnicy zbierając wiedzę i elementy z poprzednich sesji roboczych opracowują zaawansowany scenariusz finansowy dla swojego przedsiębiorstwa społecznego, skupiając się na misji i wizji; wskazują projekt(y) oraz identyfikują zasoby i interesariuszy finansowych	Uczestnicy są w stanie nakreślić oryginalne i dostosowane do potrzeb wdrożenie przedsiębiorstwa społecznego i planu pozyskiwania funduszy przy użyciu również informacji i wskazówek z modelu Wealth Shares	30 min	MD4.T2.A4 - Ćwiczenie: Nakreśl swój scenariusz finansowy przedsiębiorstwa społecznego, odwołując się do modelu Wealth Shares i podkreśl różnice w odniesieniu do bieżącej działalności (krótki opis)



MODUŁ E
EFEKTYWNE
ZESPOŁY - CECHY
CHARAKTERYSTYCZNE
ZESPOŁU



Moduł E - Potencjał zasobów ludzkich

Wprowadzenie

Siła robocza w Europie staje się coraz bardziej zróżnicowana w wyniku zmian demograficznych, społecznych i gospodarczych.

Termin różnorodność ogólnie odnosi się do różnic między ludźmi, takich jak rasa, kolor skóry, płeć, religia, wiek, orientacja seksualna, przynależność polityczna.

W praktyce zarządzania obejmuje jednak znacznie więcej niż „tylko” zestaw polityk HR. Zarządzanie różnorodnością to kultura organizacji i źródło jej strategicznego myślenia.



Cele i założenia

Celem tego rozdziału jest, aby uczestnicy zrozumieli czym jest zespół i zdali sobie sprawę z wartości efektywnych zespołów. Uczestnicy rozumieją również kontekst zarządzania różnorodnością, jego znaczenie, korzyści, a także będą potrafili wykorzystać etapy tworzenia kultury inkluzywnej w organizacjach, sposoby i wyzwania związane z wdrażaniem różnorodności.

Rezultaty nauczania

Po ukończeniu tego modułu uczestnicy uzyskają poniższe kompetencje:

Wiedza

- Koncepcja zespołu
- Cechy charakterystyczne zespołu
- Etapy rozwoju zespołu
- Postacie i rola, jaką każda z nich odgrywa w pracy zespołowej
- Koncepcja zarządzania różnorodnością

Umiejętności

- Wykazanie się współpracą i elastycznością w zespole
- Wdrażanie strategii i procesów zarządzania w środowisku pracy
- Zdobycie krytycznych umiejętności w zakresie zarządzania różnorodnością w organizacjach
- Wykazanie, że można uniknąć/jak radzić sobie z różnorodnością kulturową w codziennej praktyce zawodowej
- Przeanalizowanie wyzwań w każdym z obszarów oraz zasad i sposobów praktycznego wdrożenia różnorodności.

Kompetencje

- Rozwijanie pozytywnego nastawienia do pracy w zespole
- Wykształcenie pozytywnego nastawienia do brania odpowiedzialności za swoje działania
- Wykształcenie pozytywnego nastawienia do realizacji celów
- Wykorzystanie niezbędnych kroków do tworzenia kultury inkluzywnej w organizacjach

- Przyczynianie się do rozwoju i podtrzymywania zmian, które sprzyjają bardziej integracyjnej, pełnej szacunku i produktywnej sile roboczej i miejscu pracy.



Słowa kluczowe

Zespół, role w zespole, cechy zespołu, etapy, różnorodność, inkluzywność, zarządzanie różnorodnością, wyzwania zarządzania różnorodnością



Słownictwo

Zespół: Zespół to grupa ludzi, którzy polegają na sobie i dążą do wspólnego celu.

Zarządzanie różnorodnością: odnosi się do dobrowolnych działań organizacyjnych, które mają na celu zbudowanie większej integracji pracowników z różnych środowisk w formalnych i nieformalnych strukturach organizacyjnych poprzez celowe polityki i programy (Barak, 2014).

Inkluzywność: to zaangażowanie i upodmiotowienie, gdzie docenia się wrodzoną wartość i godność wszystkich ludzi. Inkluzywne (integracyjne) miejsce pracy promuje i podtrzymuje poczucie przynależności; ceni i praktykuje szacunek dla talentów, przekonań, środowiska pochodzenia i sposobu życia swoich członków.

Stereotyp definiuje się jako uogólnienie na temat osoby lub grupy ludzi oparte na z góry przyjętych ocenach i myślach, które prowadzą jednostkę do niesprawiedliwego osądu lub założenia na temat danej osoby lub sytuacji.

Uprzedzenie to niesprawiedliwa lub bezpodstawna opinia na korzyść lub niekorzyść czegoś lub kogoś, która może, ale nie musi być prawdziwa. Tak silne uczucia mogą być trudne do zmiany, ponieważ są one głęboko zakorzenione w jednostce.

Employer Branding (EB) - budowanie marki pracodawcy - proces mający na celu budowanie zdolności firmy do wyróżniania się i promowania tej tożsamości wśród zdefiniowanej grupy kandydatów, którzy są zainteresowani zatrudnieniem.

Zatrudnianie promujące różnorodność to zatrudnianie w oparciu o zalety osoby, przy czym szczególną uwagę zwraca się na to, aby procedury ograniczały uprzedzenia związane z wiekiem, rasą, płcią, religią, orientacją seksualną i innymi cechami osobowymi kandydata, które nie mają związku z wykonywaną przez niego pracą.



E.1 PRACA W ZESPOLE



E.1 Praca w zespole

E.1.1 Zespół i praca zespołowa

Definicja: *Zespół to grupa ludzi, którzy polegają na sobie i dążą do wspólnego celu.*

Członkowie zespołu:

- ✓ mają wspólny cel
- ✓ są niezależni
- ✓ mają wzajemny szacunek
- ✓ są wybierani
- ✓ są zaangażowani

Efektywne zespoły - Cechy charakterystyczne zespołu

Efektywny zespół musi mieć:

- Wizję
- Cele „Co zamierzamy zrobić?”
- „Kiedy musimy to zrobić?”
- „Kto i jak?” Kroki działania oraz jasne i precyzyjne role
- Zaangażowanie wszystkich członków w realizację wspólnych celów
- Procedury
- Uczciwą komunikację
- Zaufanie, szacunek i wzajemne wsparcie
- Ciągłość i jedność
- Oddanie
- Zgodność
- Sprawiedliwe traktowanie wszystkich członków
- Dobrego ducha zespołowego
- Organizację

Skuteczni liderzy zespołów znają, rozumieją i są zaangażowani w realizację swoich celów, szanują i wspierają się nawzajem. Efektywne zespoły (model Tuckmana) kontrolują swoją wydajność, nie odbiegają od swoich celów i dbają o rozwiązywanie swoich problemów.

McGregor (1960) przedstawił charakterystykę grup efektywnych i nieefektywnych:

GRUPY EFEKTYWNE	GRUPY NIEEFEKTYWNE
Dobre informacje, przyjemna atmosfera	Nudna lub denerwująca atmosfera (częste napięcia między członkami)
Częste rozmowy z wysokim stopniem uczestnictwa	Monopol na dyskusje grupowe utrzymywany przez jedną lub dwie osoby i często niefortunny
Zrozumiałe cele zespołu i wysoki stopień zaangażowania w ich realizację	Niejasne cele
Członkowie słuchają i twórczo uczestniczą	Członkowie zespołu mają tendencję do niesłuchania siebie nawzajem
Nie unika się konfliktów, ale dyskutuje się o nich i rozwiązuje je w sposób kreatywny	Konflikty są czasem wygaszane, a czasem prowadzą do otwartych sporów
Większość decyzji jest podejmowana na podstawie zasady zgody większości	Zgoda na podstawie zwykłej większości jest uważana za zadowalającą dla podjęcia decyzji grupowych i decyzji, które muszą być zaakceptowane przez resztę
Idee są wyrażane swobodnie i otwarcie	Zachowują swoje uczucia w tajemnicy, podczas gdy krytyka innych jest mile widziana
Decyzje strategiczne nie dotyczą tylko lidera, ale często są otwarcie dyskutowane z innymi członkami kierownictwa	Przywództwo opiera się na „formalności”, a nie na wartości.
Grupa bada stopień postępów swoich działań	Grupa unika jakiegokolwiek dyskusji na temat własnych działań
Niski wskaźnik zmian personelu zespołu i jeszcze mniejsza skłonność do nieobecności	Wysoki wskaźnik rotacji pracowników i nieobecności w pracy

Tabela 11 - Charakterystyka grup efektywnych i nieefektywnych

E.1.2 Etapy rozwoju zespołu

Efektywny zespół nie tworzy się automatycznie. Wymaga umiejętności, doświadczenia i budowania zespołu na wszystkich poziomach. Elementy niezbędne do rozwoju zespołu to rozwój synergii między jego członkami, koordynacja, ciągła i szczerą komunikacja, pielęgnowanie wzajemnego zaufania i szacunku, a wreszcie wspólny cel i rozwój wizji.

Zespół również przechodzi przez różne etapy rozwoju od powstania do dojrzałości. Każdy etap rozwoju wskazuje na jego zachowanie, ewolucję i efektywność. Etapy rozwoju zespołu według B.W. Tuckmana i M.A.C. Jensena¹¹ (artykuł „Twelve Tips for Building a Winning Team”):

Formowanie: Ludzie nawiązują kontakt i są ostrożni, niespokojni, niepewni i zdenerwowani. Próbuje się poznać, zadomowić i wyznaczyć swoją przestrzeń. Muszą zrozumieć, na czym polega ich praca i jakie cele muszą osiągnąć. Potrzebne są informacje i niezbędne zasoby.

Lider musi:

- ✓ udzielać wyjaśnień dotyczących projektu, standardów i terminów
- ✓ wyznaczać cele dla zespołu
- ✓ zapewniać informacje i niezbędne zasoby

Burza: Jest to etap, w którym pojawiają się nieporozumienia, wyrażające się w sprzecznościach i kłótniach. Członkowie czują się bardziej pewni siebie i stawiają sobie wyzwania. Ten etap jest ważny, ponieważ wyzwala energię niezbędną do zmian w kierunku kreatywności i innowacyjności. Komunikacja jest bezpośrednia, dana osoba może spotkać się z odrzuceniem lub konfliktem z innymi członkami zespołu lub dojść do wniosku, że dołączenie do grupy było błędem, a zatem istnieje ryzyko, że niektóre osoby staną się sfrustrowane i opuszczą grupę. Dlatego też należy przeformułować kwestie problematyczne i nadać zespołowi nowe kierunki działania.

Lider musi:

- ✓ Rozwiązywać osobiste lub inne spory, które powstały między członkami zespołu
- ✓ Rozwiązywać problemy emocjonalne
- ✓ Wyjaśniać i konkretyzować projekt
- ✓ Właściwie oddzielać odrzucanie pewnych pomysłów

Normowanie: Zespół zyskuje tożsamość, a zasady, instrukcje i role zostają zdefiniowane. Przywództwo odgrywa rolę koordynatora i rozstrzyga wszelkie sprzeczności. Jednostka musi harmonizować z działaniami innych członków. Trzeba nawiązać relacje koleżeńskie z członkami swojego zespołu.

Lider:

- ✓ Pozycja lidera jest mniej centralna lub autorytarna
- ✓ Współpracuje z zespołem przy ustalaniu standardów
- ✓ Zachęca do współpracy i wzajemnego wsparcia

Wydajna praca: Zespół potrafi pracować efektywnie, osiągać cele i dokonywać ich ewaluacji. Między członkami rozwinięto się wzajemne zaufanie oraz relacje oparte na szacunku i zrozumieniu.

Lider:

¹¹ Więcej: *Encyklopedia zarządzania*, hasło: Etapy tworzenia zespołu

- ✓ Rozumie, że zespół osiągnął punkt dojrzałego myślenia i osądu
- ✓ Pozwala członkom zespołu na podejmowanie własnych decyzji i znajdowanie rozwiązań
- ✓ Zachęca zespół do stosowania metod samozarządzania

Przykładem lidera, który doprowadził do powstania silnego zespołu na poziomie krajowym, jest młody hinduski prawnik, który wrócił do domu po ukończeniu studiów w Londynie i pokojowo zainspirował swój naród do przeprowadzenia własnej rewolucji i skutecznego odzyskania niepodległości. To Gandhi, który rozpoznał sytuację w swoim kraju, stworzył silną wizję, a przy tym wiernych sympatyków, którzy dobrowolnie dawali z siebie wszystko, aby zespół osiągał swoje cele.

Zakończenie: Kiedy cykl życia zespołu zostanie zakończony z osiągniętym celem lub bez niego, zespół przestaje istnieć.

Glass (1996) zastosował później tę samą logikę, wyróżniając następujące cztery etapy rozwoju grupy.

- ✓ **Narodziny:** Jest to pierwszy etap formowania się grupy, formalnie lub nieformalnie, grupa realizuje swoje pierwsze kroki.
- ✓ **Dzieciństwo:** Jest to stadium identyfikujące grupę, tak jak dziecko poznaje świat przed dorosłością.
- ✓ **Dorosłość:** Zespół jest ustabilizowany i działa w oparciu o zasady i politykę jak dorosły, który wie, co robić, a czego nie robić.
- ✓ **Dojrzałość:** Ten etap można również zdefiniować jako starzenie się grupy, która wchodzi w fazę schyłku lub może poprzez reorganizację odnowić swój cykl życia i odrodzić się.

Podstawowym warunkiem rozwoju zespołu jest jego spójność. Kluczowe czynniki warunkujące spójność grupy przedstawia tabela 12, natomiast czynniki negatywnie wpływające na spójność grupy przedstawia tabela 13.

Porozumienie członków w sprawie celów grupy
Częstotliwość kontaktów z członkami
Stosunki interpersonalne między członkami
Wysoka wydajność pracy zespołu
Rywalizacja zespołu z innymi zespołami

Tabela 12 Czynniki spójności grupy

Duży rozmiar
Brak zaangażowania w realizację wspólnych celów
Istnienie klimatu rywalizacji między członkami zespołu
Narzucanie się (dominowanie) przez niektórych członków pozostałej części grupy

Tabela 13 - Czynniki negatywnie wpływające na spójność grupy

E.1.3 Postacie i role w zespole

W literaturze często publikowana jest koncepcja oparta na modelu HOST (Hares, Owls, Squirrels, Turtles) autorstwa M. V. Hansena i R. Allena (Hansen, Allen, 2002). Autorzy wyróżniają cztery role: zając, sowa, wiewiórka i żółw, które reprezentują bardzo różnorodne cechy i wzajemnie się uzupełniają:

Różne postacie w zespole

- ❖ Zające (króliki) - Pomysły
 - ✓ Ludzie, którzy wpadają na pomysły
 - ✓ Myślą losowo
 - ✓ Uwielbiają wymyślać pomysły
 - ✓ Gdy już wymyślą jakiś pomysł, są nim znudzeni
 - ✓ Są kreatywni
 - ✓ Zazwyczaj zaczynają coś, ale nie kończą tego
- ❖ Sowy - Strategiczne
 - ✓ Ustalają priorytety
 - ✓ Planują strategie sukcesu
 - ✓ Gdy tylko usłyszą o jakimś pomysle, zastanawiają się, jakie są kolejne kroki, aby go wykorzystać
 - ✓ Praktyczni ludzie
 - ✓ Lubią komunikację
 - ✓ Lubią tworzyć plany działania
- ❖ Wiewiórki - Przetwórcy szczegółów
 - ✓ Koncentrują się na szczegółach
 - ✓ Pracują krok po kroku
 - ✓ Myślą i działają metodologicznie i logicznie

- ✓ Dzięki nim wszystko jest zorganizowane i działa sprawnie
- ✓ Jeśli ich zespół ustala kroki i oczekiwania, dokonują cudów

❖ **Żółwie - Analiza**

- ✓ Działają powoli i systematycznie
- ✓ Podejrzliwi w stosunku do każdego nowego pomysłu
- ✓ Lubią tradycję, rozwiązania już wypróbowane
- ✓ Ryzyko nie jest dla nich
- ✓ Mają talent do wskazywania problemów
- ✓ Widzą, co może pójść źle
- ✓ Pomagają zespołowi na etapie konceptualizacji pomysłu zabezpieczyć czas i pieniądze, patrząc na możliwe porażki, które mogą się pojawić

Różne role w zespole i znaczenie każdej z nich

W zespole, różne osoby mają różne role do odegrania.

Oto cztery role dla zespołu: Lider, Mediator, Trener lub Członek.

Wszystko to są elementy składowe zespołu, ale pamiętaj, że nie muszą się one wykluczać. Lider może pełnić rolę mediatora i trenera w różnych momentach. Nie jest konieczne, żeby zespół miał jedną osobę jako lidera, jedną osobę jako mediatora, jedną osobę jako trenera oraz członków. Lider, w zależności od sytuacji, może pełnić rolę trenera, mediatora lub członka.

Rolą **lidera** jest nadanie kierunku zespołowi, wizji, motywowanie zespołu oraz ustalenie podstawowych zasad współpracy. Jego rolą jest także określenie jaki rodzaj komunikacji będzie używany, jak sprawy będą zgłaszane. Wszystkie te podstawowe zasady są ustalane przez lidera. Rolą lidera jest oczywiście doprowadzenie do pomyślnej realizacji celu zespołu. Tak więc wyznacza cel, wyjaśnia cel, nadaje kierunek, a także, jeśli odbywają się regularne spotkania, lider jest odpowiedzialny za przygotowania do tych spotkań i prowadzenie ich w sposób efektywny. Lider zespołu przydziela członkom zespołu indywidualne role.

Mediator często nie ma formalnej władzy, mediator pomaga zespołowi podjąć decyzję. Nawet jeśli lider działa jako mediator, to pyta zespół lub pomaga mu podjąć te decyzje. Mediator pomaga zespołowi zrozumieć cel i wspiera zespół, jak ten cel osiągnąć. W ten sposób ułatwia zespołowi dążenie do celu.

Trener zapewnia wsparcie indywidualne. Jeśli członek zespołu został przeszkolony w jakiejś dziedzinie, trener jest osobą, która zapewnia wsparcie po zakończeniu szkolenia. Szkolenia mają charakter indywidualny i jeśli zespół ma jakiegokolwiek problemy, trener powinien być pierwszą osobą, do której zespół się zwróci. Role te mogą się pokrywać. Trener może być tą samą osobą, co lider zespołu.

Rolą **członków** jest uczestniczenie w spotkaniach zespołu, wykonywanie tego, co jest im przydzielone oraz aktywny udział w burzy mózgów, generowaniu pomysłów lub innym wsparciu, jakie muszą zapewnić. Członkowie aktywnie angażują się w pracę zespołu.

E.1.4 Wskazówki dotyczące skutecznego budowania zespołu

❖ Jasne oczekiwania:

Pracownicy powinni dokładnie wiedzieć, jaki jest cel zajęć integracyjnych (poza wyrwaniem się z pracy na kilka godzin!). Czy próbujesz opracować nową misję firmy? Czy masz nadzieję na wymyślenie bardziej efektywnych procesów, czy chcesz lepiej zintegrować nowo zatrudnionych z resztą zespołu? Nie musisz zdradzać wszystkich sekretów dotyczących wydarzenia, ale pracownicy mogą być bardziej zaangażowani, jeśli będą wiedzieli, dlaczego dana aktywność ma się odbyć.

❖ Oddanie:

Członkowie zespołu mają silne poczucie przynależności do grupy. Doświadczają głębokiego zaangażowania w decyzje i działania grupy. Poczucie przynależności jest wzmocnione, gdy zespół poświęca czas na wspólne opracowanie norm zespołowych lub wytycznych dotyczących relacji.

❖ Kompetencje:

Zaangażowanie wszystkich w zajęcia integracyjne daje możliwość podkreślenia mocnych stron, jakie każda osoba wnosi do zespołu. Ale równie ważne jak podkreślanie mocnych stron różnych osób jest uczenie się pracy ze słabościami drugiej osoby. Działania związane z budowaniem zespołu z natury wydobywają na powierzchnię najistotniejsze mocne i słabe strony zespołu.

Kiedy zespół jest świadomy swoich mocnych i słabych stron, może stać się bardziej efektywny. Ty i Twoi pracownicy możecie podzielić obowiązki w zależności od tego, w czym każda osoba jest najlepsza.

Zwiększenie efektywności może nastąpić poprzez zapewnienie zespołowi wystarczających zasobów do jego dyspozycji. Zasoby nie są ważne tylko dlatego, żeby wykonać pracę, ale również po to, aby usprawnić budowanie zespołu.

Warto zgromadzić książki na temat przywództwa i skutecznych zespołów i pozwolić członkom zespołu pożyczać je lub czytać podczas przerw na lunch.

Warto przekazać mocne cytaty i ćwiczenia z zakresu budowania zespołu i komunikacji.

Zaproś gościa, który przyjedzie i zainspiruje zespół okazjonalnymi wykładami.

❖ Kontrola:

Zespół ma ustalone procedury diagnozowania, analizowania i rozwiązywania problemów i konfliktów w pracy zespołowej. Zespół nie wspiera konfliktów osobowych ani kłótni między członkami, ani nie opowiada się po żadnej ze stron w sporach. Członkowie pracują raczej nad wzajemnym rozwiązywaniem problemów i nieporozumień.

Członkowie zespołu podejmują wspólnie decyzje wysokiej jakości i mają wsparcie i zaangażowanie grupy w realizacji podjętych decyzji. Zdobywają również wsparcie i zaangażowanie osób, którym podlegają, aby osiągnąć i przekazać informacje o postępach i sukcesach zespołu.

Zyskują oni wsparcie i zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla, demonstrując każdego dnia wszystkie niezbędne elementy pracy zespołowej. Zespół funkcjonuje na podstawie wysokiej jakości interakcji, które są obserwowalne i stanowią przykład do naśladowania dla wszystkich innych zespołów.

❖ **Współpraca:**

Tworzenie działań budujących zespół ma na celu wzmocnienie współpracy, a nie doprowadzenie do wewnętrznej rywalizacji. Niestety, pracodawcy budujący zespoły często stosują za dużo grywalizacji, zamieniając wspólne zadanie w rywalizację.

Pracownicy, którzy są już podzieleni na zespoły, mają tendencję do robienia wszystkiego, aby pokonać współpracowników. Należy tego unikać za wszelką cenę. Kierownicy HR powinni również podjąć kroki, aby temu zapobiec podczas tworzenia jakichkolwiek zajęć integracyjnych.

W budowaniu zespołu nie chodzi o to, aby poszczególne osoby pracowały we własnym zespole i „wygrywały” we wszystkim. Chodzi o wspieranie zdolności podzielonych już zespołów do budowania wzajemnych relacji i kompensowania swoich mocnych i słabych stron w celu stworzenia produktywnej kultury pracy.

Ostatecznie, liczy się tylko to, jak silna jest wielofunkcyjna praca zespołowa w organizacji.

Dlatego też, gdy organizujesz jakiegokolwiek działania budujące zespół, zawsze pozwalaj na komunikację między zespołami i projektuj zadania z tym samym motywem.

❖ **Komunikacja:**

Komunikacja jest otwarta, szczerza i pełna szacunku. Ludzie czują się swobodnie w wyrażaniu swoich myśli, opinii i potencjalnych rozwiązań problemów. Ludzie mają poczucie, że są wysłuchiwać i słuchani przez członków zespołu, którzy starają się ich zrozumieć. Członkowie zespołu zadają pytania, aby zapewnić jasne zrozumienie i poświęcają czas na słuchanie, zamiast obalać czyjeś opinie, gdy ich współpracownik mówi.

Czynią to poprzez formułowanie pytań, które pozwolą im lepiej zrozumieć punkt widzenia współpracowników z zespołu.

❖ **Konsekwencje:**

Techniki oceny są częścią procesu rozwoju wspianego zespołu. Musisz użyć oczywistych metryk, takich jak mierniki finansowe, aby ocenić sukces zespołu i każdej osoby w nim. Kiedy wyznaczasz precyzyjne cele, musisz mierzyć osiągnięcia w precyzyjnych odstępach czasu.

Efektywna i sprawna praca wymaga od zespołu zjednoczenia się dla osiągnięcia wspólnego celu. Członkowie zespołu powinni również dobrze rozumieć, jak działa firma i inni członkowie zespołu. Dlatego właśnie zarządzanie zespołem musi być priorytetem dla organizacji.

Budowanie efektywnego zespołu to jeden z najważniejszych obowiązków lidera. To nie jest coś, co można osiągnąć od razu. Jest to proces ciągły, który wymaga stałej uwagi i oceny.

E.1.5 Zdolność do współpracy

Środowisko pracy zespołowej to takie, w którym burza mózgów, współpraca i wspólne projekty są normą. Ten rodzaj dynamiki może być korzystny i satysfakcjonujący, jeśli wszyscy dobrze się komunikują i wykonują swoją pracę. Efektywna praca w środowisku zespołowym wymaga taktu, cierpliwości i chęci współpracy z innymi.

Kiedy współpracownicy dobrze ze sobą współpracują, czy to nad konkretnymi projektami związanymi z zespołem, czy też w różnych działach, poprawia to produktywność, morale i ogólną jakość produktu lub usługi organizacji. Konflikt między pracownikami może potencjalnie utrudnić pracę zespołową, co może opóźnić realizację projektów, spowodować przekroczenie kosztów lub obniżyć efektywność wykonywanej pracy. Skuteczne zespoły mogą wnieść ogromny wkład w produktywność i efektywność organizacji.

Pracując w duchu współpracy, efektywne zespoły potrafią uzgadniać cele i plany strategiczne, sprawiedliwie dzielić pracę i wspólnie pracować nad nowymi pomysłami i koncepcjami. W ten sposób każdy zespół wnosi swój wkład w produktywność i efektywność organizacji.

Efektywne zespoły muszą posiadać pewne ważne cechy:

Wydajność:

- **Przedstawia** pomysły w sposób zorganizowany i zwięzły
- **Oferuje** pomysły związane z celem lub zadaniami grupy
- **Podpiera** wypowiedzi faktami, przykładami itp.
- **Używa** precyzyjnego języka
- **Wyraża** swoje pomysły z energią i pewnością siebie

Stosowność:

- **Łączy** pomysły z treścią i procesem zadania grupowego
- **Wnosi swój wkład** i odpowiada z uprzejmością i taktem
- **Używa** terminologii technicznej oraz znanego, konkretnego i społecznie odpowiedniego języka
- **Okazuje** szacunek poprzez zachowania takie jak zwracanie się do innych, utrzymywanie kontaktu wzrokowego ze wszystkimi członkami grupy

Responsywność:

- **Wykorzystuje** lub dołącza się do wkładu innych osób
- **Doprecyzowuje** pomysły w oparciu o informacje zwrotne
- **Wykazuje** aktywne słuchanie poprzez zadawanie pytań, parafrazowanie, streszczanie, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, przytakiwanie, potwierdzanie itp.



E.2 ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ



E.2 Zarządzanie różnorodnością

E2.1 Zarządzanie różnorodnością w organizacjach

❖ Czym jest zarządzanie różnorodnością w organizacjach?

Włączenie zasad różnorodności jako integralnej części polityki miejsca pracy przynosi konkretne, realne korzyści z różnorodności w miejscu pracy i dla całej organizacji. Sukces i konkurencyjność organizacji zależy od jej zdolności do przyjęcia zasad różnorodności i uświadomienia sobie płynących z niej korzyści

Definicja - Zarządzanie różnorodnością: odnosi się do dobrowolnych działań organizacyjnych, które mają na celu zbudowanie większej integracji pracowników z różnych środowisk w formalnych i nieformalnych strukturach organizacyjnych poprzez celowe polityki i programy (Barak, 2014)



Rysunek 12 - Różnorodność i inkluzywność w organizacji

Definicja - Inkluzywność to zaangażowanie i upodmiotowienie, gdzie docenia się wrodzoną wartość i godność wszystkich ludzi. Inkluzywne (integracyjne) miejsce pracy promuje i podtrzymuje poczucie przynależności; ceni i praktykuje szacunek dla talentów, przekonania, środowiska pochodzenia i sposobu życia swoich członków.

❖ Korzyści płynące z różnorodności i inkluzywności w miejscu pracy

Zwiększona produktywność

Posiadanie zróżnicowanej kultury w miejscu pracy oznacza, że różni ludzie dążą do jednego wspólnego celu, co może być świetnym narzędziem zwiększającym produktywność. Środowisko wielokulturowe oznacza, że rozwija się różne umiejętności i różne perspektywy w miejscu pracy, co może być bardzo korzystne dla wyników pracy.

Różni ludzie wnoszą do organizacji różne umiejętności i zestawy wartości, a organizacja może skorzystać z tej wiedzy. Świeże pomysły i treści mogą być tworzone w środowisku, w którym są obecni różni ludzie, co pomaga wspierać środowisko uczenia się.

Zwiększona kreatywność

Kolejną zaletą posiadania zróżnicowanej kultury jest to, że można zwiększyć kreatywność w miejscu pracy. Kiedy ludzie pochodzą z różnych społeczności i reprezentują różne rasy, wnoszą różne wartości i świeży katalog pomysłów, które mogą być bardzo pomocne w rozwoju firmy.

Mając różnorodne umysły w miejscu pracy, można spodziewać się kilku rozwiązań jednego problemu, ponieważ każda osoba wniesie do niego unikalne rozwiązanie. Firmy są obecnie bardziej otwarte na zróżnicowaną siłę roboczą, co ma na celu poprawę i zwiększenie wydajności pracy.

Promowanie harmonii

Pracownicy pracujący w tym samym miejscu pracy codziennie kontaktują się ze sobą i w ten sposób mogą poznać różne kultury, normy, tradycje i wartości. Taka regularna interakcja zmniejsza nietolerancję i sprzyja harmonii. Różnorodność kulturowa edukuje pracowników na temat różnych kultur. Pracownicy i współpracownicy podczas swobodnych rozmów dzielą się zdarzeniami i wspomnieniami ze szkoły lub obchodzonych świąt, co może pomóc w odkrywaniu różnych kultur. Jest to dobry sposób na naukę i zwiększenie ekspozycji na inne kultury.

Pozytywna reputacja

Jeśli firma zachęca do integracji i różnorodności, a Ty jesteś w stanie zatrzymać w niej takich pracowników, będziesz znany z postępowego miejsca pracy. Firmy, które zachęcają i zatrudniają pracowników należących do różnych kultur, religii, płci, grup etnicznych itp. stają się znane ze swojego nakierunkowania na równość szans. Klienci i inni partnerzy biznesowi będą cenić taką organizację ze względu na jej wartości i zasady. Pracownicy pracujący w takiej organizacji będą czuć się mile widziani i zachęceni do pracy w środowisku, w którym nie ma uprzedzeń ani dyskryminacji.

Poniżej wymieniono **główne korzyści płynące z polityki różnorodności i inkluzywności**:

- Pracownicy rozwijają wzajemny szacunek
- Pozycja różnorodnych grup jest wzmacniana
- Pomaga w rozwiązywaniu konfliktów wewnętrznych
- Ekspozycja na szerszy zakres grup talentów

- Poprawia wizerunek publiczny i komunikację firmy
- Tworzy wyższy poziom zaangażowania pracowników
- Pozytywnie wpływa na markę pracodawcy, co pomaga przyciągnąć więcej pracowników.

E2.2 Wyzwania w zarządzaniu różnorodnością

❖ Wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością i inkluzywnością:

- Różnorodność i inkluzywność (integracja) muszą być priorytetem dla kierownictwa wyższego szczebla
- Zrozumienie wspólnych wartości
- Dyskryminacja i nękanie muszą być zwalczane i odpowiednio zarządzane
- Tworzenie i wdrażanie kodeksu postępowania i zasad obowiązujących w miejscu pracy
- Uwzględnienie każdego pracownika na każdym szczeblu, nie tylko kluczowych specjalistów
- Uzyskanie właściwej równowagi między globalnym i lokalnym punktem widzenia

Wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością i inkluzywnością: Organizacyjne, kulturowe i psychologiczne

Wdrażając politykę różnorodności i inkluzywności należy podkreślić, że jest to ważny proces dla wszystkich pracowników na wszystkich szczeblach, niezależnie od ich przynależności do którejkolwiek z grup.

Najczęstsze wyzwania związane z zarządzaniem różnorodnością to:

Wyzwania organizacyjne pojawiają się, gdy międzynarodowe organizacje globalne tworzą kulturę inkluzywną i próbują wdrożyć politykę różnorodności i integracji. Globalne podejście może być zbyt ogólne z perspektywy lokalnej. Znalezienie właściwej równowagi jest bardzo ważne.

Wyzwania kulturowe mogą wiązać się z używaniem właściwych sformułowań. Zrozumienie znaczenia używania właściwego języka w komunikacji z grupami zróżnicowanymi i na temat grup zróżnicowanych - sposób na pokonanie wyzwania kulturowego.

Wyzwania psychologiczne - nieświadome uprzedzenia, jak je rozpoznać i przezwyciężyć.

Wszyscy mamy świadome uprzedzenia, o których wiemy, takie jak uprzedzenia wobec innych ze względu na płeć, pochodzenie etniczne, rasę i inne czynniki. Mamy także uprzedzenia, których nie jesteśmy świadomi. Są one zakorzenione w naszych umysłach i mają bezpośredni wpływ na to, jak myślimy i działamy; na przykład, dane nazwisko w CV może przywoływać obraz konkretnych zawodów lub obowiązków, które mogą wykonywać mężczyźni lub kobiety.

Rozpoznanie naszych nieświadomych uprzedzeń i świadomość ich obecności w pracy jest niezbędne, aby z powodzeniem przyjąć politykę i praktyki różnorodności i integracji. Określ, jak te czynniki wpływają na podejmowanie decyzji w miejscu pracy, kontakty interpersonalne i kulturę organizacyjną. Ważne jest,

aby dostarczać i pozyskiwać właściwe zasoby w celu zmniejszenia szkodliwego wpływu nieświadomych uprzedzeń na kulturę organizacji.

Poprzez identyfikowanie, kwestionowanie i redukowanie uprzedzeń tworzy się bardziej komunikatywne miejsce pracy, jak również zróżnicowaną i odnoszącą sukcesy siłę roboczą.

Nieświadome uprzedzenia mogą wpływać na decyzje podejmowane w różnych procesach zatrudnienia, takich jak rekrutacja czy ocena wyników pracy. Mogą mieć charakter dyskryminacyjny, gdy są skierowane do niektórych grup różnorodności.

Strategie przeciwdziałania nieświadomym uprzedzeniom

Istnieją różne strategie przeciwdziałania nieświadomym uprzedzeniom:

- Nie spiesz się podczas podejmowania decyzji;
- Postrzegaj każdą osobę jako indywidualną jednostkę;
- Rekrutując lub awansując, stwórz szerszą grupę decydentów;
- Zmień perspektywę, aby zapobiec uprzedzeniom;
- Bądź szczery w kwestii swoich uprzedzeń;
- Zwiększaj świadomość w zakresie różnorodności, integracji i równości;
- Zapisz swoją opinię i wrażenie o kandydacie lub pracowniku, a później przejrzyj je osobno.

Kultura

Kiedy firmy i organizacje zatrudniają ludzi z różnych kultur, ras i grup etnicznych o różnym pochodzeniu, oznacza to, że włączają różnorodność kulturową do swojego środowiska pracy. Kiedy firma nauczy się, jak zatrzymać pracowników z różnych kultur, robi to ogromną różnicę w porównaniu z tradycyjnymi zespołami.

Świat szybko się rozwija i rośnie wraz z coraz to nowszymi badaniami i wynalazkami na całym świecie. Ludzie doceniają obecnie posiadanie zróżnicowanego zespołu, który może uczyć się nowych perspektyw i rozwijać się razem jako jedność, niezależnie od granic wyznaczonych przez granice geograficzne.

Głównym wyzwaniem dla pracodawców w zakresie różnorodności kulturowej jest przezwyciężenie głęboko zakorzenionych uprzedzeń i stereotypów, jakie mają wszyscy ludzie oraz zachęcenie do współpracy osób z różnych środowisk, religii, ras, płci, itp.

Definicja - Stereotyp definiuje się jako uogólnienie na temat osoby lub grupy ludzi oparte na z góry przyjętych ocenach i myślach, które prowadzą jednostkę do niesprawiedliwego osądu lub założenia na temat danej osoby lub sytuacji.

Definicja - Uprzedzenie to niesprawiedliwa lub bezpodstawna opinia na korzyść lub niekorzyść czegoś lub kogoś, która może, ale nie musi być prawdziwa. Tak silne uczucia mogą być trudne do zmiany, ponieważ są one głęboko zakorzenione w jednostce.

Tworzenie integracyjnego środowiska pracy wymaga używania integracyjnego, jednoznacznego i bezstronnego języka. Język inkluzywny pozytywnie odzwierciedla różnorodność w miejscu pracy i jest niezbędny do skutecznego wdrażania inicjatyw na rzecz różnorodności. Każda polityka lub działanie w zakresie różnorodności i integracji zakończy się niepowodzeniem, jeśli będzie oparta na języku, który wyklucza ludzi i utrwała stereotypy lub uprzedzenia.

Stereotypy i uprzedzenia mogą przyczyniać się do powstawania różnych problemów w miejscu pracy:

- Problemy komunikacyjne wynikające z niezrozumienia siebie nawzajem przez różne grupy;
- Dyskryminacja i stereotypy w odniesieniu do zdolności do wykonywania pracy;
- Wzrost napięcia i konfliktów między różnymi grupami;
- Osoby o podobnym pochodzeniu mają tendencję do przebywania razem, rekrutują podobnych ludzi i wybierają podobnych ludzi do pracy nad projektami;
- Dyskryminacja i nękanie, jak również tworzenie wrogiego środowiska pracy.

Jak można wspierać różnorodność i integrację?

Zaskakująco, wszystkie rodzaje firm, zarówno duże jak i małe, chętnie zatrudniają zróżnicowaną siłę roboczą. Niezależnie od tego, czy są to małe firmy zajmujące się czyszczeniem dywanów, czy też międzynarodowe organizacje, wszyscy z zadowoleniem przyjmują różnorodność i integrację.

Organizacja, która chce promować różnorodność i inkluzywność może robić to na następujące sposoby:

- Kryteria obiektywne - wolne od uprzedzeń
- Uznanie i nagradzanie
- Współpraca różnych zespołów pracowniczych
- Szkolenia psychologiczne
- Ankieta pracownicza i informacje zwrotne
- Polityki
- Empatia

Organizacyjne

Wdrażanie zarządzania różnorodnością i integracją może być postrzegane jako potrzebne, ale jeśli jest realizowane bez strategicznego podejścia i zaangażowania kierownictwa, może szybko stać się tylko formalnym procesem. Kiedy zarządzanie różnorodnością i integracją jest delegowane wyłącznie do grup zajmujących się różnorodnością, próby wzmocnienia różnorodności są bardziej narażone na niepowodzenie, co prowadzi do kryzysu różnorodności.

Wymiary organizacyjne są istotne lub znaczące dla samej organizacji. Obejmują one takie czynniki jak: status kierowniczy, dział lub jednostka, dziedzina pracy, staż pracy, przynależność do związku zawodowego i status kierowniczy. Problemy komunikacyjne wynikają z braku wzajemnego zrozumienia się różnych grup.

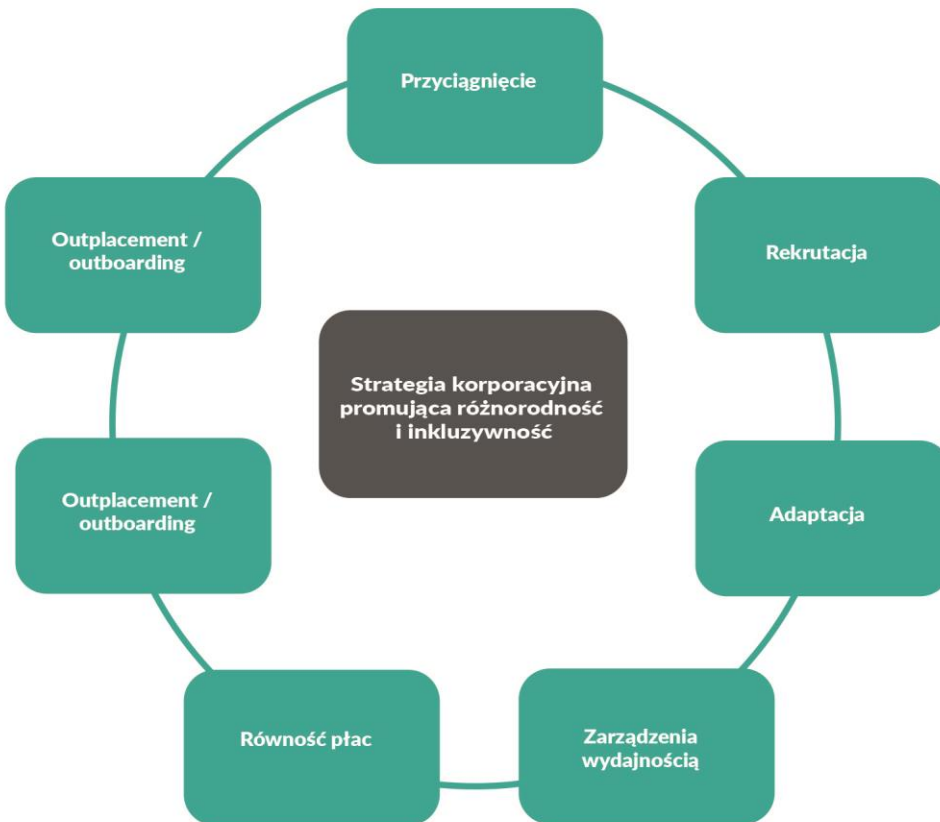
Aby przezwyciężyć te wyzwania, konieczne jest wdrożenie działań, które zapewnią integrację wszystkich pracowników:

- Podnoszenie świadomości różnych grup - Zarządzanie różnorodnością to coś więcej niż tylko zapewnienie takich samych szans na zatrudnienie. Kierownicy powinni zdawać sobie sprawę, że zmiany zachodzą w wolnym tempie, ale mimo to powinni nadal zachęcać do ich wprowadzania.
- Zwiększanie zrozumienia, że różnorodność jest częścią długofalowej strategii - Zajmowanie się różnorodnością wymaga również zapewnienia bezpiecznego środowiska do komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami. Przykłady takich środowisk obejmują spotkania towarzyskie i biznesowe, gdzie każdy członek organizacji czuje się komfortowo i tworzy przyjazną atmosferę, w której można swobodnie mówić i słuchać innych.
- Szkolenie wszystkich pracowników - należy wdrożyć programy mentoringu, aby wskazać pracownikom, jak uzyskać dostęp do informacji.
- Uwzględnienie wszystkich pracowników.
- Konstruktywne informacje zwrotne dla pracowników powinny być udzielane pracownikom, gdy dowiedzą się o swoich błędach i kiedy uda im się wdrożyć wyciągnięte wnioski dla osiągnięcia sukcesu.

E2.3 Praktyczne kroki w zarządzaniu różnorodnością

❖ Wpływ zarządzania różnorodnością na ścieżkę organizacyjną pracownika

Droga pracownika w organizacji składa się z etapów i różnych obszarów, którymi zarządza zespół HR: Atrakcyjność i marka pracodawcy, Rekrutacja i selekcja, Zarządzanie wynikami pracy, Szkolenia i rozwój, Zarządzanie karierą, Równość wynagrodzeń, Outplacement (wsparcie dla zwalnianych pracowników).



Rysunek 13 - Strategia korporacyjna

Przyciąganie i zatrzymywanie zróżnicowanej siły roboczej. Reputacja/marka pracodawcy

- **Employer Branding** - Employer branding (EB) - budowanie marki pracodawcy - wymaga wykorzystania technik budowania marki produktu, marketingu, komunikacji i zasobów ludzkich (HR). Jego celem jest rekrutacja, zaangażowanie i zatrzymanie obecnych i potencjalnych pracowników. Większość działów HR, we współpracy z działami marketingu i komunikacji, powinna być w stanie realizować zarządzanie EB.

Definicja - Employer Branding (EB) - budowanie marki pracodawcy - proces mający na celu budowanie zdolności firmy do wyróżniania się i promowania tej tożsamości wśród zdefiniowanej grupy kandydatów, którymi jest zainteresowany pracodawca i chciałby ich zatrudnić.

- **Reklama** - budowanie marki pracodawcy w dużej mierze polega na ogłoszeniach o pracy. Sposób, w jaki firmy promują się w swoich ogłoszeniach, może mieć duży wpływ na liczbę osób, które ubiegają się o pracę. Pracodawcy powinni również zastanowić się nad sposobem pisania ogłoszeń o pracę, upewniając się, że sformułowania nie sugerują, że poszukują kogoś konkretnego pochodzenia. Umiejętnie napisana, sformułowana, przyjazna wiadomość zachęca do składania podań te grupy, które są niedostatecznie reprezentowane w organizacji.

□ Rekrutacja i selekcja / zatrudnianie promujące różnorodność: Kryteria selekcji i rozmowa kwalifikacyjna

Kiedy szuka się możliwości zatrudnienia nowych pracowników, warto zamieścić ogłoszenie w co najmniej dwóch różnych miejscach, aby dotrzeć do szerokiego grona osób z różnych środowisk.

Swoje wartości można również promować jako pracodawca oferujący równe szanse, chętnie przyjmujący zgłoszenia od:

- każdego, kto uważa, że spełnia zasadnicze wymagania związane z danym stanowiskiem
- osób niedostatecznie reprezentowanych w organizacji - jest to tak zwane „działanie pozytywne”.

Na przykład, można powiedzieć, że mile widziane są aplikacje od wykwalifikowanych kandydatów z niepełnosprawnością.

Jeśli podejmiesz pozytywne działanie, musisz być w stanie udowodnić, że zostało ono racjonalnie przemyślane i nie dyskryminuje innych.

Możesz przeszkolić kierownictwo w zakresie pomocnych umiejętności, w tym:

- wykorzystywanie opisu stanowiska i specyfikacji osobowej do wyboru najlepszych kandydatów
- postawa inkluzywna
- unikanie podejmowania decyzji w oparciu o to, co myśli się lub sądzi o danej osobie ze względu na jej cechy chronione („nieświadome uprzedzenia”).

Główne kroki w zatrudnianiu różnorodnych pracowników:

Krok 1: Przeprowadzenie audytu różnorodności w procesie zatrudniania pracowników

Krok 2: Wybór jednego wskaźnika, który chce się poprawić w zakresie różnorodności w zatrudnianiu pracowników

Krok 3: Zwiększenie różnorodności w pozyskiwaniu kandydatów

Krok 4: Zwiększenie różnorodności w zatrudnianiu kandydatów

Krok 5: Zwiększenie różnorodności w selekcji kandydatów

Krok 6: Ocena wskaźników różnorodności w zatrudnianiu

Czym jest zatrudnianie promujące różnorodność (*diversity hiring*)?

Definicja - Zatrudnianie promujące różnorodność to zatrudnianie w oparciu o zalety osoby, przy czym szczególną uwagę zwraca się na to, aby procedury ograniczały uprzedzenia związane z wiekiem, rasą,

płcią, religią, orientacją seksualną i innymi cechami osobowymi kandydata, które nie mają związku z wykonywaną przez niego pracą.

Wskazówki dotyczące prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych w celu uniknięcia dyskryminacji i zwiększenia różnorodności:

- ✓ Stworzenie standardowego zestawu kryteriów
- ✓ Używanie niedyskryminującego języka
- ✓ Nie zadawanie pytań w oparciu o kryteria chronione
- ✓ Unikanie nieświadomych uprzedzeń
- ✓ Oferta na podstawie zdolności
- ✓ Prowadzenie dokumentacji
- ✓ Informacje zwrotne

☐ **Zarządzanie wydajnością - Upewnianie się, że miejsce pracy jest przyjazne dla wszystkich:**

- ✓ Posiadanie polityki w miejscu pracy i wprowadzanie jej w życie
- ✓ Rekrutacja
- ✓ Szkolenia i rozwój
- ✓ Równość wynagrodzeń
- ✓ Wierzenia i praktyki religijne
- ✓ Zasady ubioru
- ✓ Niedopuszczalne zachowanie
- ✓ Zwolnienia z pracy
- ✓ Redukcja stanowisk pracy
- ✓ Rodzice na urlopie i elastyczna praca
- ✓ Komunikacja
- ✓ Przywództwo
- ✓ Promowanie wydarzeń i działań sprzyjających włączeniu społecznemu

☐ **Szkolenia i rozwój:**

Równość, różnorodność i integracja powinny być również obecne w szkoleniu, rozwoju i awansie pracowników. Powyższe obejmuje:

- budowanie świadomości
- rozwój umiejętności
- pomaganie pracownikom w zrozumieniu potrzeby i znaczenia zarządzania różnorodnością i doceniania różnorodności
- kształcenie pracowników w zakresie specyficznych różnic kulturowych i sposobów reagowania na nie w miejscu pracy
- dostarczenie umiejętności niezbędnych do pracy w zróżnicowanych zespołach roboczych
- poprawa zrozumienia przez pracowników mieszanki kulturowej w organizacji oraz
- pomaganie pracownikom w poznawaniu kultury i społeczności lokalnej, której służy organizacja.

Szkolenie powinno pokazywać, dlaczego ważne jest docenianie różnic między wszystkimi ludźmi i jak to robić. Pracownicy powinni mieć poczucie, że mogą ubiegać się o wyższe stanowiska, niezależnie od cech chronionych.

☐ Zarządzanie karierą

Wszyscy pracownicy powinni być informowani o możliwościach awansu. Nie należy czynić założeń dotyczących zdolności pracownika do uczestnictwa w szkoleniu certyfikacyjnym lub jego możliwości przekwalifikowania na podstawie jego wieku, płci lub innych cech identyfikacyjnych.

Istnieją dwa istotne cele rozwoju kariery w tych inicjatywach:

po pierwsze, zapewnienie zróżnicowanym kandydatom o wysokim potencjale możliwości rozwoju, oraz

po drugie, zwiększenie różnorodności w szeregach kierownictwa wyższego szczebla

☐ Równość wynagrodzeń

Ustawa o równym wynagrodzeniu ma na celu zapewnienie równego wynagrodzenia dla kobiet i mężczyzn wykonujących taką samą pracę. Jednak kwestie dotyczące dyskryminacji w zakresie wynagrodzenia mogą występować w odniesieniu do każdej cechy chronionej, na przykład wieku, niepełnosprawności, rasy lub religii.

Należy regularnie sprawdzać, czy wszyscy pracownicy wykonujący taką samą pracę mają takie same uprawnienia:

- płaca
- świadczenia
- warunki umowy o pracę

☐ Outplacement

Wsparcie w zakresie outplacementu to usługa oferowana przez organizację, której celem jest pomoc odchodzącym pracownikom (dobrowolnie lub niedobrowolnie) w przejściu do nowego miejsca pracy i reorientacji zawodowej. Firmy, które świadczą tego typu usługi, demonstrują inkluzywny sposób myślenia i poprawiają (lub przynajmniej uśredniają) swój Employer Branding – swoją markę pracodawcy.

Usługa outplacementu jest zazwyczaj świadczona przez firmę doradczą, której płaci firma zatrudniająca. Praktyczne wskazówki, szkolenia, warsztaty, a w rzadkich przypadkach pomoc psychologiczna - wszystko to służy zapewnieniu wsparcia.

Wsparcie w zakresie outplacementu stwarza poczucie bezpieczeństwa dla pozostających w firmie pracowników i zachowuje jej kulturę.

Nie chodzi tylko o pracowników, których zwalniasz. Chodzi też o tych, którzy pozostają. Zwolnienia powodują silny niepokój wśród osób, które pozostały po zwolnieniach i które zastanawiają się, czy będą następne. Świadomość, że ich koledzy otrzymali pomoc w znalezieniu nowej pracy, w znacznym stopniu uspokaja te obawy. Również buduje to lojalność, gdy pracownicy widzą, że postępujesz właściwie wobec ich przyjaciół i kolegów.

Jeśli możliwe jest wcześniejsze powiadomienie o planowanym zwolnieniu, pozwól obecnym pracownikom na rozpoczęcie korzystania z usług outplacementu jeszcze w trakcie zatrudnienia - w okresie, w którym są oni najbardziej atrakcyjni na rynku. Są oni o wiele lepiej przygotowani do rozpoczęcia pracy po zakończeniu zatrudnienia i bardziej prawdopodobne jest, że pozostaną chętnymi ambasadorami marki poprzedniego pracodawcy, wspierając jego firmę w Internecie i wśród swoich kolegów lub przynajmniej pozostając neutralnymi. Niestety, w wielu okolicznościach nie jest to możliwe. Jednak w takich delikatnych sytuacjach zawsze jest miejsce na właściwy offboarding (obsługa procesu odejścia pracownika) na najwyższym poziomie.

Zrównoważona kultura różnorodności i inkluzywności w organizacji

Pomimo ich znaczenia, strategie różnorodności są trudne do wdrożenia. Po ich wprowadzeniu często nie przynoszą one oczekiwanych korzyści.

Dlaczego tak się dzieje?

Jednym z powodów jest na pewno nastawienie firmy. Programy różnorodności mogą zakończyć się niepowodzeniem, jeśli są tworzone dlatego, że są postrzegane jako słuszne, nie odzwierciedlając prawdziwego zaangażowania w tworzenie środowiska pracy, które sprzyja najlepszym pracownikom.

Inną sprawą jest to, że wiele firm nie rozumie czasu i wysiłku potrzebnego do wdrożenia takiej strategii. Zamiast pracować nad włączeniem różnorodności do strategii organizacji i wszystkich działań HR, firmy często postrzegają ją jako kolejny „samodzielny projekt”.

Wreszcie, duże firmy szczególnie często nie zajmują się bardziej skomplikowanymi aspektami, takimi jak styl zarządzania, hierarchia i kultura. Z tego powodu wdrożenie często kończy się niepowodzeniem.

Co z tym zrobić?

Doświadczenie w zakresie najlepszych praktyk sugeruje co najmniej pięć kluczowych kroków przy wdrażaniu skutecznej i trwałej strategii różnorodności. Są one wymienione poniżej:

5 strategii tworzenia kultury inkluzywności (Graham, 2018):

- Celowe zaangażowanie się we wdrożenie
- Reagowanie na zmianę
- Kwestie przywódcze
- Identyfikacja uprzedzeń
- Przyjęcie różnic

Określenie inicjatyw

Ogromną częścią zarządzania różnorodnością w miejscu pracy jest określenie inicjatyw, które podejmie organizacja. Również w tym przypadku w proces ten zaangażowani będą interesariusze z całej organizacji - od najwyższego szczebla w dół. Spotkaj się z kierownictwem i pracownikami, aby ustalić, co działa, a co nie, oraz jakie inicjatywy należy wdrożyć, aby uzyskać autentyczny efekt zarządzania.

Każda firma będzie inna; nie ma uniwersalnego rozwiązania dla działań związanych z zarządzaniem różnorodnością (szczególnie w przypadku organizacji globalnych). Będzie to wymagało starannego planowania, myślenia i wykonania - ale będzie warto.

3 kroki do zrównoważonych inicjatyw:

- Skup się na pracownikach - strategię różnorodności i integracji muszą być dopasowane do organizacji i być jej własnością
- Nadaj priorytet wskaźnikowi, który śledzi ogólny postęp w czasie - wspieraj integracyjne środowisko pracy poprzez testowanie inicjatyw w siedmiu kluczowych wymiarach, włączając sprawiedliwe traktowanie, podejmowanie decyzji, zaufanie i różnorodność
- Włączenie różnorodności i inkluzywności do istniejących procesów biznesowych i procesów związanych z talentami - Procesy zarządzania talentami - planowanie sukcesji, rekrutacja, zarządzanie wynikami - są najbardziej podatne na uprzedzenia i powinny być punktem wyjścia do wdrożenia strategii różnorodności i inkluzywności. W poszukiwaniu możliwości zmian przyglądamy się również innym kluczowym funkcjom biznesowym i ich procesom, takim jak finanse, księgowość i operacje.

Korzyści wynikające z trwałej różnorodności w miejscu pracy

Korzyści płynące z trwałego zróżnicowania siły roboczej obejmują:

- lepsze podejmowanie decyzji
- większa kreatywność i innowacyjność
- większy sukces w marketingu wśród obcokrajowców i mniejszości etnicznych
- lepsze możliwości gospodarcze w innych krajach

Niektóre z korzyści płynących z uwzględnienia różnorodności to:

- ✓ przyciąganie i zatrzymywanie najlepszych talentów w puli pracowników
- ✓ zwiększenie satysfakcji pracowników
- ✓ poprawa morale i zaangażowania pracowników w realizację celów organizacyjnych

Najlepsze praktyki w zakresie różnorodności i integracji

Przypadek 1

Deutsche Bank został uznany za jednego z 50 najlepszych pracodawców dla kobiet i otrzymał nagrodę za swój globalny program sponsoringowy ATLAS, który pomaga kobietom w awansie na wyższe stanowiska. Deutsche Bank skupił się jednak na osobach niepełnosprawnych w Indiach, gdzie wiele osób cierpi na polio lub inne choroby z powodu braku możliwości leczenia. W związku z tym Deutsche Bank

współpracuje z niezależną stroną trzecią. W rezultacie, Deutsche Bank współpracuje z grupą pozarządową w zakresie szkolenia osób niepełnosprawnych do pracy w korporacji.

Przypadek 2

Johnson & Johnson, firma działająca w branży opieki zdrowotnej na całym świecie, która jedenaście razy znalazła się w rankingu Top 50 organizacji Diversity Inc, uznała, że sukces w dziedzinie globalnej różnorodności wymaga podejścia dostosowanego do kultury w każdej lokalizacji. Ponieważ korporacja miała problemy z koordynacją swoich inicjatyw dotyczących różnorodności w USA i Europie, zorganizowała pierwszą na świecie wideokonferencję na żywo na temat wzajemnych perspektyw, różnorodności i szacunku.

Przypadek 3

FACE - Fondation Agir Contre l'Exclusion - E-learning w zakresie różnorodności - Ta praktyka obejmuje kurs e-learningowy poświęcony różnorodności, przeznaczony dla firm, które mogą szkolić swoich pracowników w tym zakresie w celu poprawy spójności, zrozumienia i zwalczania uprzedzeń.

Opracowany przez FACE program szkolenia online trwa 45 godzin i jest podzielony na dwie części (uwrażliwienie - 15 godzin i wiedza specjalistyczna - 30 godzin). Zawiera quizy, konkretne przykłady i filmy, aby pomóc użytkownikom zrozumieć koncepcje i działa jako platforma, gdzie użytkownicy (HR i kierownictwo) mogą uzyskać porady i wsparcie od innych użytkowników.

(<https://www.fondationface.org/>)

Przypadek 4

FormEthic - Szkolenie wspierające równość zawodową i pomagające organizacjom przyjmować osoby niepełnosprawne - Istnieją dwa kursy szkoleniowe w ramach tej praktyki. Jeden z nich dotyczy zawodowej równości płci i składa się z dwugodzinnego modułu online na temat prawodawstwa oraz siedmiogodzinnej sesji bezpośredniej na temat reprezentacji osobowej. Po zakończeniu szkolenia udzielane jest indywidualne wsparcie. Drugi kurs, dotyczący przyjmowania osób z niepełnosprawnością, to sześciogodzinna sesja bezpośrednia, której celem jest doskonalenie umiejętności integrowania osób z niepełnosprawnością w organizacjach. (<http://www.formethic.org/>)

Streszczenie Modułu E

W ciągu ostatnich kilku lat świat poszedł do przodu. Różnorodność i integracja w miejscu pracy okazały się bardzo korzystne i przyniosły firmom sukces, ponieważ poszerzają pulę zasobów, pozwalając ludziom o różnych poglądach i nastawieniu pracować razem dla wspólnego celu.

Istnieje również kilka wyzwań, z którymi muszą zmierzyć się organizacje, jednak dzięki odpowiednim wytycznym i wartościom można uniknąć tych problemów i zbudować środowisko, które zaspokoi dynamiczne zmieniające się potrzeby współczesnego biznesu. Aby zapewnić sprawne wykonanie i wdrożenie, konieczne są odpowiednie działania na poziomie zarządzania.



Pytania kontrolne z Modułu E.

1. Proszę wybrać najbardziej odpowiednie brakujące słowo(-a)

- a) Różnorodność
- b) Zarządzanie różnorodnością
- c) Inkluzywność
- d) Język inkluzywny
- e) Różnorodność w miejscu pracy

- I. _____ odnosi się do dobrowolnych działań organizacyjnych, które mają na celu zbudowanie większej integracji pracowników z różnych środowisk w formalnych i nieformalnych strukturach organizacyjnych poprzez celowe polityki i programy.
- II. _____ oznacza tworzenie środowiska integracyjnego, które akceptuje różnice między poszczególnymi osobami, docenia ich mocne strony i zapewnia wszystkim pracownikom możliwość wykorzystania pełnego potencjału.
- III. _____ autentyczne włączanie zwykle wykluczonych osób i/lub grup w procesy, działania i podejmowanie decyzji/ kreowanie polityki w sposób zapewniający podział władzy.
- IV. _____ oznacza posiadanie lub bycie złożonym z różnych elementów; różnorodność, w szczególności: włączenie różnych typów ludzi (takich jak ludzie różnych ras lub kultur) do grupy lub organizacji.
- V. _____ jest wolny od słów, zwrotów lub tonów, które odzwierciedlają uprzedzenia, stereotypy lub dyskryminujące poglądy na temat konkretnych osób lub grup.

2. Prawda czy fałsz?

Polityka różnorodności i integracji skupia się głównie na grupach pracowników reprezentujących różnorodność, wykluczając tym samym inne grupy, które mogą być postrzegane jako bardziej uprzywilejowane.

- ☐ Prawda
- ☐ Fałsz

Większość grup dominujących częściej ma nieświadome uprzedzenia do grup lub jednostek podległych i zazwyczaj bezpośrednio preferuje członków grupy, do której należy.

- ☐ Prawda
- ☐ Fałsz

3. Proszę wybrać słowa, które są inkluzywne zgodnie z językiem inkluzywnym (wiele odpowiedzi)

- ☐ Sprzątaczką
- ☐ Gej
- ☐ Chłopaki
- ☐ Homo
- ☐ Mąż
- ☐ Lesbijka
- ☐ Murzyn
- ☐ Osoba kolorowa
- ☐ Romowie

4. Jakiego rodzaju dyskryminację można zauważyć w tym ogłoszeniu o pracę? (Wiele odpowiedzi)

Ogłoszenie o pracę

Poszukujemy młodego i energicznego kelnera do nowo otwartej restauracji w Londynie.

Opis stanowiska:

Kelner wita klientów i oferuje menu restauracji lub kawiarni, odpowiada na pytania dotyczące oferty menu, realizuje zamówienia na jedzenie i napoje, przenosi jedzenie i napoje z kuchni do stolików oraz przygotowuje rachunki i przyjmuje płatności. Musi on upewnić się, że klienci są zadowoleni z posiłków i w razie potrzeby realizuje zamówienia na dodatkowe dania.

Wymagania dla stanowiska:

- Co najmniej 5-letnie doświadczenie w pracy w restauracji o dużym natężeniu ruchu
- Doskonałe zdrowie fizyczne
- Doskonałe umiejętności nawiązywania kontaktów z klientami
- Podstawowe umiejętności matematyczne
- Kandydat powinien być pochodzenia europejskiego
- Umiejętność pracy w zespole

- ☐ Płeć
- ☐ Wiek
- ☐ Niepełnosprawność
- ☐ Pochodzenie etniczne
- ☐ Status społeczny
- ☐ Orientacja seksualna

5. Czy to jest dyskryminacja?

Cheryl bierze udział w rozmowie kwalifikacyjnej na stanowisko w dziale sprzedaży detalicznej odzieży. Panel przeprowadzający rozmowę kwalifikacyjną wdaje się najpierw z Cheryl w małą pogawędkę i jeden z członków panelu pyta Cheryl, czy ma dzieci. Cheryl mówi, że ma dwoje małych dzieci.

- ☐ Tak, Cheryl może złożyć skargę o dyskryminację
- ☐ Nie, nie ma nic złego w pytaniu kandydatów o ich status rodzicielski

6. Prowadzisz rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami na stanowisko, które będzie wymagało podróży międzynarodowych.

Jaki jest właściwy sposób, aby zapytać o ich zdolności do spełnienia tego wymogu?

- ☐ Czy ma Pani/Pan jakieś obowiązki rodzinne?
- ☐ Ile lat mają Pani/Pana dzieci?
- ☐ Czy będzie Pani/Pan w stanie wyjeżdżać za granicę raz w tygodniu?
- ☐ Kto zaopiekuje się Pani/Pana dziećmi podczas pobytu za granicą?

7. Czym jest zatrudnianie promujące różnorodność? (Wiele odpowiedzi)

- ☐ Zatrudnianie promujące różnorodność to zatrudnianie w oparciu o zalety osoby, przy czym szczególną uwagę zwraca się na to, aby procedury ograniczały uprzedzenia związane z wiekiem, rasą, płcią, religią, orientacją seksualną i innymi cechami osobowymi kandydata, które nie mają związku z wykonywaną przez niego pracą.
- ☐ To zatrudnianie na podstawie tylu kryteriów, ile można zmierzyć podczas selekcji.
- ☐ To zatrudnianie na podstawie potrzebnych kompetencji. Nie ma znaczenia, jaka płeć czy orientacja seksualna jest reprezentowana.
- ☐ Gdy kandydaci mają szansę zostać wybrani na podstawie kilku kryteriów związanych z pracą.
- ☐ Zatrudnianie, w którym nie bierze się pod uwagę cech osobistych, niezwiązanych z wykonywaną pracą.



Materiały do dalszej analizy (linki do dostępnych zasobów online: dokumenty, eseje, wideo, itp.)

Prawodawstwo UE

- 1) Wspólne sprawozdanie w sprawie stosowania dyrektywy Rady 2000/43/WE w sprawie równości rasowej oraz dyrektywy Rady w sprawie równego traktowania w zakresie zatrudnienia i pracy. Pobrane [tutaj](#)
- 2) Stosowanie dyrektywy 2000/43/WE wprowadzającej w życie zasadę równego traktowania osób bez względu na pochodzenie rasowe lub etniczne. Pobrane [tutaj](#)



Bibliografia/ Referencje/ Źródła internetowe

- 1) Australian Human Rights Commission (2015). A step-by-step guide to preventing discrimination in recruitment.
- 2) Balter, L., et al. (2014). What Diversity Metrics are Best Used to Track and Improve Employee Diversity? Cornell University ILR School.
- 3) CIO – Article – Pobrane [tutaj](#)
- 4) Crispin, E. (2014). Five ways to get outplacement right for employees.
- 5) Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group
- 6) Forbes Insight. Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Pobrane [tutaj](#)
- 7) Free Management Library - <https://managementhelp.org/interpersonal/multicultural-diversity.htm>
- 8) Hansen, M.V, Allen, R.G., 2002. *The One Minute Millionaire: The Enlightened Way to Wealth*, Harmony Books
- 9) Johansson, A. How Can You Measure Diversity And Inclusion Results? Millennials Have An Idea.
- 10) Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons From Top Global Companies. Pobrane [tutaj](#)
- 11) Llopis, G. (2016). 9 Signs That Your Organization Lacks Diversity Of Thought. Forbes.
- 12) McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill: New York
- 13) Meaningful Metrics for Diversity And Inclusion. Processes and Outcomes, Robin J. Ely; David A. Thomas, 2001
- 14) The Economist Intelligence Unit (2017). Global Trends Impacting the Future of HR Management. Engaging and Integrating a Global Workforce. Pobrane [tutaj](#)
- 15) Understand Why Employees Leave, dostępne [tutaj](#)
- 16) Washington, E., Patrick, C. (2018). 3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture. Gallup.
- 17) Young, J. (2016). How to Solve Diversity Issues in the Workplace. Pobrane [tutaj](#).

ZAŁĄCZNIKI MODUŁ E

Załącznik 5 – Działania na platformę Moduł E

MODUŁ E: POTENCJAŁ ZASOBÓW LUDZKICH				
E.1 Biznesplan przedsiębiorstwa społecznego				
Lista działań (na temat)	O co chodzi w tym działaniu?	Co osiągniesz, wykonując je:	Czas trwania (min)	Numer referencyjny Linki do plików i materiały: Nazwa pliku: A.1.1_ Video+++
Założmy profil na FB	Głównym celem tego ćwiczenia jest zrozumienie przez uczestników głównych zasad pracy zespołowej.	Dzięki ćwiczeniu uczestnicy uświadomią sobie, jak ważna jest współpraca i komunikacja, aby zespół działał skutecznie i efektywnie. Uświadomią sobie również znaczenie podziału ról i koordynacji w pracy zespołowej.	25 minut	ME_T1_A1_ Założmy profil na FB
Obcy wyładowali!	Głównym celem tego ćwiczenia jest zachęcenie do komunikacji między pracownikami oraz budowanie nieszablonowego i kreatywnego myślenia.	Narzędzie to ma na celu poprawę wydajności zespołu, a także uświadomienie korzyści i wyzwań związanych z pracą w zespole. Im więcej uczestnicy szkolenia będą rozmawiać i tworzyć pomysły, tym swobodniej będą się czuć w towarzystwie swoich kolegów, więc dalsza wspólna praca nie będzie już tak onieśmielająca.	30–60 minut	ME_T1_A2_ Obcy wyładowali
Origami na ślepo!	Głównym celem tego ćwiczenia jest zachęcenie do komunikacji między pracownikami oraz podkreślenie znaczenia słuchania i proszenia o informacje zwrotne.	Głównym celem tego ćwiczenia jest zachęcenie do komunikacji między pracownikami oraz podkreślenie wagi słuchania i proszenia o informację zwrotną.	30 minut	ME_T1_A3_ Origami na ślepo
Wirtualny Klub Książki	Celem tego ćwiczenia jest integracja zespołu – dyskusja nt. wrażeń i myśli o książce	Dzięki temu ćwiczeniu pracownicy będą mieć coś wspólnego, co ich połączy i zachęci do otwartości na odmienne opinie – a to jest bardzo ważne w miejscu pracy.	30-60 minut / na przestrzeni 1 tygodnia	ME_T1_A4_ Wirtualny Klub Książki
Pizza przywództwa	To ćwiczenie z zakresu rozwoju kompetencji przywódczych zapewni ramy do samooceny	To ćwiczenie może pomóc uczestnikom zastanowić się nad różnymi wymiarami umiejętności i postaw, których potrzeba, aby być dobrym liderem, dokonać samooceny i wyznaczyć sobie cele.	30 minut	ME_T1_A5_ Pizza przywództwa

E.2. Zarządzanie różnorodnością				
Serce, ręka, umysł	Różnorodność	Narzędzie do zbadania czegoś (produktu, procesu, działania, czegośkolwiek innego) z różnych punktów widzenia, w tym z perspektywy emocjonalnej, racjonalnej i praktycznej, także szukając znaczeń, które trudno sobie wyobrazić na pierwszy rzut oka.	20-60 minut	ME_T2_A1_Serce_ręka_umysł
Historia dookoła	Zabawa, poznawanie siebie nawzajem, tworzenie wizji zespołu, ćwiczenie wyobraźni, docenianie różnorodności myśli i stylów.	Wspólne tworzenie historii może być tylko zabawą, ale może też pomóc zespołowi wyobrazić sobie jego przyszłość lub wspominać przeszłość.	30-90 minut	ME_T2_A2_Historia dookoła
Gra w szkicowanie	Ćwiczenie rysunkowe, które pokazuje nam, że możemy mieć różne punkty widzenia na różne tematy i/lub przedmioty - demonstrując różnorodność kulturową	Narzędzie to może pomóc odblokować niektóre z naszych nieświadomych założeń i uprzedzeń. Ćwiczenie stosuje się, gdy istnieje potrzeba zrozumienia, co ludzie rozumieją przez konkretne słowa, np. w pracy zespołowej, czy ogólnie w każdym rodzaju komunikacji oraz gdy istnieje pragnienie odblokowania niektórych naszych nieświadomych uprzedzeń i założeń dotyczących sposobu myślenia i komunikowania różnych słów i pojęć.	30-60 minut	ME_T2_A3_Gra w szkicowanie
Krąg zaufania	Ćwiczenie skłania do refleksji lub otwartej dyskusji	Z tego narzędzia można korzystać zarówno indywidualnie, jak i grupowo. Pozwala ocenić swój krąg zaufania – pomyśleć o swoim „wewnętrznym kręgu”; praca, szkoła lub inna grupa - aby zobaczyć, jak zróżnicowana jest grupa osób, którym ufasz. Narzędzie to pomaga odkryć nieświadome uprzedzenia i stronniczość.	30-60 minut	ME_T2_A4_Krąg zaufania
Jakiego rodzaju dyskryminację można zauważyć w tym ogłoszeniu o pracę (wiele odpowiedzi)	Pytanie wielokrotnego wyboru	Przegląd materiałów edukacyjnych	15 minut	ME_T2_A5_Jakiego rodzaju dyskryminację można zauważyć w tym ogłoszeniu o pracę- wiele odpowiedzi
Jaki jest właściwy sposób, aby zapytać o zdolności do spełnienia wymogu?	Pytanie wielokrotnego wyboru	Przegląd materiałów edukacyjnych	15 minut	ME_T2_A6_Jaki jest właściwy sposób aby zapytać o zdolności do spełnienia wymogu
Prawda czy fałsz?	Prawda/Fałsz Pytanie	<u>Przegląd materiałów edukacyjnych</u>	15 minut	ME_T2_A7_Prawda czy Fałsz

Wybierz najbardziej odpowiednie brakujące słowo(-a)	Pytanie o dopasowanie	Przegląd materiałów edukacyjnych	10 minut	ME_T2_A8_Wybierz najbardziej odpowiednie brakujące słowo(-a)
Czym jest zatrudnianie promujące różnorodność (wiele odpowiedzi)	Pytanie wielokrotnego wyboru	Przegląd materiałów edukacyjnych	10 minut	ME_T2_A9_Czym jest zatrudnianie promujące różnorodność-wiele odpowiedzi
Artefakty kultury	Zwiększenie świadomości osobistej i kulturowej uczestników, lepsze poznanie innych	Ćwiczenie zachęca uczestników do zastanowienia się nad swoją tożsamością kulturową w bezpiecznym środowisku, jednocześnie poruszając kwestie różnorodności kulturowej, daje uczestnikom możliwość spojrzenia poza stereotypy.	60-90 minut	ME_T2_A10_Artefakty kultury