

**PRZEDSIĘBIORSTWO
SPOŁECZNE
REALIZUJĄCE
USŁUGI
W OBSZARZE
TURYSTYKA
SPOŁECZNA+**

Przedsiębiorstwo społeczne
realizujące usługi w obszarze
Turystyka społeczna+

Warszawa
2022

Cel

kompleksowe przygotowanie przedsiębiorstw społecznych do realizacji wiązek usług społecznych w zakresie turystyki społecznej.

Grupa docelowa

przedsiębiorstwa społeczne, o których mowa w ustawie z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej.

Osoby korzystające z usług społecznych

mieszkańcy korzystający z niekomercyjnych usług turystycznych, w tym dzieci, młodzież, osoby z ograniczeniami mobilności lub percepcji, w tym osoby z niepełnosprawnościami, osoby powyżej 60 roku życia.

Model

| | | |
|------|--|----|
| 1. | <u>Realizatorzy usług</u> | 15 |
| 2. | <u>Przedmiot przedsięwzięcia</u> | 17 |
| 3. | <u>Integracja usług społecznych</u> | 21 |
| 3.1. | Rewitalizacja | 24 |
| 3.2. | Turystyka i krajoznawstwo | 28 |
| 3.3. | Sekwencja wprowadzania elementów oferty | 33 |
| 4. | <u>Odbiorcy i usługi / Co musimy wiedzieć?</u> | |
| | <u>Od czego zacząć</u> | 37 |
| 4.1. | Zapotrzebowanie na wiązkę usług | 38 |
| 4.2. | Kompetencje niezbędne do realizacji wiązki usług | 42 |
| 4.3. | Partnerzy przedsięwzięcia | 44 |
| 4.4. | Działania do wykonania w związku z rozpoczęciem działalności | 49 |
| 4.5. | Źródła finansowania wiązki usług | 55 |
| 5. | <u>Opis modeli przedsiębiorstw społecznych realizujących usługi w zakresie turystyki społecznej+</u> | 57 |

Podręcznik

| | | |
|--------|---|-----|
| | Wstęp | 83 |
| 1. | <u>Model Turystyka społeczna+</u> | 87 |
| 2. | <u>Wiązki usług turystycznych w przedsiębiorstwach społecznych</u> | 95 |
| 2.1. | Etapy wdrażania wiązek usług w turystyce społecznej | 96 |
| 2.2. | Przedsiębiorstwa społeczne wdrażające wiązkę usług | 98 |
| 3. | <u>Standard nowej usługi OWES dotyczącej wiązki usług społecznych oraz rekomendowane rozwiązania organizacyjne i finansowe dla PS</u> | 109 |
| 3.1. | Dlaczego OWES? | 110 |
| 3.2. | Rola doradcy biznesowego | 111 |
| 3.3. | Obszary wsparcia istniejących przedsiębiorców społecznych | 112 |
| 3.4. | Proponowana ścieżka wsparcia | 113 |
| 3.4.1. | Narzędzie nr 1. BMC (Business Model Canvas) | 114 |
| 3.4.2. | Zarządzanie Finansami | 123 |
| 3.4.3. | Narzędzie nr 2. Planowanie finansowe usług Wchodzących w wiązkę | 125 |
| 3.4.4. | Narzędzie nr 3. Wskaźniki finansowe | 128 |
| 3.4.5. | Narzędzie nr 4. Monitorowanie realizacji planu finansowego działalności bieżącej | 133 |
| 3.4.6. | Narzędzie nr 5. Ryzyka i zagrożenia finansowe | 139 |
| 3.5. | Identyfikacja ryzyka | 140 |
| 3.6. | Monitorowanie i kontrolowanie ryzyka | 141 |
| 4. | <u>Rekomendacje</u> | 145 |
| | Podsumowanie | 148 |

Słownik pojęć

Deinstytucjonalizacja usług — proces przejścia od opieki instytucjonalnej do usług świadczonych w społeczności lokalnej, wynikający z potrzeby respektowania praw podstawowych określonych w Karcie praw podstawowych Unii Europejskiej z dnia 7 czerwca 2016 r., a także innych dokumentach międzynarodowych. Proces ten wymaga rozwoju usług świadczonych w społeczności lokalnej, przeniesienia zasobów z opieki instytucjonalnej na poczet usług świadczonych w społeczności lokalnej, stopniowego ograniczenia usług w ramach opieki instytucjonalnej. Integralnym elementem deinstytucjonalizacji usług jest profilaktyka mająca zapobiegać umieszczeniu osób w opiece instytucjonalnej, a w przypadku dzieci – rozdzieleniu dziecka z rodziną i umieszczeniu w pieczy zastępczej lub w opiece instytucjonalnej.

Dostępność — właściwość środowiska fizycznego, transportu, technologii i systemów informacyjno-komunikacyjnych oraz towarów i usług, pozwalająca osobom z niepełnosprawnościami na korzystanie z nich na zasadzie równości z innymi osobami. Dostępność może być zapewniona przede wszystkim dzięki stosowaniu koncepcji uniwersalnego projektowania, a także poprzez stosowanie MRU, w tym technologii i urządzeń kompensacyjnych dla osób z niepełnosprawnościami.

Koncepcja uniwersalnego projektowania — projektowanie produktów, środowiska, programów i usług w taki sposób, by były użyteczne dla wszystkich, w możliwie największym stopniu, bez potrzeby adaptacji lub specjalistycznego projektowania. Koncepcja jest oparta na ośmiu regułach:

1. równe szanse dla wszystkich – równy dostęp do wszystkich elementów środowiska na przykład przestrzeni, przedmiotów, budynków itd.,
2. elastyczność w użytkowaniu – różnorodny sposób użycia przedmiotów ze względu na możliwości i potrzeby użytkowników,
3. prostota i intuicyjność w użyciu – projektowanie przestrzeni i przedmiotów, aby ich funkcje były zrozumiałe dla każdego użytkownika, bez względu na jego doświadczenie, wiedzę, umiejętności językowe czy poziom koncentracji,
4. postrzegalność informacji – przekazywana za pośrednictwem przedmiotów i struktur przestrzeni informacja ma być dostępna zarówno w trybie dostępności wzrokowej, słuchowej, jak i dotykowej,

5. tolerancja na błędy – minimalizacja ryzyka błędnego użycia przedmiotów oraz ograniczania niekorzystnych konsekwencji przypadkowego i niezamierzonego użycia danego przedmiotu,
6. niewielki wysiłek fizyczny podczas użytkowania – takie projektowanie przestrzeni i przedmiotów, aby korzystanie z nich było wygodne, łatwe i nie wiązało się z wysiłkiem fizycznym,
7. omiar i przestrzeń wystarczające do użytkowania – odpowiednie dopasowanie przestrzeni do potrzeb jej użytkowników,
8. percepcja równości – równoprawny dostęp do środowiska, korzystania ze środków transportu i usług powszechnych lub powszechnie zapewnionych jest zapewniony w taki sposób, aby korzystający nie czuł się w jakikolwiek sposób dyskryminowany czy stygmatyzowany.

Mechanizm racjonalnych usprawnień (MRU) — konieczne i odpowiednie zmiany oraz dostosowania, nienakładające nieproporcjonalnego lub nadmiernego obciążenia, rozpatrywane osobno dla każdego konkretnego przypadku, w celu zapewnienia osobom z niepełnosprawnościami możliwości korzystania z wszelkich praw człowieka i podstawowych wolności oraz ich wykonywania na zasadzie równości z innymi osobami. MRU oznacza także możliwość sfinansowania specyficznych działań dostosowawczych, uruchamianych wraz z pojawieniem się w projektach realizowanych z polityki spójności (w charakterze uczestnika lub personelu projektu) osoby z niepełnosprawnością. Każde zastosowanie MRU wynika z występowania przynajmniej trzech czynników w projekcie:

1. specjalnej potrzeby uczestnika projektu/użytkownika produktów projektu lub personelu projektu;
2. barier otoczenia;
3. charakteru interwencji.

Przedsiębiorstwo społeczne (PS) — podmiot ekonomii społecznej, posiadający status przedsiębiorstwa społecznego, zgodnie z art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej.

Osoba niesamodzielna/Osoba potrzebująca wsparcia w codziennym funkcjonowaniu — osoba, która ze względu na wiek, stan zdrowia lub niepełnosprawność wymaga opieki lub wsparcia w związku z niemożnością samodzielnego wykonywania co najmniej jednej z podstawowych czynności dnia codziennego. Do oceny stopnia samodzielności fizycznej stosowana jest w szczególności skala Barthel; (zgodnie z projektem wytycznych EFS PLUS).

Osoba z niepełnosprawnością — osoba z niepełnosprawnością w rozumieniu wytycznych ministra właściwego do spraw rozwoju regionalnego dotyczących realizacji zasad równościowych w ramach funduszy unijnych na lata 2021–2027 lub uczeń albo dziecko w wieku przedszkolnym posiadający orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego wydane ze względu na dany rodzaj niepełnosprawności lub dzieci i młodzież posiadające orzeczenia o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych wydawane ze względu na niepełnosprawność intelektualną w stopniu głębokim. Orzeczenia uczniów, dzieci lub młodzieży są wydawane przez zespół orzekający działający w publicznej poradni psychologiczno-pedagogicznej, w tym poradni specjalistycznej.

Ośrodek wsparcia ekonomii społecznej (OWES) — ośrodek, o którym mowa w art. 36 ust. 1 ustawy z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej.

Usługi asystenckie — świadczone przez asystentów na rzecz osób z niepełnosprawnościami, umożliwiające stałe lub okresowe wsparcie tych osób w wykonywaniu podstawowych czynności dnia codziennego, niezbędnych do ich aktywnego funkcjonowania społecznego, zawodowego lub edukacyjnego.

Usługa bazowa — usługa wiodąca w wiązce usług; w przypadku niniejszego modelu jest to usługa opiekuńcza świadczona w miejscu zamieszkania.

Usługa dodatkowa — usługa uzupełniająca usługę bazową, może być o podobnym charakterze jak usługa bazowa np. usługa asystencka lub o odmiennym charakterze, ale mająca na celu kompleksowe wsparcie osoby korzystającej z usług np. usługa informacyjna, usługa „złotej rączki”.

Usługi opiekuńcze — obejmujące pomoc w zaspokajaniu codziennych potrzeb życiowych, opiekę higieniczną, zaleconą przez lekarza pielęgnację oraz, w miarę możliwości, zapewnienie kontaktów z otoczeniem, świadczone przez opiekunów faktycznych lub w postaci: sąsiedzkich usług opiekuńczych, usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania, specjalistycznych usług opiekuńczych w miejscu zamieszkania lub dziennych form usług opiekuńczych; do usług opiekuńczych należą także usługi krótkookresowego całodobowego i krótkookresowego dziennego pobytu, których celem jest zapewnienie opieki dla osób niesamodzielnych, w tym w zastępstwie za opiekunów faktycznych.

Usługi społeczne/ usługi świadczone w społeczności lokalnej — usługi świadczone w interesie ogólnym, umożliwiające osobom niezależne życie w środowisku lokalnym. Usługi te zapobiegają odizolowaniu osób od rodziny i społeczności lokalnej, a gdy to nie jest możliwe, gwarantują tym osobom warunki życia jak najbardziej zbliżone do warunków domowych i rodzinnych oraz umożliwiają podtrzymywanie więzi rodzinnych i sąsiedzkich. Do usług społecznych zaliczamy m.in. usługi opiekuńcze, usługi asystenckie, usługi w postaci mieszkań chronionych, usługi w postaci mieszkań wspomaganych do 12 osób (wg definicji z Wytycznych CT9). Pojęcie usług społecznych rozumianych bardziej szeroko znajduje się też w ustawie z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych.

Wiązka usług — oznacza zestaw zintegrowanych, co najmniej trzech typów, usług społecznych, świadczonych przez jednego lub kilku wykonawców, w ramach spójnego i zaplanowanego działania zaspokajającego w sposób ciągły potrzeby mieszkańców wspólnoty samorządowej o wielorakim lub jednorodnym charakterze.

MODEL

| | |
|-------------------|--|
| AON | asystent osoby niepełnosprawnej |
| AOON | asystent osobisty osoby niepełnosprawnej |
| CT | cel tematyczny |
| DDP | dzienny dom pomocy |
| EFRR | Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego |
| EFS | Europejski Fundusz Społeczny |
| IPR | indywidualny plan reintegracji |
| MRU | mechanizm racjonalnych usprawnień |
| POWER | Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 |
| OPS | ośrodek pomocy społecznej |
| OWES | ośrodek wsparcia ekonomii społecznej |
| PCPR | powiatowe centrum pomocy rodzinie |
| PES | podmiot ekonomii społecznej |
| PS | przedsiębiorstwo społeczne |
| Wytyczne CT9 | wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020 |
| Wytyczne EFS PLUS | wytyczne dotyczące realizacji projektów z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus w regionalnych programach na lata 2021–2027 (projekt) |

1. REALIZATORZY USŁUG

Ze względu na charakter przedsięwzięcia, który wymaga zarówno podejścia biznesowego, jak i zrozumienia idei non-profit i związków przyczynowo – skutkowych rozwoju lokalnego, idealnym wykonawcą wiązki może być wyłącznie **przedsiębiorstwo społeczne**. Umiejętne połączenie 3 rodzajów działalności – nieodpłatnej i odpłatnej (w zakresie projektów i zadań publicznych) oraz gospodarczej do sfinansowania szerokiego wachlarza kosztów, które mogą zostać wygenerowane wskutek realizacji przedsięwzięcia. Spółdzielnie socjalne, ale także fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą powinny kadrowo, organizacyjnie i finansowo poradzić sobie z względnie trudną działalnością podmiotu.

2. PRZEDMIOT PRZEDSIĘWZIĘCIA

Ze względu na specyfikę usługi projektowanego podmiotu konieczne jest obmyślenie i dopracowanie przez poszczególne podmioty działalności usługowej i produkcyjnej. Jeśli dany podmiot zdecyduje się na produkcję musi być przygotowany, że model jest tworzony dla realizacji usług. Jeśli jednak podmiot zdecyduje się na realizację wyłącznie usług, nie musi prowadzić działalności produkcyjnej. Pomysł na wiodącą działalność gospodarczą, która może finansować przedsiębiorstwo zależna jest od osób zakładających przedsiębiorstwo oraz od wskazanych czynników:

- uwarunkowań lokalnych – zasobów, potencjału turystycznego, kulturowego, historycznego, przyrodniczego;
- doświadczenia i kompetencji podmiotu (osób) zaangażowanych w przedsięwzięcie;
- misji przedsiębiorstwa, czyli celów społecznych jakie chce realizować;
- potrzeb rynku lokalnego lub pomysłu na zdobycie rynku większego obszaru;
- możliwości współpracy z samorządem – potrzeb samorządu, możliwości finansowych, zrozumienia dla koncepcji przedsięwzięcia;
- planów rewitalizacyjnych i wcześniejszej interwencji w koncepcję i budżet Programów Rewitalizacyjnych;
- nagromadzenia konkretnych problemów społecznych, z którymi nie radzą sobie instytucje (brak oferty dla osób starszych, niepełnosprawnych, dzieci i młodzieży, osób chorych bądź wymagających wsparcia psychologicznego itp.);
- umiejętności komercjalizacji zasobów lokalnych.

W zakresie działalności nieodpłatnej i odpłatnej przedsięwzięcie będzie realizować usługi w następujących obszarach:

- podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
- działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego;
- działalności na rzecz integracji cudzoziemców;
- działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
- nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania;
- działalności na rzecz dzieci i młodzieży, w tym wypoczynku dzieci i młodzieży;
- kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;
- wspierania i upowszechniania kultury fizycznej;
- ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
- turystyki i krajoznawstwa;

Aby finansować pozaprojektowe koszty działalności przedsiębiorstwo może wykonywać wszelką działalność usługową i produkcyjną, jednak najbardziej zasadne wydają się usługi w zakresie¹:

Sekcja R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, w szczególności:

1. działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką;
2. działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych;
3. działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych;
4. artystyczna i literacka działalność twórcza;
5. działalność obiektów kulturalnych;
6. działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych;
7. działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody.

→ Sekcja P – edukacja

→ Sekcja I – działalność związana z zakwaterowaniem

→ i usługami gastronomicznymi

→ Sekcja C – przetwórstwo przemysłowe

→ Sekcja F – budownictwo, w zakresie kooperatyw mieszkaniowych, budownictwa ekologicznego

→ Sekcja G – handel hurtowy i detaliczny;

→ Sekcja M – działalność profesjonalna, naukowa i techniczna

→ Sekcja N – działalność w zakresie usług administrowania

→ i działalność wspierająca, w szczególności:

— Dział 79 – działalność organizatorów turystyki, pośredników i agentów turystycznych oraz pozostała działalność usługowa w zakresie rezerwacji i działalności z nią związane;

— Dział 81 – działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni;

— Dział 82 – działalność związana z administracyjną obsługą biura i pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej.

Powyżej wskazano dziedziny gospodarcze najbardziej pasujące do realizacji celów społecznych projektowanego modelu przedsiębiorstwa, jednak najważniejsze są kompetencje i potrzeby rynku identyfikowane dla poszczególnych wykonawców usług. Niezbędna jest tu analiza rynku podczas tworzenia biznesplanu. Konieczne jest też zebranie umiejętności i doświadczeń zespołu tworzącego przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę rozwój lokalny miast – zwłaszcza byłych miast wojewódzkich, miast średnich i małych, niezwykle obiecujące wydają się połączenia usług rewitalizacji, rozwoju turystyki lokalnej z branżami kreatywnymi. Mógłby to być powód pozostawiania ludzi młodych, przedsiębiorczych i wykształconych w swoich rodzinnych miastach. Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego, które wspiera rozwój lokalny, a zarazem zajmuje się przemysłem kreatywnym to duże wyzwanie, ale w „globalnej wiosce” nie tak trudne do osiągnięcia jak by się mogło wydawać. Do przemysłów kreatywnych zaliczamy:

- reklamę
- architekturę
- rynek sztuki i antyków
- rzemiosło
- design
- modę
- filmy
- gry wideo
- muzykę
- sztuki performatywne
- rynek wydawniczy
- oprogramowanie
- radio i telewizję

1. Polska Klasyfikacja Działalności, podstawa prawna: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD).

3. INTEGRACJA USŁUG SPOŁECZNYCH

Rozwój lokalny to szerokie pojęcie, w ramach którego mieści się szereg pozytywnych zmian zachodzących na danym terenie, skutkujących poprawą warunków życia zamieszkującej go społeczności. Podstawą rozwoju lokalnego jest zapewnienie możliwie najwyższego poziomu życia, na który składają się takie aspekty jak: mieszkanie, praca, opieka zdrowotna, bezpieczeństwo, możliwość wyżywienia, nauki, uczestnictwa w kulturze i rozrywce, dostęp do informacji, integracja z otoczeniem, wsparcie środowiskowe, wypoczynek, rozwój osobisty. Każdy z tych aspektów jest ważny w innym stopniu dla różnych ludzi, zgodnie z piramidą potrzeb.

Biorąc pod uwagę jedną z form modelu, ukierunkowaną na rewitalizację społeczną, można powiedzieć, że rozwój lokalny jest jej głównym celem. Ożywienie, przywrócenie funkcji obszarom zdegradowanym powinno, zgodnie z ideą rewitalizacji społecznej odbywać się we wszystkich wymienionych wyżej obszarach. Rewitalizacja ma służyć poprawie życia we wszystkich jego aspektach: osobistym, zawodowym i społecznym.

O ile samorządy lokalne radzą sobie z tzw. twardymi efektami procesu rewitalizacji, które są widoczne gołym okiem, mierzalne i względnie proste do wykonania tj. remontami ulic, mieszkań, terenów zielonych czy obiektów publicznych, o tyle nie są przygotowane ani zobligowane do tego, aby zajmować się rewitalizacją w obszarach miękkich tj. integracją środowiska lokalnego, zapewnieniem dostępu do kultury, zachęceniem do rozwoju drobnej przedsiębiorczości, zainicjowaniem samopomocy i wsparciem środowiskowym, wzrostem możliwości do samorozwoju i zapewnienia ciekawie spędzonego czasu wolnego. Samorządy posiadają odpowiednie narzędzia, aby inicjować działania społeczne wskazane powyżej tj. konkursy ofert dla NGO, jednak środki na cele rozwoju społecznego są niewielkie i będą się w przyszłości kurczyć (w małych i średnich miastach). Konieczne jest zatem połączenie środków samorząd-

dowych z działalnością ekonomiczną non profit, aby jak najefektywniej i długofalowo wspierać proces rewitalizacji społecznej.

W jednym z case study, dotyczącym Spółdzielni Socjalnej Zielone Pabianice pojawiła się kwestia rewitalizacji rynku w Pabianicach. Miejski urbanista zwrócił uwagę, że dużym problemem jest to, że rynki miejskie pozbawione są swoich podstawowych funkcji – nie są centrum wydarzeń miejskich.

Samorząd Pabianic, wzorem setek innych samorządów zainwestował pieniądze samorządu i unijne w rewitalizację obszarową: remonty kamienic, skwerów, instytucji publicznych, dróg i innej infrastruktury publicznej, co niestety nie spowodowało oczekiwanych efektów. To niepełne postrzeganie rewitalizacji, wyłącznie poprzez inwestycje budowlane doprowadziło do dalszej marginalizacji i degradacji problemowych obszarów miast. Zdezintegrowana, wykluczona społecznie i zawodowo i niedbająca o nic społeczność lokalna nie spowoduje nagłego rozkwitu danego obszaru. Po latach doświadczeń wiadomo już, że kluczem do pełnego procesu rewitalizacji jest współpraca samorządu ze strukturami, które współpracują ze społecznością lokalną za sprawą bardzo różnych, nieinstytucjonalnych narzędzi. Pierwszym poziomem integracji usług będzie integracja usług rynkowych i nierynkowych. Jako przykład posłuży nam wspomniany, zrewitalizowany obszarowo Rynek w Mieście X.

Sytuacja przedstawia się następująco:

Rynek w Mieście X to najbardziej problemowy obszar. Kamienice socjalne i komunalne, mieszkańcy to głównie osoby starsze o niskich dochodach, społeczność romska, kilku drobnych przedsiębiorców, samotne matki, osoby korzystające z wsparcia pomocy społecznej. Samorząd zrewitalizował Starówkę, inwestując w fasady kamienic, klatki schodowe, dachy. Odnowiono skwer, sadząc drzewa i krzewy, instalując nowe ławki, plac zabaw dla dzieci, siłownię na kilka stanowisk. O ile osoby starsze i matki z dziećmi chętnie korzystają z infrastruktury społecznej o tyle „życie” w aspekcie kulturowym i przedsiębiorczym nie wraca. Ponieważ zauważalne są problemy społeczne tego obszaru samorząd ogłasza, iż jest zainteresowany wdrożeniem narzędzi integrujących społeczność lokalną. Rozwój obszaru zależy ściśle od powrotu do jego struktur drobnej przedsiębiorczości, handlu bezpośredniego, możliwości ciekawego spędzenia czasu wolnego.

Samorząd w tym przypadku musi zapewnić realizację usług w zakresie rozwoju lokalnego. Zgodnie z definicją KPRES² w obszarze rozwoju lokalnego mieszczą się następujące zadania:

1. rewitalizacja
2. kultura i ochrona zabytków
3. kultura fizyczna
4. turystyka i krajoznawstwo
5. ochrona środowiska i gospodarki wodnej
6. aktywność obywatelska
7. promocja przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym

2. Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej.

Zadania dotyczące rewitalizacji reguluje **Ustawa z dnia 9 października 2015 r. o rewitalizacji**. Proces przygotowania do rewitalizacji jest zadaniem własnym gminy. Może ona jednak w drodze przetargu lub konkursu ofert zlecić zadania przygotowawcze w tym: analizy, badania, konsultacje społeczne (spotkania, warsztaty, informowanie społeczności lokalnej, debaty, konferencje, wyjazdy i spacer studyjne). W zależności od wielkości miasta wyznaczany jest budżet na wskazane zadania. Po przygotowaniu Gminnego Programu Rewitalizacji gminy starają się o środki na realizację jego celów z Regionalnych Programów Operacyjnych. Środki na realizację celów zależne są ściśle od założeń Programów Rewitalizacji, wizji obszaru po przeprowadzeniu rewitalizacji i szczegółowych przedsięwzięć zaplanowanych wcześniej, również w procesie konsultacji społecznych. Każde przedsięwzięcie, służące rozwojowi lokalnemu na wybranym obszarze może być zaplanowane do realizacji przez przedsiębiorstwo społeczne. Zgodnie z Ustawą konieczne jest wyznaczenie obszaru zdegradowanego i obszaru rewitalizacji. Obszar zdegradowany to taki, w którym następuje nagromadzenie co najmniej jednego z następujących zjawisk:

- a. **gospodarczych** – w szczególności niskiego stopnia przedsiębiorczości, słabej kondycji lokalnych przedsiębiorstw lub
- b. **środowiskowych** – w szczególności przekroczenia standardów jakości środowiska, obecności odpadów stwarzających zagrożenie dla życia, zdrowia ludzi lub stanu środowiska, lub
- c. **przestrzenno-funkcjonalnych** – w szczególności niewystarczającego wyposażenia w infrastrukturę techniczną i społeczną lub jej złego stanu technicznego, braku dostępu do podstawowych usług

lub ich niskiej jakości, niedostosowania rozwiązań urbanistycznych do zmieniających się funkcji obszaru, niskiego poziomu obsługi komunikacyjnej, niedoboru lub niskiej jakości terenów publicznych, lub

- d. **technicznych** – w szczególności degradacji stanu technicznego obiektów budowlanych, w tym o przeznaczeniu mieszkaniowym oraz niefunkcjonowaniu rozwiązań technicznych umożliwiających efektywne korzystanie z obiektów budowlanych, w szczególności w zakresie energooszczędności i ochrony środowiska.

Powiązanie usług w poszczególnych obszarach rewitalizacji:

Sfera gospodarcza

1. Usługi rozwoju przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym w tym:
 - Prowadzenie inkubatora przedsiębiorczości, OWES, LGD;
 - Wsparcie w pozyskiwaniu zewnętrznych środków na dofinansowanie lub otwieranie działalności gospodarczej;
 - Usługi finansowe i księgowość;
 - Udzielanie mikrograntów, start-up'ów, szkolenia i warsztaty edukacyjne w zakresie przedsiębiorczości;
 - Inicjowanie i koordynowanie sieci branżowych, lokalnych i regionalnych w zakresie rozwoju lokalnego, zarządzanie projektami partnerskimi.
2. Wspieranie i upowszechnianie idei samorządowej, w tym tworzenie warunków do działania i rozwoju jednostek pomocniczych i wdrażanie programów pobudzania aktywności obywatelskiej
 - Operowanie programami grantowymi;
 - Usługi kulturalne/gastronomiczne – wynajem (udostępnianie) sal spotkań, warsztatów, konferencji, obsługa cateringowa, noclegi, rozrywka i animacja.

Strefa środowiskowa

1. Usługi utrzymania porządku i czystości w gminach:
 - Zarządzanie PSZOK;
 - Odzyskiwanie i recykling odpadów;
 - Utrzymanie terenów zielonych;
 - Zarządzanie zielenią miejską.
2. Jakość powietrza i termomodernizacja:
 - Spółdzielnie energetyczne;
 - Przeciwdziałanie ubóstwu energetycznemu: edukacja, pozyskiwanie grantów i środków projektowych na odnawialne źródła energii.

3. Rekultywacja terenów przemysłowych.
4. Prowadzenie gospodarki wodnej, w tym:
 - Mikroretencja – edukacja, pozyskiwanie środków, zarządzanie spółkami wodnymi;
 - Projekty z zakresu zagospodarowania wód.

Sfera przestrzenno-funkcjonalna

1. Usługi oświatowe i opieka nad dziećmi:
 - Żłobki i przedszkola;
 - Szkoły niepubliczne;
 - Niepubliczne poradnie psychologiczno-pedagogiczne.
2. Usługi dla osób niepełnosprawnych:
 - Warsztaty Terapii Zajęciowej;
 - Zakłady Aktywności Zawodowej;
 - Środowiskowe Domy Samopomocy.
3. Kultura i rozrywka
 - Niepubliczne placówki kultury: teatry, sale kinowe, sale koncertowe, warsztatowe, domy tańca i rzemiosła, fab laby (pracownie, laboratoria);
 - Usługi wyjazdowego prowadzenia warsztatów i lekcji kultury;
 - Sale zabaw, place zabaw, niepubliczna infrastruktura rozrywkowa.
4. Kultura fizyczna i turystyka
 - Prowadzenie miejsc sportowo-rekreacyjnych;
 - Prowadzenie Punktów Informacji Turystycznej;
 - Wypożyczalnie sprzętu sportowego;
 - Wypożyczalnie sprzętu rehabilitacyjnego;
 - Pośrednictwo i organizacja turystyki.

Sfera techniczna

1. Usługi remontowo-budowlane.
2. Usługi sprzątnia obiektów publicznych i prywatnych.
3. Utrzymanie zieleni miejskiej i prywatnej.
4. Ochrona zabytków w tym nadanie nowej funkcji zabytkom:
 - kulturalnych (prowadzenie klubów, sal koncertowych, muzeów),
 - turystycznych (prowadzenie obiektów o charakterze turystycznym)
 - gastronomicznych,
 - rozrywkowych (kluby, escape roomy)
 - wypoczynkowych (hotele, hostele, SPA).

Zakres usług w ramach rewitalizacji jest bardzo szeroki i najważniejszą kwestią jest dostosowanie usługi do potrzeb odbiorców, czyli społeczności terenu rewitalizowanego. Analiza programów rewitalizacyjnych daje przekonanie, że największym problemem rewitalizowanych terenów miejskich będzie odpowiedź na zarzut: „tu się nic nie dzieje, nic tu nie ma, młodzi uciekają, zostają tylko staruszki”. Za sprawą jakich narzędzi pogodzić potrzeby społeczności kilku pokoleń, wynikać powinno z planów działania Gminnych Programów Rewitalizacji. Przedsiębiorstwa społeczne, które będą chciały realizować model ściśle związany z rewitalizacją danego obszaru, muszą uczestniczyć w przygotowaniach (aktualizacjach) Gminnych Programów Rewitalizacji, znać potrzeby obszaru zdegradowanego i wspólnie z pozostałymi partnerami procesu rewitalizacji – ustalić najefektywniejsze narzędzia niwelowania problemów.

Usługa turystyczna w polskim prawie już sama w sobie stanowi wiązkę usług. Kwestie usług turystycznych regulują 2 ustawy:

- a. *Ustawa z dnia 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych,*
- b. *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych.*

Istnieje jeszcze definicja na potrzeby statystyki GUS: **usługi turystyczne to usługi oferowane podróżnym, spośród których największe znaczenie mają usługi noclegowe, wyżywieniowe oraz transportowe**³

Zgodnie z Ustawami, **usługa turystyczna** to:

- a. przewóz pasażerów,
- b. zakwaterowanie w celach innych niż pobytowe, które nie jest nieodłącznym elementem przewozu pasażerów,
- c. wynajem pojazdów samochodowych lub innych pojazdów silnikowych,
- d. inną usługę świadczoną podróżnym, która nie stanowi integralnej części usług wskazanych w lit. a–c;

W literze d) kryją się zatem wszelkie inne usługi, które świadczymy podróżnym w ramach tzw. jednego paragonu lub faktury. Istnieje też definicja powiązanych usług turystycznych, do których zastosowanie ma Ustawa. **Powiązane usługi turystyczne** – należy przez to rozumieć nie-
stanowiące imprezy turystycznej połączenie co najmniej dwóch różnych rodzajów usług turystycznych nabytych na potrzeby tej samej podróży lub wakacji, objęte odrębnymi umowami z dostawcami poszczególnych usług turystycznych, spełniające warunki, o których mowa w art. 6 ust. 1;

W wiązce usług turystycznych mogą zatem znaleźć się następujące kategorie usług:

- transport,
- zakwaterowanie,
- wynajem pojazdów,
- usługa przewodników i pilotów wycieczek,
- wyżywienie,
- animacja czasu wolnego,
- opieka nad dziećmi, osobami zależnymi podczas świadczenia usługi turystycznej,
- wynajem sprzętu rekreacyjno-sportowego,
- warsztaty edukacyjne,
- gry terenowe, questy, LARP'y i inne formy, wykorzystujące jako bazę dany teren,
- prowadzenie punktu informacji turystycznej,
- sprzedaż pamiątek, map, folderów, produktów lokalnych,

Warto zwrócić uwagę na PKD, Sekcja R – działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją, w szczególności:

- a. Działalność twórcza związana z kulturą i rozrywką;
- b. Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych;
- c. Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych;
- d. Artystyczna i literacka działalność twórcza;
- e. Działalność obiektów kulturalnych;
- f. Działalność historycznych miejsc i budynków oraz podobnych atrakcji turystycznych;
- g. Działalność ogrodów botanicznych i zoologicznych oraz obszarów i obiektów ochrony przyrody.

Działalności te mogą z powodzeniem łączyć się z usługami turystycznymi i uzupełniać bądź być trzonem działalności turystycznej.

Z perspektywy dostawcy wiązki usług turystycznych, czyli przedsiębiorstwa społecznego, konieczne jest zwrócenie uwagi na cel przedsięwzięcia. Celem wiązki nie powinno być tylko zarabianie na turystach, ale zarabianie na turystyce, aby zrealizować cel społeczny! W takim wypadku mówimy o turystyce **społecznej**.

Turystyka społeczna może mieć dwa cele:

- rozwój lokalny, czyli wykorzystanie walorów i zasobów do poprawy jakości życia na danym terenie działania⁴

3. <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/3488,pojcie.html>, dostęp 21.08.2019 r.

4. Turystyka społeczna ukierunkowana na rozwój lokalny została opisana na przykładzie Spółdzielni Socjalnej PERUNICA w Byczynie, <http://www.spoldzielnie.org/new/582>, dostęp 21.08.2019 r.

- dostarczenie usług do grup klientów do tej pory marginalizowanych na rynku usług turystycznych ze względu na ich specyficzne problemy tj. niepełnosprawność, niskie dochody lub ich brak, bariery komunikacyjno-architektoniczne. W tym przypadku chodzi o takie dostosowanie oferowanych usług do grupy klientów, aby jak największej ilości osób umożliwić podróżowanie i wypoczynek. Jak wspomina portal e-turystyczne.pl:

„Turystyka społeczna jest zjawiskiem bardzo pożądanym, gdyż przynosi wiele korzyści. Przyczynia się m.in. do walki z bezrobociem, zwiększenia dochodów regionów recepcyjnych oraz „nakręcania” gospodarki. Na dofinansowaniu podróży dyskryminowanych i wykluczonych grup zyskują nie tylko bezpośredni oraz pośredni beneficjenci, ale także całe społeczeństwo (ograniczanie występowania zjawisk patologicznych, poprawa wizerunku danego obszaru, budowa kapitału społecznego). Obecnie turystyka socjalna stanowi idealne narzędzie kreowania popytu na dobra oraz usługi turystyczne”⁵

Jeszcze jedną, bardzo ważną funkcją organizowania turystyki lokalnej jest wykorzystanie potencjału kulturowego. W ramach Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej wykorzystanie lokalnego potencjału kulturowego zostało wskazane jako kluczowa sfera rozwoju ekonomii społecznej. Tematyka „kultury” idealnie łączy się z turystyką opartą na dziedzictwie, ochroną krajobrazu kulturowego, dbałością o zabytki materialne i niematerialne. Warto więc w modelu wiązki uwzględnić kwestie związane z obszarami kultury nie tylko ze względu na ciekawą i unikatową bazę działalności gospodarczej, ale również ze względu na to, iż stanowi ona doskonałe spoiwo lokalnej tożsamości.

Aby określić klientów wiązki usług turystycznych, konieczne jest zwrócenie uwagi na pozornie inne cele turystyki społecznej ukierunkowanej na rozwój lokalny i na specyficzne grupy klientów. Wydaje się, że celem głównym tej pierwszej jest takie zorganizowanie społeczności lokalnej wokół turystyki, żeby jak największa ilość mieszkańców mogła na ruchu turystycznym skorzystać. Korzystają nie tylko przedsiębiorcy, którzy mogą sprzedać swoje produkty i usługi, ale także:

1. Mieszkańcy, w zakresie rozwoju infrastruktury, zwiększania dostępności wydarzeń, projektów, miejsc pracy;
2. Organizacje pozarządowe, w zakresie ekonomizacji i tym samym większej stabilności finansowej;

5. <http://www.e-turystyczne.pl/turystyka-spoeczna/>, dostęp: 21.08.2019 r.

3. Samorząd, poprzez rozwój przedsiębiorczości, zmniejszenie bezrobocia, promocję, współpracę trzech sektorów.

Wydawać by się mogło, że to są główni interesariusze turystyki społecznej ukierunkowanej na rozwój lokalny, a oferta promowanego miejsca, skierowana jest do „wszystkich turystów”.

W dłuższej perspektywie czasowej i po doświadczeniach różnych przedsiębiorstw społecznych, min. Grodu Gotów z Sulęcyna (województwo pomorskie), okazuje się, że oferta musi być skierowana do bardzo konkretnej grupy klientów. Może to być pakiet usług, jednak zaprojektowanych w odniesieniu do potrzeb precyzyjnie ustalonego profilu klienta.

Turystyka społeczna dla różnych grup osób wykluczonych z tradycyjnej turystyki

- senioralna
- dla osób niepełnosprawnych intelektualnie
- dla osób ze spektrum autyzmu
- dla osób mało zamożnych
- dla osób niepełnosprawnych ruchowo
- dla dzieci przedszkolnych

Turystyka społeczna ukierunkowana na rozwój lokalny

- dla osób wykluczonych z wyjazdów turystycznych
- dla grup korporacyjnych (team building)
- dla amatorów turystyki filmowej i serialowej
- dla pasjonatów historii
- kulinarna
- rowerowa
- sakralna

Kluczową rolę w wyborze grupy klientów będzie stanowić baza zasobów oraz pomysły i umiejętności komercjalizacji produktu turystycznego. **Im precyzyjniej określimy grupę klientów, tym lepiej zbadamy jej potrzeby.** Im lepiej i głębiej zbadamy potrzeby klienta, tym lepiej będziemy mogli dostosować usługę do jego potrzeb. Bez biznesplanu opartego o konkretnych klientów i wiedzy o kompetencjach zespołu nie można mówić o sposobach zdobycia klienta. Sposoby pozyskania klienta to najtrudniejszy etap planowania i prowadzenia działalności – nie można go projektować na modelu teoretycznym, gdyż zależy od bardzo wielu czynników. W przypadku usługi wycieczek skierowanych do osób z niepełnosprawnościami ruchowymi trzeba wziąć pod uwagę:

3.3. SEKWENCJA WPROWADZANIA ELEMENTÓW OFERTY

- Rodzaj atrakcji, jakie planujemy pokazać.
- Dostępność do tych atrakcji na każdym etapie wycieczki, od dojazdu do odjazdu, poprzez gastronomię i toalety.
- Konieczne jest zbadanie, ile czasu są w stanie osoby na wózkach spędzić siedząc/jeżdżąc.
- Czy oferta będzie atrakcyjna finansowo (być może są to osoby o niskich dochodach)?
- Czy autokar/pociąg/bus jest dostosowany do potrzeb tych osób?
- Czy planujemy nocleg, opiekunów dodatkowych, warsztaty (czy wszystko będzie na odpowiedniej wysokości?)
- Czy oferta będzie zrozumiała? Często osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mają utrudniony dostęp do edukacji i poziom opowieści, dobór słów, przekazywana treść ma wtedy ogromne znaczenie.

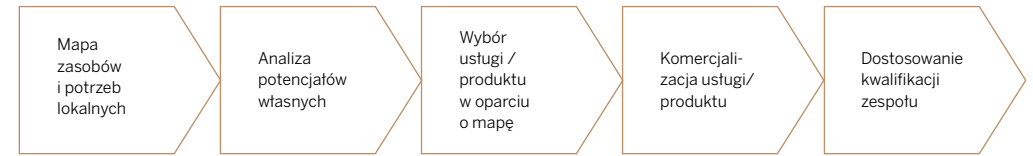
Konieczne jest też sprawdzenie naszych kompetencji jako realizatora usługi:

- Czy jesteśmy odpowiednio przygotowani mentalnie i psychicznie do pracy z osobami z niepełnosprawnościami?
- Czy jesteśmy przygotowani merytorycznie – mamy odpowiednio dużą wiedzę i potrafimy w ciekawy sposób ją przekazać?
- Czy jesteśmy przygotowani fizycznie – do pomocy, podnoszenia, przenoszenia, pchania wózka?
- Czy jesteśmy w stanie wziąć pełną odpowiedzialność za bezpieczeństwo klientów, jak się do tego przygotowaliśmy?

Odpowiedzi na te pytania, podniesienie kwalifikacji, przygotowanie każdego etapu wycieczki, przeanalizowanie ryzyka i możliwych negatywnych punktów programu, znalezienie wyjścia z każdej sytuacji to podstawa dobrze skonstruowanej usługi. Dobrą metodą na zbudowanie takiego produktu jest design thinking, który pozwala opracować odpowiedź na problemy rzeczywistego klienta danej usługi.

Oferta „uszyta na miarę” potrzeb ułatwia dostęp do potencjalnych klientów. Wiedząc jak wygląda nasza usługa, możemy uruchomić różne kanały przekazu informacji o usłudze:

- kontakty bezpośrednie (przedstawicielstwo handlowe),
- telemarketing,
- maile,
- tradycyjna wysyłka ofert drukowanych,
- targi turystyczne i branżowe,
- polecenie,
- media społecznościowe,
- konkursy ofert i zamówienia publiczne na konkretny rodzaj usługi.



Wiązka usług turystycznych zależna jest ściśle od zasobów podmiotu, który będzie ją realizował, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. Jeśli podmiot będzie realizował całe swoje przedsięwzięcie w oparciu o zasoby lokalne (historyczne, kulturowe, przyrodnicze), pierwszym i najważniejszym etapem pracy jest **szczegółowa inwentaryzacja zasobów i potrzeb**. Przykładowe mapy zasobów i potrzeb lokalnych są dostępne na różnych stronach internetowych.⁶

Trzeba pamiętać, że nie tylko zasoby są bazą do rozpoczęcia działalności gospodarczej w zakresie turystyki, ale również analiza problemów lokalnych może dać impuls do zbudowania usługi, której potrzebują klienci lokalni. Może to być punkt gastronomiczny, miejsca krótkotrwałego wynajmu lokali usługowych czy mieszkań, animacja imprez dla dzieci i młodzieży, wynajem sal szkoleniowo-warsztatowych itp. Branża turystyczna, jak żadna inna zagrożona jest sezonowością i konieczne jest minimalizowanie wpływu sezonowości na płynność finansową przedsiębiorstwa. Usługi gastronomiczne, opieka nad dziećmi, animacje, obsługa imprez, szkoleń, warsztatów to te branże, które mogą z powodzeniem funkcjonować samodzielnie, jednak dodatkowy klient np. turysta, pozwoli na zwiększenie przychodów.

6. Narzędzie mapa zasobów i potrzeb lokalnego środowiska, http://podrecznikpartnerstw.biblioteki.org/files/1410080536042Narzedzie_mapa_zasobo%CC%81w.pdf

Jeżeli budujemy przedsiębiorstwo społeczne oparte na kilku osobach, niezbędnym etapem tworzenia wiązki jest **analiza potencjałów własnych**. Musimy wiedzieć jakie są kwalifikacje poszczególnych członków przedsiębiorstwa, jakie mają doświadczenia, wiedzę, w realizacji jakich zadań są najmocniejsi, czy są elastyczni i gotowi rozwijać/zmieniać swoje kwalifikacje zawodowe. Musimy znać mocne i słabe strony każdego członka zespołu, określić zakresy obowiązków nie tylko w stosunku do oferty, ale także do kwestii finansowo – organizacyjnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa: księgowości, kadr, płac, zarządzania zespołem. Analiza ta musi zostać zrobiona przed przystąpieniem do wykonywania usługi i ewentualnie zweryfikowana po pierwszych wykonanych usługach. Kwestie rozliczeniowo – biurowe są problemem w wielu małych przedsiębiorstwach, gdyż osoby je wykonujące praktycznie na siebie nie zarabiają (w rozumieniu: nie wykonują usług, które są bezpośrednio opłacane przez klientów). Ponadto przeanalizować trzeba posiadane **zasoby materialne**: dostęp do lokali na potrzebę prowadzenia działalności, możliwości finansowe członków przedsiębiorstwa, posiadane kontakty i relacje z partnerami przedsięwzięcia (samorządem, organizacjami, przedsiębiorcami), posiadane bazy potencjalnych klientów.

Wypadkową tych dwóch analiz jest **modelowa usługa/produkt turystyczny** oferowany przez przedsiębiorstwo lub kilka usług powiązanych bądź nie, które będą testowane w toku działalności przedsiębiorstwa. Nadmienić trzeba, że produktem turystycznym może być wszystko, pod warunkiem, że przedsiębiorstwo będzie umiało to skomercjalizować. Produktem może być obiekt turystyczny jak np. **Grodzisko Owidz**⁷ obiekt gastronomiczny jak **nieistniejąca już Karczma RUDY GOBLIN w Katowicach**, czy obiekt noclegowy jak **Hotel w Drzewach**⁸. Obiekty te są najlepszymi przykładami działalności, które przyciągają bądź przyciągały konkretne grupy klientów z całego kraju oraz z zagranicy, ze względu na charakterystyczną i wysokiej jakości usługę. Mówimy tu o **produkcje turystycznym**.

Zrozumienie koncepcji produktu turystycznego nadal w Polsce jest problematyczne ze względu na nieodróżnianie atrakcji turystycznej od produktu turystycznego. Atrakcją turystyczną są walory przyrodnicze, kulturowe, historyczne, w które wkomponowane jest zagospodarowanie turystyczne, natomiast produktem turystycznym jest gotowa do sprzedaży oferta, składająca się z usług i towarów, której podstawę wyznacza

atrakcja turystyczna.⁹ Nauka komercjalizacji produktów turystycznych powinna być jedną z usług OWES, gdyż zapotrzebowanie na tę specjalizację rośnie, nie tylko wśród przedsiębiorstw społecznych.

Testowanie i weryfikacja wiązki usług powinna dać obraz umiejętności i braków w umiejętnościach zespołu przedsiębiorstwa. **Autoewaluacja i poszukiwanie możliwości zwiększenia kompetencji** członków przedsiębiorstwa są ostatnim etapem realizacji wiązki usług. Jest to etap, który musi być co jakiś czas aktualizowany w oparciu o nowe trendy rynku i zmieniające się preferencje klientów.

7. <http://owidz.pl/>

8. <http://wdrzewach.pl/>

9. J.Kaczmarek, A.Stasiak, B.Włodarczyk:
Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata – podręcznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002

4. ODBIORCY I USŁUGI
CO MUSIMY WIEDZIEĆ?
OD CZEGO ZACZAĆ

4.1. ZAPOTRZEBOWANIE NA WIĄZKĘ USŁUG

Statystyki ruchu turystycznego w Polsce są optymistyczne. Opublikowany pod koniec 2018 roku raport Światowej Organizacji Turystyki Narodów Zjednoczonych (UNWTO – United Nations World Tourism Organization) pokazuje, że nasz kraj wypada bardzo dobrze na tle innych krajów Unii Europejskiej. Jak czytamy w raporcie: „W 2017 roku goście z innych krajów zostawili u nas 13 mld dolarów (dla porównania w podobnym opracowaniu, sporządzonym dwa lata temu, było to 12,3 mld). To pozwoliło nam pozostawić daleko w tyle inne kraje z naszego regionu: kraje bałtyckie, Rumunię, Bułgarię, a także modne Czechy (7 mld dolarów) i Węgry (6 mld dolarów). Wśród popularnych pod względem turystycznym krajów w Europie znalazły się za nami także: Belgia (12 mld dolarów), Dania (7 mld), Norwegia (5 mld) czy Chorwacja (11 mld). Nasz kraj okazał się także mocniejszy od Rosji (9 mld dolarów) oraz wielu lubianych turystycznych kierunków w Afryce Północnej czy Ameryce Południowej. W modnym wśród Polaków Egipcie turyści wydali w ubiegłym roku »zaledwie« 8 mld dolarów, a jeszcze mniej w Maroku czy Tunezji. Także w Brazylii i Argentynie te wydatki okazały się mniejsze – odpowiednio 8 i 6 mld dolarów”¹⁰.

Od co najmniej dekady, trendy turystyczne intensywnie się zmieniają. Jak podaje portal Wikipedia, na podstawie niepublikowanego materiału *Megatrends of tourism in Europe* oraz poznańskich naukowców¹¹:

- rośnie ilość czasu wolnego – wakacje przestały być dobrem luksusowym dla większości ludzi, gdyż pojawia się wiele możliwości konkurencyjnego sposobu spędzania wolnego czasu,

- liczba podróży w przeliczeniu na 1 osobę ciągle wzrasta, ale długość trwania tych wyjazdów jest coraz krótsza,
- zainteresowanie zimowymi wakacjami „w słońcu”, turystyka kulturowa i podróże statkami rozwijają się szybciej niż tradycyjne wyjazdy związane z uprawianiem sportów zimowych,
- wyjazdy aktywne stają się tak samo popularne zimą i latem – z wyjazdów poza sezonem najczęściej korzystają osoby w wieku poprodukcyjnym,
- stale wzrasta potrzeba bezpieczeństwa podczas wakacji,
- rośnie popyt na wyjazdy zawierające elementy kultury, edukacji, historii, aktywności sportowej, a także zainteresowanie korzyściami zdrowotnymi wynikającymi z wyjazdu,
- odpoczynek i relaks – jako przeciwieństwo wypełniania wakacji różnymi formami aktywności – nadal pozostaje bardzo ważną cechą imprezy turystycznej,
- jakość, autentyczność i różnorodność stają się najistotniejszymi elementami postrzegania i wyboru kierunku podróży,
- istotnymi elementami postrzegania wakacji są: przygoda, fantazja, luksus i przyjemność, w połączeniu z atmosferą wyjątkowości.

Turystyka jest branżą wzrastającą, coraz więcej osób podróżuje i coraz więcej pracuje w turystyce i branżach okołoturystycznych. Polsce daleko jeszcze do najpopularniejszych krajów odwiedzanych przez turystów (jak chociażby Włochy, Francja, Hiszpania czy Grecja) ale zasoby naturalne i coraz lepszy marketing usług powodują, że zaczynamy być poważnym graczem w tej branży.

„W 2015 r. co dziesiąte przedsiębiorstwo działające w europejskiej gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych należało do branży turystycznej. Szacuje się, że te 2,4 mln przedsiębiorstw zatrudniało około 12,7 mln osób. Przedsiębiorstwa działające w branżach powiązanych z turystyką zatrudniały 9,2% wszystkich osób zatrudnionych w całej gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych oraz 21,5% osób zatrudnionych w sektorze usług. Udział branży turystycznej w obrocie ogółem i w wartości dodanej w cenach czynników produkcji był stosunkowo niższy: udział w obrocie wyniósł 3,8%, a w wartości dodanej gospodarki przedsiębiorstw niefinansowych – 5,7 %”¹².

10. <https://turystyka.wp.pl/kraje-w-ktorych-turysci-wydaja-najwiecej-pieniedzy-polska-przebil-a-egipt-6314375588140673a>

11. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Turystyka>, dostęp 09.09.2019 r.

12. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pl

Raport OECD wskazuje, że „Podróże i turystyka to od sześciu dekad niezawodny motor światowego rozwoju, z wyższym w dłuższej perspektywie tempem wzrostu niż wynosi przeciętna dynamika gospodarcza”¹³.

Jednocześnie tak szybki rozwój turystyki powoduje szereg kłopotliwych, a nawet groźnych zjawisk powodujących negatywne zmiany w strukturach miast. W artykule magazynu *Holistic.news* czytamy, że miasta europejskie o największej liczbie odwiedzających wprost „zapa- dają się”, a społeczność lokalna ma tak dość intensywnej turystyki, że dochodzi coraz częściej do protestów i przemocy. Najbardziej jaskrawy przykład to Wenecja, w której zaczyna brakować mieszkań, gdyż każdy lokal przerabiany jest na hotel lub pod usługi okołoturystyczne (handel i gastronomia). Społeczność lokalna dysponuje coraz mniejszą powierzchnią do życia, dzieci nie mogą swobodnie się bawić, młodzież wyjeżdża, gdyż poza pracą w hotelach i gastronomii nie mają możliwości rozwoju. To tylko wierzchołek góry lodowej problemów, wynikających z niezrównoważonego rozwoju turystycznego. Tony śmieci, intensywna eksploatacja zasobów naturalnych, ślad węglowy, braki wody, hałas to te najbardziej uciążliwe problemy miast turystycznych¹⁴ Zrównoważony rozwój turystyki to potrzeba globalna, a turystyka społeczna może być odpowiedzią na te problemy – w jaki sposób?

1. Poprzez zwiększenie zainteresowania turystów mniej popularnymi kierunkami;
2. Promocję nowych, nieznanych miejsc;
3. Zrównoważone, gdyż nienastawione na zysk podejście do prowadzenia biznesu;
4. Mniej intensywne wykorzystanie zasobów naturalnych w związku z mniejszą ilością obsługiwanych gości;
5. Prostsze wprowadzanie innowacji ekologicznych w związku z mniejszą ilością gości;
6. Dbłość o zasoby lokalne, ze względu na emocjonalne powiązanie z danym terenem ;
7. Nieporównywalnie mniejsza skala inwestycji i ingerencji w lokalny krajobraz;
8. Ścisła współpraca wszystkich sektorów lokalnej gospodarki;

9. Nastawienie na zrównoważone trendy turystyczne – turystyka oparta na kontaktach z naturą, historią, kulturą i sztuką, turystyka wiejska zwracająca uwagę na dobrostan zwierząt;
10. Mniejszy wpływ globalnych graczy na lokalną gospodarkę, a co za tym idzie – pozostawienie kapitału w gospodarce lokalnej.

13. <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/dobre-wakacje-wzmacniają-gospodarki/>

14. Janikowska Olga, Jak (nie) zostałam masową turystką. Urywki z dziennika podróży na Adriatyku,

w: *Holistic.news*, nr 2/2019.

4.2. KOMPETENCJE NIEZBĘDNE DO REALIZACJI WIĄZKI USŁUG

W zależności od ilości usług realizowanych w modelowej wiązce zwiększać będzie się zapotrzebowanie na kluczowe kompetencje poszczególnych członków przedsiębiorstwa społecznego. W każdej z poniższych usług wskazane są kompetencje twarde i miękkie, które powinny być na bieżąco podnoszone lub nabywane.

Zasoby które musi posiadać przedsiębiorstwo realizujące wiązkę usług są ściśle zależne od oferowanych usług. Podstawą prowadzenia działalności turystycznej jest lokal, który będzie pełnił funkcję tzw. „centrum dowodzenia”. Biuro, w którym będziemy zarządzać finansami, przetrzymywać dokumenty, przyjmować klientów, wysyłać oferty, prowadzić Punkt IT czy handel, wydaje się nieodzownym elementem budowania przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwo będzie prowadzić noclegi i gastronomię to musi posiadać odpowiednio przygotowane miejsca. Nie muszą to być budynki/budowle – coraz popularniejsze stają się wozy gastronomiczne czy noclegi i nieumocowanych na stałe domkach campingowych. Najważniejsze jest, aby miejsca te spełniały przepisy dotyczące bezpieczeństwa żywności i przeciwpożarowe.

usługi turystyczne kompetencje twarde

- znajomość zasad działalności turystycznej (ustawa o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych)
- doskonała znajomość lokalnych walorów i atrakcji turystycznych
- znajomość języków obcych

usługi turystyczne kompetencje miękkie

- komunikatywność
- otwartość na innowacje
- elastyczność
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

usługi gastronomiczne kompetencje twarde

- wyszkolenie gastronomiczne lub doświadczenie zawodowe w branży
- znajomość HACCP i BHP w gastronomii
- znajomość obsługi kasy fiskalnej i programów komputerowych do zarządzania gastronomią

usługi gastronomiczne kompetencje miękkie

- komunikatywność
- umiejętność pracy z trudnym klientem
- umiejętność pracy pod presją/wysoka odporność na stres
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

usługi noclegowe kompetencje twarde

- znajomość ustaw o funkcjonowaniu noclegów (Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o usługach hotelarskich oraz usługach pilotów wycieczek i przewodników turystycznych, Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 19 sierpnia 2004 r. w sprawie obiektów hotelarskich i innych obiektów, w których są świadczone usługi hotelarskie
- znajomość obsługi kasy fiskalnej i programów komputerowych do zarządzania noclegami
- znajomość przepisów BHP i ppoż

usługi noclegowe kompetencje miękkie

- komunikatywność
- umiejętność pracy z trudnym klientem
- umiejętność pracy pod presją/wysoka odporność na stres
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

usługi rekreacyjne kompetencje twarde

- wyszkolenie gastronomiczne lub doświadczenie zawodowe w branży
- znajomość HACCP i BHP w gastronomii
- znajomość obsługi kasy fiskalnej i programów komputerowych do zarządzania gastronomią

usługi rekreacyjne kompetencje miękkie

- komunikatywność
- umiejętność pracy z trudnym klientem
- umiejętność pracy pod presją/wysoka odporność na stres
- odpowiedzialność
- duża dyspozycyjność

Ze względu na lokalny charakter wiązki usług, przedsiębiorstwo już w fazie planowania powinno współpracować z instytucjami i organizacjami, które mogą być nie tylko przydatne, ale również niezbędne w prowadzeniu działalności. Najistotniejszą rolę odgrywa samorząd lokalny. Przy organizowaniu lokalnej obsługi turystycznej niezbędne jest określenie norm współpracy, celów, do których obie strony będą dążyć. Zarówno kwestie rewitalizacji jak i turystyki są regulowane szeregiem przepisów o charakterze lokalnym, a co za tym idzie konieczne jest wypracowanie planu działania.

Samorząd w kwestii turystyki:

- jest pierwszym ogniwem, z którym kontaktuje się potencjalny klient poszukujący oferty,
- nakłada podatki i opłaty lokalne,
- posiada lokale możliwe do wykorzystania w działalności społeczno-biznesowej,
- posiada narzędzia zlecenia zadań i może zastosować klauzule społeczne w zamówieniach publicznych,
- dysponuje większością terenów niezabudowanych i zabudowanych w mieście i na wsi,
- wydaje zgody i koncesje (np. na sprzedaż napojów alkoholowych),
- posiada plany zagospodarowania przestrzennego i narzędzia umożliwiające ich zmianę,
- opiniuje i prowadzi wpis placówek oświatowych oraz innych obiektów noclegowych,
- posiada możliwości finansowe, organizacyjne i kadrowe do prowadzenia dużych projektów inwestycyjnych,
- odpowiada za ochronę krajobrazu kulturowego co przekłada się na kontakty z instytucjami wyższego szczebla samorządu np. konserwatorem zabytków.

Ostatnimi czasy lokalne organizacje turystyczne przechodzą kryzys kadrowo – finansowy. Pozbawione miejsca w systemach finansowania, zostały wyparte przez lokalne grupy działania. Kondycja tych organizacji przekładająca się na aktywność jest uzależniona od wielu czynników, między innymi wsparcia samorządów i przedsiębiorców z branży turystycznej. O ile lokalne organizacje turystyczne zaczęły mocno podupadać o tyle te regionalne, przy wsparciu samorządów wojewódzkich radzą sobie całkiem dobrze. Jako organizacje realizujące zadania samorządu wojewódzkiego w zakresie turystyki i krajoznawstwa są też często wykonawcami usług promocyjnych, wizerunkowych czy marketingu terytorialnego. Prężny samorząd regionalny dba o stabilność finansową i kadrową ROTów, co przekłada się na jakość i intensywność ich pracy. Pracownicy ROTów są świetnie przygotowani do swojej pracy, znają doskonale przepisy prawa związane z usługami turystycznymi, uczestniczą w szkoleniach i również sami je prowadzą. Zarówno LOTy jak i ROTy oparte są o członkostwo różnych interesariuszy z branży turystycznej i okołoturystycznej.

Dobra współpraca (członkostwo) w LOT/ROT daje dużo możliwości m.in.:

- możliwość bycia partnerem lub beneficjentem w realizowanych projektach,
- możliwość występowania w materiałach promocyjnych o charakterze regionalnym,
- dostęp do wydawanych na szczeblu wojewódzkim publikacji, folderów, ulotek,
- możliwość korzystania z przestrzeni na stronach internetowych, promocja podczas Targów branżowych i w mediach społecznościowych,
- możliwość konsultowania dokumentów strategicznych tj. programy współpracy z organizacjami pozarządowymi, strategie rozwoju miejscowości/obszarów/województwa/kraju,
- konsultacje i możliwości zaznaczenia swojej roli w dokumentach planistycznych, programach np. rewitalizacji, programach operacyjnych, inwestycyjnych itp.,
- szeroka siatka kontaktów, która może przełożyć się na sieciowy produkt lub usługę turystyczną,
- optymalizacja kosztów niezbędnych szkoleń i spotkań.

Lokalne grupy działania (LGD)

LGD funkcjonują na obszarach wiejskich i małomiasteczkowych. Dysponują środkami z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w ramach lokalnych strategii rozwoju. Te prężnie działające zbierają 1% podatku, piszą projekty z innych programów, są operatorami grantów, a często także najlepiej działającymi organizacjami na szczeblu lokalnym. Lokalne strategie rozwoju obejmują analizę zasobów obszaru LGD, problemy społeczności, grupy szczególnie potrzebujące wsparcia, obszary interwencji, cele, rezultaty. Ze względu na skomplikowane i trudne w rozliczaniu środki z PROW lokalne strategie są jednymi z najlepiej wykonanych, przedyskutowanych i zaplanowanych dokumentów w regionie. Środki finansowe idą ściśle w ślad za planem wynikającym ze Strategii, prowadzona jest bieżąca ewaluacja. LGDy są złożone z przedstawicieli 3 sektorów lokalnej gospodarki w równym stopniu, co przekłada się na przejrzystość w rozdzielaniu środków. Wśród LSR turystyka jest jedną z najważniejszych gałęzi gospodarki, która wpływa na promocję obszaru i poprawę życia jego mieszkańców. Warto utrzymywać ścisłą współpracę z tymi organizacjami lub stać się członkiem LGD.

Przedsiębiorcy lokalni/produccenci żywności i napojów/ rzemieślnicy/artyci.

Ekonomiści wskazują, że na jedno turystyczne miejsce noclegowe przypada nawet kilkunastu zatrudnionych w turystyce i poza nią¹⁵. Sektor ten poza czysto wypoczynkowymi funkcjami opiera się o walory przyrodnicze, historyczne i kulturowe. Ludzie wybierają miejsca, w których poza zjedzeniem czegoś i wyspaniem się mogą również czegoś doświadczyć, dowiedzieć się ciekawych rzeczy. Stałym elementem wyjazdów/podróży jest przywożenie lokalnych pamiątek, charakterystycznych dla danego obszaru. W ostatnich latach spada popyt na pamiątki niefunkcjonalne, a wzrasta popyt na unikatowe dla danego miejsca produkty tj. żywność, dania regionalne, trunki, rękodzieło i sztukę.

Tak jak zmieniają się preferencje klientów tak i zmieniają się oczekiwania turystów – są oni bardziej świadomi, oczekują autentyczności, lokalności, unikatowości. Skłania to obsługę turystyczną do poszukiwania wzorów kulturowych charakterystycznych tylko dla danego miejsca/obszaru, włączając we współpracę projektantów i artystów. Znajomość produktów lokalnych, chronionych oznaczeń geograficznych, szlaków kulturowych jest niezbędna do zaoferowania szerokiej gamy produktów i usług lokalnych.

15. A. Panasiuk: *Ekonomiczne podstawy turystyki*. Szczecin, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, 2004, s. 8.

Agroturystyki/rolnicy/sadownicy.

W 2017 roku Polska plasowała się na 15 miejscu w Europie pod względem ilości miejsc noclegowych¹⁶. W małych miejscowościach i wsiach nie inwestuje się w bazę noclegową i jedynym możliwym rozwiązaniem tej sytuacji jest korzystanie z ofert agroturystyk. Agroturystyka cieszy się największym powodzeniem wśród amatorów turystyki wiejskiej, kulturowej i aktywnej. Warto też tworzyć sieci kontaktów z gospodarstwami, które wytwarzają żywność na małą skalę, hodują warzywa, owoce, posiadają pszczoły, kury nioski itp. Wartość ekologiczna oraz dobrostan zwierząt są z marketingowego punktu widzenia wartością dodaną działalności.

Ośrodki doradztwa rolniczego (ODR).

Ośrodki doradztwa rolniczego doradzają rolnikom i mieszkańcom wsi, prowadzą szereg prac aktywizujących szkolną młodzież wiejską, uczącą się w szkołach podstawowych. Inspirują i współtworzą plany modernizacji terenów zielonych i innych w ramach działania „odnowa wsi”, współpracują z kołami gospodyń wiejskich i wiejskimi organizacjami pozarządowymi.

W ODRach pracują specjaliści od produktu lokalnego, sprzedaży bezpośredniej, dopłat rolniczych, grup producenckich, a przede wszystkim specjaliści podatkowi. W ramach swoich zadań podejmują działania na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wsi, ekologicznego i funkcjonalnego urządzania gospodarstwa rolnego oraz upowszechniają rozwój agroturystyki i turystyki wiejskiej. Prowadzą promocję wsi jako atrakcyjnego miejsca wypoczynku.

Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES).

Te wyspecjalizowane w pomocy przedsiębiorstwom społecznym (PES) podmioty mają szereg narzędzi służących wspieraniu finansowemu i pozafinansowemu gospodarki społecznej. Pracownicy OWES posiadają wiedzę i doświadczenie głównie w dziedzinie zarządzania PES, marketingu produktów i usług, księgowości, kwestiach formalno-prawnych. Ponadto OWES dysponują dotacjami inwestycyjnymi, wsparciem pomostowym i darmowymi szkoleniami dla pracowników PES.

16. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_statistics/pl

Regionalne ośrodki polityki społecznej (ROPS).

ROPS realizują zadania samorządu województwa w zakresie pomocy społecznej i ekonomii społecznej. Odpowiadają za realizację regionalnych programów rozwoju ES i w tym celu prowadzą projekty finansowane ze środków regionalnych programów operacyjnych. W projektach tych planują działania regionalne, które nie mieszczą się w zadaniach OWES. Tym samym organizują szkolenia, krajowe i zagraniczne wizyty studyjne, spotkania tematyczne, konferencje. Każdy ROPS ma swój plan działania i narzędzia realizacji celów, niektóre wybiegające daleko poza zadania obowiązkowe. Regionalne portale sprzedażowe, klastry, sieci współpracy, targi, marki regionalne i projekty interdyscyplinarne z różnymi partnerami. Ponadto ROPSy zlecają część zadań publicznych do realizacji przez organizacje, a także ogłaszają przetargi i zapytania ofertowe z zastosowaniem klauzul społecznych. Na szczególną uwagę zasługują tzw. kluczowe sfery rozwoju województw, w ramach których mieszczą się takie dziedziny jak: turystyka społeczna, rolnictwo społeczne, ekologia, wykorzystanie lokalnego potencjału kulturowego. Jeśli dany podmiot chce realizować swoją działalność we wskazanych kluczowych dla rozwoju województwa sferach, może liczyć na dodatkowe punkty przy wyborze ofert, specjalistyczne szkolenia, wyjazdy studyjne i inne nietypowe sposoby wsparcia.

4.4. DZIAŁANIA DO WYKONANIA W ZWIĄZKU Z ROZPOCZĘCIEM DZIAŁALNOŚCI

1. Mapa zasobów i problemów lokalnych

Mapę można zacząć wykonywać w momencie, kiedy podmiot wie, z kim będzie pracował. Do pracy nad mapą zasobów i problemów można zaangażować nie tylko przyszłych członków/pracowników PES, ale także, a zwłaszcza samorząd lokalny. Samorząd może dysponować kluczowymi informacjami z zakresu potrzeb danego środowiska, zapotrzebowania na konkretne usługi, wielkości ruchu turystycznego, braków w zakresie wykonawstwa pewnych prac. Podległe samorządom instytucje mogą dostarczyć niezbędnych informacji na temat zasobów ludzkich w danej okolicy, potrzeb grup marginalizowanych lub potrzeb otwartego rynku w zakresie pewnych produktów i usług.

2. Analiza potencjałów własnych

Podczas planowania działalności PES tworzą się grupy nieformalne, inicjatywne, oparte na osobach prywatnych lub instytucjach/organizacjach. Konieczne jest przeanalizowanie posiadanych zasobów materialnych – biur, budynków, budowli, działek oraz kompetencji poszczególnych osób zaangażowanych w tworzenie przedsiębiorstwa. Przydatne mogą okazać się zarówno twarde umiejętności jak i kompetencje miękkie. W zespole musi wyłonić się lider, osoba odpowiedzialna za finanse i rozliczenia, osoby z konkretnymi umiejętnościami lub z chęcią zdobycia nowych kwalifikacji. Potencjały poszczególnych pracowników/członków zespołu złożą się później na potencjał pracy przedsiębiorstwa i jego szanse na rynku.

3. Analiza przydatności potencjalnych partnerów przedsięwzięcia

Opisywani wyżej partnerzy mogą okazać się kluczowi w budowaniu oferty PES, promowania jej i sprzedaży. Ponadto mogą być potrzebni przy procesie uzyskiwania różnych pozwoleń, koncesji, załatwiania skomplikowanych spraw urzędowych. Dobre relacje, wzajemna wymiana korzyści, wsparcie w procesach pozyskiwania środków zewnętrznych to najważniejsze elementy współpracy.

4. Analiza potencjalnych klientów, ich problemów i potrzeb

Jeśli zaplanowana wiązka usług będzie kierowana do konkretnej grupy klientów, konieczne jest dogłębne rozpoznanie jej potrzeb. Służą do tego różne narzędzia zaczynające się od stworzenia tzw. „persony” czyli profilu naszego klienta. Jeśli np. chcemy skierować ofertę turystyczną do osób z wadą wzroku, konieczne jest zrobienie kilku, kilkunastu wywiadów jakościowych dotyczących usług turystycznych dla tej grupy klientów.

Musimy odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- Jakie są motywacje klientów – dlaczego interesują się konkretną usługą bądź produktem?
 - Co zniechęca klientów do danej usługi?
 - Co można w niej poprawić by była dla klientów atrakcyjna?
 - Ja dotrzeć z informacją o produkcie, usłudze do danego klienta?
- Tworząc persony można skorzystać z dostępnych online szablonów i aplikacji.

5. Budowa wstępnych ofert

Oferty wstępne można budować na kilka sposobów. Badania potrzeb klientów mogą być wykonywane bez modelu usługi, po stworzeniu wstępnego modelu lub w przypadku chęci promocji danego terenu – najpierw pracujemy nad ofertą a później szukamy dla niej odbiorców, na zasadzie kreowania popytu. Wstępne oferty podlegają weryfikacji po pierwszych testach. Można w tym celu stosować metodę design thinking.

6. Budowa oferty zintegrowanej

Korzyścią zintegrowanej oferty turystycznej jest wydłużenie pobytu turystów na danym obszarze i możliwość rozwoju turystycznego większej ilości podmiotów. Oferty zintegrowane są ściśle połączone z marketingiem terytorialnym. Do ich stworzenia konieczna jest współpraca instytucjonalna. Zintegrowany produkt turystyczny powinien posiadać elementy świadczące o istnieniu obszarowego produktu turystycznego

i uwzględniać aktywność i współpracę samorządu, organizacji i przedsiębiorstw¹⁷. Współpraca obejmuje następujące działania:

- koncepcję,
- finansowanie,
- inwestowanie,
- zarządzanie,
- promocję,
- sprzedaż,
- monitorowanie.

7. Wstępny biznesplan

Formularze biznesplanów są niezbędnym elementem procesu pozyskiwania środków finansowych na działalność przedsiębiorstwa społecznego. Są wystandaryzowane, jednak każdy operator środków ma skonstruowane przez siebie pytania i arkusze kalkulacyjne. Pomijając aspekty biurokratyczne, warto mieć dobrze przemyślany i zrobiony biznesplan, gdyż trzymanie się wyznaczonych celów skutkuje trwałością działalności.

8. Rozpoczęcie starań o pozyskanie środków inwestycyjnych i wsparcia pomostowego

Potencjalni dysponenti środków na rozpoczęcie działalności zostali opisani w kolejnych działach. Każdy z dysponentów będzie oczekiwał biznesplanu działalności, analizy finansowej, skonkretyzowanych informacji co do zarządu podmiotu, pokazania wstępnych przygotowań i oceny ryzyka przedsięwzięcia. Starania o pozyskanie środków są długotrwałe (w przypadku dotacji) i zdarza się coraz częściej, że beneficjenci rezygnują z projektów lub „wykrusza” się zespół osób mających pracować w PS.

9. Uzyskanie pozwoleń budowlanych oraz innych, wymaganych przy poszczególnych formach działalności

W momencie, kiedy wiadomo już, że PS otrzyma dotację (kredyt) konieczne jest rozpoczęcie starań o pozwolenia budowlane i inne zgody dotyczące wykonywanej działalności. Szczególną uwagę w planowanej wiązce usług trzeba zwrócić na:

- Sanepid (działalność gastronomiczna, żywienia masowe, działalność obiektów hotelarskich);
- Powiatowy inspektor PPOŻ (działalność gastronomiczna, hotelarska, rekreacyjna i sportowa, działalność wszelkich obiektów publicznych);

17. A. Panasiuk (red.), *Gospodarka turystyczna*, s. 43-44

- Urząd gminy (wpis do rejestru przedsiębiorców, wszelkie sprawy podatkowe oraz dotyczące działek, koncesje na sprzedaż alkoholu, wpis do rejestru tzw. innych obiektów oferujących usługi hotelarskie);
- Starostwa powiatowe (wszelkie pozwolenia budowlane);
- Urzędy wojewódzkie (rejestr organizatorów turystyki i pośredników turystycznych);
- Urząd Skarbowy (zgłoszenie kasy fiskalnej, pełnomocnictwa, potwierdzenie e-puap).

10. Przygotowanie miejsc do prowadzenia działalności

– lokal gastronomiczny, biuro, sklep (punkt IT*), baza rekreacyjna

Zanim PS rozpocznie działalność musi zakupić odpowiedni sprzęt i wyposażenie. Niezbędne jest zakupienie kasy fiskalnej, zafiskalizowanie jej przez uprawnioną osobę, skorelowanie kasy z programami do obsługi gastronomii, handlu, rezerwacji, przeszkolenie w tym zakresie pracowników. Bardzo dużo czasu zajmuje wprowadzenie poszczególnych towarów, dań, magazynu. Kolejnym krokiem jest podjęcie decyzji o płatnościach kartą, co wymaga podpisania umowy z operatorami przekazów bezgotówkowych. Rozpatrzyć trzeba zakup wagi i czytnika kodów kreskowych (handel). Ponadto, przy każdej działalności gospodarczej i działalności pożytku publicznego należy wybrać pomiędzy biurem księgowym a własną księgową, wyznaczyć osobę odpowiadającą za sporządzanie dokumentów kadrowych, odpowiedzialną za przekazywanie podatków i rozliczenia z ZUS. Rozrastająca się biurokracja powoduje, że sprawy kadrowe, płacowe oraz zarządzanie finansami stają się sporym problemem dla firm.

11. Zgłoszenie działalności artystyczno-rozrywkowej do STOART

„Zgodnie z ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych z dnia 4 lutego 1994 r. artystom wykonawcom przysługuje prawo do wynagrodzenia za eksploatację artystycznych wykonań przez użytkowników takich jak dyskoteki, hotele, supermarkety i inne dokonujące publicznego odtwarzania, przez nadawców radiowych i telewizyjnych, remitentów i innych. Podmiot korzystający z muzyki jest obowiązany zawrzeć stosowną umowę z organizacją zbiorowego zarządzania reprezentującą podmioty uprawnione.”¹⁸ Trzeba zwrócić uwagę na te kwestie szczególnie przy działalności gastronomicznej, hotelarskiej, rekreacyjnej i kulturalnej.

18. <http://stoart.org.pl/publiczne-odtworzenie/licencje-i-oplaty>.

W przypadku niezgłoszenia działalności i ewentualnej kontroli ze strony organizacji tj. STOART mają one prawo naliczyć opłatę nawet do 5 lat wstecz, jeśli udowodnią, że dany lokal działał i odtwarzał utwory z prawami autorskimi. Obecnie umowę podpisujemy ze STOARTEM, który przejął obowiązki inkasenta za pozostałe 6 organizacji zbiorowych praw autorskich.

12. Pozyskanie ubezpieczyciela do Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego (tylko w przypadku organizowania wyjazdów regularnie i na dłużej niż 1 dzień)

Organizowanie wycieczek, prowadzenie biur podróży, ułatwianie podróżnym zakwaterowania, transport, wynajem samochodów. Działalność gospodarcza w zakresie organizowania imprez turystycznych oraz ułatwiania nabywania powiązanych usług turystycznych jest działalnością regulowaną i wymaga wpisu do rejestru organizatorów turystyki i przedsiębiorców ułatwiających nabywanie powiązanych usług turystycznych¹⁹. Wpisu należy dokonać w urzędzie marszałkowskim województwa, w którym prowadzona jest działalność. Wpis wiąże się też z szeregiem obowiązków takich jak składanie comiesięcznej deklaracji poprzez stronę Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego²⁰. Obowiązkowa jest też składka na ten Fundusz, opłacana poprzez wybranego ubezpieczyciela.

13. Inwestycje i zakup sprzętu i wyposażenia.

Najważniejsze pozycje kosztowe w związku z rozpoczęciem przedsięwzięcia i bieżącą działalnością

Na tym etapie koszty przedsięwzięcia nie są możliwe do przewidzenia. Wszystko zależy od wiązki usług jakie podmiot będzie realizował. Najbardziej kosztochłonną branżą z projektowanego modelu są usługi gastronomiczne – wyposażenie w meble ze stali nierdzewnej, dostosowanie budynków i remonty, dostosowanie sieci gazowej i energetycznej, wyposażenie barowe i wystrój. Coraz większym kosztem jest wywóz śmieci, na co należy zwrócić szczególną uwagę przy planowaniu działalności. Opłacalne zaczynają być sprzęty do zmniejszania objętości odpadów i zmniejszania zużycia zasobów tj. zgniatarki czy urządzenia oszczędzające wodę.

19. https://www.biznes.gov.pl/pl/firma/zezwozenia-koncesje-wpisy-do-rejestru/chce-uzyskac-zezwozenie-koncesje-wpis-do-rejestru-dzialalnosci-regulowanej54/proc_132-wpis-do-rejestru-organizatorow-turystyki.

20. https://www.ufg.pl/infportal/faces/pages_home-page/Page_3dc12681_156b6b90c42_7ff6/Page_3dc12681_156b6b90c42_7ff3/Page_a312849_158ac9ae93d_7ff6?_afLoop=52420598713062854&_afWindowMode=0&_adf.ctrl-state=1d0fo18s34_21.

Kosztowne są również inwestycje i z tego powodu wiele przedsiębiorstw społecznych nie posiada własnych lokali, biur, działek, co generuje dodatkowe koszty (wynajem).

Zgodnie z Ustawą z 24 listopada 2017 r. o imprezach turystycznych i powiązanych usługach turystycznych, założeń ustawy nie stosują się do:

- imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych, które są oferowane oraz których zamawianie i realizowanie jest ułatwiane okazjonalnie, na zasadach niezarobkowych i wyłącznie ograniczonej grupie podróżnych
- imprez turystycznych oraz powiązanych usług turystycznych trwających krócej niż 24 godziny, chyba że obejmują nocleg.
- urzędnicy nie są w stanie zweryfikować jak długo i jak często dany podmiot organizuje wyjazdy i wycieczki oraz czy podmiot w ogóle zajmuje się organizacją wycieczek. Jeśli prowadzisz Punkt IT*, usługi gastronomiczne dla turystów, usługi przewodnickie – musisz dobrze zweryfikować swoją działalność, gdyż często, niepotrzebnie podmioty rejestrują się jako organizatorzy turystyki.

4.5. ŹRÓDŁA FINANSOWANIA WIĄZKI USŁUG

1. Dotacje dla PS z ośrodków wsparcia ekonomii społecznej;
2. Dofinansowanie miejsc pracy z powiatowych urzędów pracy;
3. Kredyty/pożyczki dla PS;
4. Lokalne grupy działania w ramach środków na rozwój działalności gospodarczych na terenach wiejskich (PROW);
5. Projekty w ramach regionalnych programów operacyjnych.

Jakie kwestie „wątpliwe”/newralgiczne/kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia należy rozstrzygnąć w związku z przedsięwzięciem (pytania, dylematy, wybory, wyzwania sprawiające, że kształt przedsięwzięcia może się różnić lub przedsięwzięcie może nie zostać zrealizowane)?

1. Kwestie budowlane i lokalizacyjne

Przed rozpoczęciem działalności trzeba szczegółowo przeanalizować bazę lokalową, zwłaszcza jeśli chodzi o usługi gastronomiczne, kulturalno-rozrywkowe i hotelowe. Pod uwagę należy wziąć Miejscowe Plany Zagospodarowania Przestrzennego, sąsiedztwo placówek oświatowych, kościołów, osób prywatnych, placów zabaw, obiektów kulturalnych, boisk sportowych. Każdy samorząd określa też ilość miejsc na danym terenie, w których np. może być sprzedawany alkohol. Problemem nie do przejścia może też okazać się strefa chronionego krajobrazu kulturowego, tereny Natura 2000, parki kulturowe – gdzie przepisy nie zezwalają na prowadzenie działalności gospodarczej. Każdy przypadek prowadzenia działalności musi być rozpatrywany indywidualnie w ścisłym kontakcie z pracownikami urzędów gmin.

2. Działalność turystyczna a działalność gastronomiczna

Działalność gastronomiczna jest wysoce pracochłonna i kosztochłonna. Prowadzenie lokalu, niezależnie czy restauracji, czy baru mlecznego, wiąże się z przejściem skomplikowanych procedur, działań dostosowujących, marketingowych. Ponieważ usługa ta zaspokaja jedne z podstawowych potrzeb człowieka, jest również zagrożona dużą konkurencją. Wyróżnienie się, utrzymanie zespołu, utrzymanie zainteresowania, wprowadzanie zmian i innowacji wymaga zgrania ludzi, pomysłów i środków finansowych. Rozpoczęcie działalności gastronomicznej z jednej strony daje pewne, całosezonowe, wysokie przychody – z drugiej powoduje zaangażowanie większości zasobów ludzkich i finansowych w tę właśnie część wiązki usług. Powoduje to brak czasu i energii na prowadzenie pozostałych usług wiązki.

3. Innowacje w turystyce

Wzrastający rynek usług turystycznych wymusza coraz to nowocześniejsze podejście do realizacji wymagań klientów-turystów. Zmieniające się preferencje, potrzeby, oczekiwania przekładają się na wybory i wśród rosnącej ilości ofert turystycznych trzeba się wyróżniać. Zwłaszcza na tle aglomeracji – miast wizytówek Polski, które posiadają budżety na marketing terytorialny oraz placówki naukowe/specjalistów od usług turystycznych.

5. OPIS MODELI PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH REALIZUJĄCYCH USŁUGI W ZAKRESIE TURYSTYKI SPOŁECZNEJ+

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA „HORYZONTY KULTURY”

Planowana liczba klientów: 4.000

Rok powstania: 2016

Siedziba: ul. Wolności 39, 44-282 Czernica

Liczba pracowników: 8

Usługa bazowa

Usługę bazową stanowi działalność kawiarni, która jest prowadzona w sposób ciągły przez 7 dni w tygodniu: od poniedziałku do niedzieli, z możliwością rezerwacji na mniejsze imprezy okolicznościowe. Kawiarnia przyciąga liczne grupy klientów – pojawia się sporo osób przyjeżdżających nawet z dalszych miejscowości. W sezonie wiosenno-letnim goście kawiarni chętnie korzystają z terenów zielonych wokół Ośrodka Kultury. Organizowane są także tematyczne konkursy promocyjne na fanpage'u Spółdzielni, podczas których można wygrać zaproszenia do kawiarni na wybrane produkty. Największą popularnością cieszą się lody gałkowe, uwielbiane w szczególności przez dzieci spędzające czas na placu zabaw, przychodzące na zajęcia odbywające się w Ośrodku Kultury, odwiedzające kawiarnię w drodze ze szkoły czy biorące udział w zorganizowanych warsztatach.

Usługa dodatkowa 1

Usługę dodatkową 1 stanowią warsztaty dla grup zorganizowanych. Skierowane są przede wszystkim dla wycieczek przedszkolnych i szkolnych. Z uwagi na wysokie koszty transportu autokarowego organizowane są także warsztaty wyjazdowe do szkół i przedszkoli, prowadzone przez

zatrudnione w Spółdzielni animatorki. W ofercie warsztatów wyjazdowych znajdują się warsztaty z aktualnej oferty oraz warsztaty dostosowane do potrzeb i oczekiwań nauczycieli. Podczas wizyt grup realizowana jest sprzedaż pamiątek dla dzieci (puzzle, breloki, bransoletki, magnesy, pierścionki, zakładki itp.).

Usługa dodatkowa 2

Usługa dodatkowa 2 to imprezy plenerowe. W ramach usługi organizowane są eventy tematyczne, np. z okazji Dnia Dziecka, Dnia Wiosny, Festiwalu Lemoniady itp. Podczas imprez animatorki przygotowują ofertę gier i zabaw dla dzieci. Zajmują się także malowaniem twarzy, robieniem zmywalnych tatuży czy zaplataniem kolorowych warkoczyków. Dla urozmaicenia zabawy zamawiany jest dmuchany zamek, dmuchana zjeżdżalnia.

Usługi dodatkowe:

- Urodziny dla dzieci. Oferta urodzin z uwagi na ogromne zainteresowanie jest na bieżąco rozbudowywana. Do wyboru jest obecnie 16 tematów animacji (można wybrać własny temat). Oprócz tego w ofercie są takie atrakcje jak piniata, malowanie twarzy i tatuże. Organizacją zajmuje się profesjonalna animatorka, dbająca o wysoką jakość świadczonych usług. Część aktywności odbywa się w plenerze.
- Oferta animacyjna na imprezy okolicznościowe. Jest to nowa oferta wynikająca z dużego zainteresowania odbiorców. Zainteresowani mogą wynająć usługę animacji na imprezę okolicznościową. Oferowane atrakcje są dostosowaną do danej grupy wiekowej dzieci.
- Półkolonie w „Zameczku”. Oferta letnich i zimowych półkolonii, w ramach których odbywają się warsztaty, jedna lub dwie wycieczki oraz w okresie letnim grill.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

Przedsiębiorstwo wyróżnia się przede wszystkim różnorodnością oferty. Zapewnia szeroki wachlarz usług związanych zarówno z gastronomią, jak i działalnością animacyjną. Łączy wartości edukacyjne z rozrywką i kulinariami. Dbą o to, by stale poszerzać ofertę, odpowiadając na potrzeby klientów. Jest otwarte na ich sugestie i propozycje. Przedsiębiorstwo cechuje dbałość o przyjazną, rodzinną atmosferę. Działalność jest oparta na miejscowej historii i tradycjach, czerpie z zasobów lokalnego dziedzictwa.

Jak klienci oceniają usługi

(rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

Klienci oceniają usługi Spółdzielni bardzo wysoko. Podkreślają przytulność kawiarni, zwracają również uwagę na to, że serwowane desery i ciasta są domowymi, naturalnymi wyrobami. Miejscowe dzieci odwiedzają kawiarnię po lekcjach, a te, które miały okazję brać udział w warsztatach czy urodzinkach, chętnie przyprowadzają do kawiarni rodziców.

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Jak wskazuje Spółdzielnia wiązka usług społecznych znacznie rozwinęła potencjał przedsiębiorstwa społecznego. Nowe usługi spowodowały wzrost liczby klientów. To motywacja dla podmiotu do dalszego poszerzania oferty.

Planowana liczba klientów: 31.000

Rok powstania: 2015

Siedziba: Liksajny 16, 14-140 Miłomłyn

Liczba pracowników: 7

Usługa bazowa

Prowadzenie Pijalni ziół w Muzeum Budownictwa Ludowego – Parku Etnograficznym, w Skansenie w Olsztynku jako punktu gastronomicznego.

Pijalnia ziół zlokalizowana jest w chacie litewskiej w Skansenie w Olsztynku.

W Pijalni ziół sprzedawane są produkty takie jak przetwory, soki, syropy z surowców pozyskiwanych z natury, pod marką „Mazurskie Słoiki”. Produkty to m.in. syrop z pędów sosny, syrop z mniszka, syrop z pokrzywy, konfitura z płatków dzikiej róży, syrop różany, syrop malinowy, syrop z kwiatu czarnego bzu, syrop z owocu czarnego bzu, sok z rokitnika.

Jako marka Mazurskie Słoiki Spółdzielnia chce umożliwić produkcję lokalną na większą skalę.

Usługa dodatkowa 1

Warsztaty z zielarzem, prowadzone na terenie Skansenu w Olsztynku, gdzie Spółdzielnia prowadzi Pijalnię ziół w chacie litewskiej na terenie Skansenu.

W ramach nowej oferty turystycznej oferuje wycieczki tematyczne po Skansenie z zielarzem Jakubem Babickim, etnobotanikiem i członkiem Spółdzielni. Zielarz pokazuje zioła w naturalnym miejscu ich występowania, opowiada w jaki sposób są wytwarzane przez Spółdzielnię przetwory oraz dlaczego warto nabywać produkty, które są zbierane z natury lub przy których produkcji bierze się pod uwagę poszanowanie środowiska, czyli m.in. przetwarzanie owoców, które na wsiach w dużych ilościach rosną w sadach w przydomowych ogródkach i często marnują się.

Usługa dodatkowa 2

Drugą usługą oferowaną przez Spółdzielnię jest wizyta robocza w Inkubatorze Przetwórstwa Spożywczego, zarządzanym przez Spółdzielnię socjalną „Negocjator” w Liksajnach, gm. Miłomłyn. Wizyta robocza polega na aktywnym uczestnictwie w procesie przetwórczym obejmującym wytworzenie gotowego produktu, z roślin i owoców pozyskanych z natury, bądź uratowanych od zepsucia.

Uczestnicy mogą zapoznać się z nowym podejściem do przetwarzania wszelkiego rodzaju surowców, obejmującym ideę zero waste od chwili pozyskiwania surowca, do momentu utylizacji opakowań po produkcji gotowym. Zajęcia obejmują również wskazanie przykładowych produktów, które zakładają wykorzystanie odpadów poprodukcyjnych do przygotowania nowego produktu, z zachowaniem walorów produktu wysokojakościowego.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- a. **Tożsamość miejsca** tworzenie oferty w oparciu o lokalne zasoby ludzkie, przyrodnicze, kulturowe. Realizacja usługi 1, ma miejsce w Muzeum Budownictwa Ludowego – Parku Etnograficznego, w Skansenie w Olsztynku, który stanowi tygiel wiedzy historycznej, przyrodniczej i naturalnej, obejmuje powierzchnię ok. 100 ha. Na terenie Skansenu możemy zaobserwować rośliny w naturalnym środowisku ich występowania oraz zwierzęta gospodarskie, które żyją tak jak w dawnych czasach. Jest to miejsce, w którym na nowo odkrywa się tradycje rękodzielnicze, kulinarne, rzemieślnicze, gdzie można zapoznać się z zapomnianymi już metodami produkcji, pracy w polu, lepienia garnków, pieczenia chleba a także, dzięki naszej ofercie, leczenia metodami naturalnymi.
- b. **Turystyka emocji**, przeżywanie, doświadczanie i odkrywanie. Dzięki ofercie Spółdzielni turysta, który skorzysta z usług, będzie mógł całym sobą odczuć jak w dawnych czasach wykorzystywano naturę w zgodzie z jej cyklami, do leczenia, wzmacniania zdrowia, w jaki sposób korzystało się z darów natury w sposób zrównoważony (np. nie zbierało się wszystkich ziół z danego stanowiska, żeby mogły wydać nasiona i żeby w przyszłym roku też rosły w tym samym miejscu). Ponadto, poznanie ziół w miejscu ich występowania powoduje zmianę w naszej świadomości i inne postrzeganie już gotowego produktu, jakim jest np. herbata miętowa, nie jest ona dla nas tylko i wyłącznie produktem, ale jest czymś co pochodzi z natury i czymś co lepiej rozumiemy, ponieważ dowiedzieliśmy się w jakich warunkach powstała i jakie są jej naturalne właściwości.
- c. **Wysoka jakość i unikalność oferty**. Inkubator Przetwórstwa Spożywczego to pierwszy tego rodzaju inkubator, który powstał przy udziale środków z PROW, na obszarach wiejskich, w woj. warmińsko-mazurskim. Wysoka jakość będzie gwarantowana przez doświadczoną i wykwalifikowaną kadrę.

- d. **Ekologia.** Przekazanie idei zero waste . Zero km food oraz jak można żyć zgodnie z zasadą „Od pola do stołu”.
- e. **Samowystarczalność.** Klient indywidualny – nabędzie praktycznych umiejętności jak być w pewnym sensie samowystarczalnym w przygotowywaniu prostych przetworów, w przetwarzaniu tego, co można pozyskać z natury. Klienci instytucjonalni mogą nabyć wiedzę w zakresie jak utworzyć inkubator przetwórstwa spożywczego na swoim terenie, jaka jest jego rola w społeczności lokalnej, jak w praktyce działa.

Jak klienci oceniają usługi (rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

Usługa bazowa została oceniona na 5, zarówno poziom obsługi klienta, jak i spełnienie oczekiwań klienta. Jest to efektem jej dopracowania przez 5-ty rok funkcjonowania.

W wywiadach indywidualnych, klienci docenili fakt, że pomimo presji dużych koncernów, nie ma w ofercie Spółdzielni produktów takich jak: Coca-cola, Fanta, Sprite. Większość klientów zwróciła na to uwagę. Oferta nie zostanie zmieniona, ponieważ byłoby to niezgodne z polityką Spółdzielni i widzimy także wzrost świadomości klientów w tym zakresie.

Klienci wysoko ocenili wpływ usługi na lokalną ofertę turystyczną. Część klientów odwiedziła już Pijalnię Ziól w poprzednich sezonach (30% respondentów), jakość produktów i obsługi skłoniła ich do skorzystania z innych usług Spółdzielni. Klienci podkreślali, że oferta jest szeroka, podoba im się fakt, że jednym z niewielu produktów obcych jest kawa.

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Poszerzenie usług to promocja przedsiębiorstwa społecznego i zwiększenie ilości klientów indywidualnych z terenu Polski.

Nowe usługi wzmacniają pozycję podmiotu na rynku lokalnym, poprzez promowanie wartości i zasad zgodnie z którymi funkcjonuje podmiot, tj.:

- Brak łańcucha dostaw;
- Bliskość pochodzenia produktów;
- Tradycyjne, czyli proste metody przetwarzania;
- Solidarna cena, która zapewnia sprawiedliwy podział przychodów na każdym etapie, od zbieracza do sprzedawcy detalicznego;
- Umożliwienie rzemieślniczej produkcji na większą skalę;
- Proces przetwórczy odbywa się przy poszanowaniu natury i jej naturalnego cyklu, w którym człowiek i produkt są równie ważni.

Jako marka Mazurskie Stoiki Spółdzielnia chce umożliwić produkcję lokalną na większą skalę. Organizują proces produkcyjny od początku do końca, kierując się zasadą solidarnej ceny, skracają łańcuchy dostaw, nie marnują surowców. Stawiają mobilne przetwórnice w miejscu występowania surowców. Obecnie celem podmiotu jest sieć mobilnych przetwórni w całym województwie warmińsko-mazurskich na bazie franczyzy produkcyjnej. Realizacja nowych usług potwierdza wiarygodność i autentyczność Spółdzielni Socjalnej „Negocjator”.

Planowana liczba klientów: 5.000

Rok powstania: Stowarzyszenie przekształciło się w przedsiębiorstwo społeczne wraz z początkiem 2020 roku

Siedziba: ul. Rycerska 1, 83-211 Owidz

Liczba pracowników: na umowę o pracę 12 pracowników, z czego 58% to osoby zagrożone wykluczeniem społecznym oraz 4 studentów na umowę zlecenie.

Usługa bazowa

Usługa gastronomiczna “Na Podgrodziu” Karczma Słowiańska (organizacja imprez okolicznościowych, obsługa klienta indywidualnego, eventy zewnętrzne, catering).

Usługa dodatkowa 1

Usługa pod nazwą BajkOwidz, wypożyczalnia rowerów, w tym elektrycznych dla turystów ze szczególnymi potrzebami, osób starszych mających problem w poruszaniu się. Usługa wykorzystująca infrastrukturę w obiekcie turystycznym, który cieszy się dobrą renomą i jest rozpoznawalny - Grodzisko Owidz. Dostępna jest w wysokim sezonie turystycznym, od maja do października. Usługa niweluje bariery pomiędzy osobami pełnosprawnymi a osobami z niepełnosprawnością, zaspokaja potrzeby ruchowe, społeczne i poznawcze dla wszystkich segmentów klientów.

Usługa dodatkowa 2

Strefa budowania więzi społecznych poprzez aktywne spędzanie czasu na świeżym powietrzu, połączone z kinem letnim. Usługa ta jest ściśle powiązana z usługą bazową, propagująca aktywność na świeżym powietrzu w dobie pandemii. Oferta bazuje na potencjale miejsca (zacisze, z dala od zgiełku miasta, bliskość przyrody) oraz dostępności dodatkowych usług, tj. pakiety ogniskowe, gastronomiczne, zwiedzanie z przewodnikiem Rekonstrukcji Średniowiecznego Grodu oraz Muzeum Mitologii Słowiańskiej.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- a. Miejsce – rozpoznawalność obiektu turystycznego, bliskość szlaków turystycznych i ścieżek rowerowych, dobra renoma marki (możliwość korzystania z usług przedsiębiorstwa społecznego).

- b. Oferta niweluje bariery pomiędzy osobami pełnosprawnymi a osobami z niepełnosprawnością, integruje, zaspokaja potrzeby budowania więzi. Skierowana do różnych grup społecznych.
- c. Jest przeznaczona dla osób o różnych dochodach, umożliwia poznanie kultury wyższej (poprzez seanse na świeżym powietrzu) oraz reintegrację po czasie izolacji związanej z COVID-19.

Jak klienci oceniają usługi

(rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

Na podstawie ankiety, wywiadu swobodnego oraz opinii zidentyfikowane zostały wymagania klientów. Głównymi potrzebami badanymi przez przedsiębiorstwo była wystarczająco dobra jakość oraz przystępna cena a także poczucie zgodności z wizerunkiem miejsca i usługami dotychczasowymi. Wywnioskowano, że warunki jakościowe i techniczne są dobre, usługi wpisują się wizerunkowo w miejsce oraz wpływają na atrakcyjność oferty turystycznej w Owidzu oraz są przystępne cenowo.

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Wprowadzenie nowych usług miało na celu pozyskanie nowych klientów oraz utrzymanie klientów korzystających z bazowej usługi, co udało się osiągnąć. Podmiot zwiększył wolumen sprzedaży, działania marketingowe i maksymalnie połączył dodatkowe usługi z usługą bazową. Podczas wypożyczania rowerów klienci mogli zakupić kosze gastronomiczne na wyprawę rowerową, a biorąc udział w warsztatach kulinarnych, czy spotkaniach przy ognisku również wspierana była usługa bazowa. Uogólniając, usługi dodatkowe uatrakcyjniły obiekt.

Planowana liczba klientów: 1.500

Rok powstania: 2014

Siedziba: Buczyna

Liczba pracowników: 9 + 2 um. zlecenia

Usługa bazowa

Usługa gastronomiczna – realizowana w formie stacjonarnej i cateringowej. Planowana była w dwóch lokalizacjach, jednak finalnie jest usługą tylko „na zewnątrz”. Spółdzielnia obsługuje turystów podczas eventów, firmy, podopiecznych OPS oraz osoby indywidualne. Kuchnia mieści się w OSP w Buczynie.

Usługa dodatkowa 1

Eventy kulinarno-kulturalne pod marką „Koło roku”. Jak zakładano, są to 4 eventy w Buczynie i co najmniej 4 wyjazdowe, podczas których Perunica oferuje usługi edukacyjne, animacyjne, warsztatowe i gastronomiczne. Prowadzony jest równocześnie handel produktami lokalnymi i regionalnymi. Eventy zorganizowane przez Spółdzielnię to: Święto Świec, Noc Walpurgii, Sabat Letniego Przesilenia, Dziady. Eventy zewnętrzne: 2 Noce Kupały, Święto plonów (Popielów), Festiwal Etnodizajnu, Festiwal fantastyki koło Bielska.

Usługa dodatkowa 2

Usługi edukacyjne w zakresie turystyki społecznej połączone z kompleksową informacją turystyczną pod marką Szlaku Czarownic. Usługa ta to obsługa przewodnicka wycieczek, warsztaty, seminaria z zakresu turystyki społecznej i wykorzystania lokalnego potencjału kulturowego w ekonomii społecznej.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- Unikatowość wynikająca z bazowania na zasobach lokalnych
- Specyficzne podejście do budowania usług turystycznych (szycie na miarę)
- Kompleksowość usługi, czyli możliwość zaoferowania kilku usług „na jeden paragon”

Jak klienci oceniają usługi (rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

- Klienci wracają i korzystają powtórnie z eventów, te same osoby korzystają również z usług gastronomicznych i cateringowych.
- Jako największy atut wskazują kameralne grupy, rodzinną atmosferę, opiekę.
- Jako ważne wskazywane są też atrakcyjne ceny usług, biorąc pod uwagę oferty podmiotów w większych miastach.

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Wiązki spowodowały, że Spółdzielnia mogła podejść do naszych planowanych usług jak w projektach innowacyjnych: był czas na obmyślenie i przetestowanie różnych rozwiązań, bez presji na konieczność zarabiania tu i teraz na prostych i wypróbowanych rozwiązaniach. Była przestrzeń na pomyłki, poprawki, rozłożenie w czasie lub zrozumienie co nie działa i nie będzie działać, przynajmniej w perspektywie kilkunastu miesięcy. Jak wskazuje podmiot wiedzą już, które gałęzie działalności są „pewne” i nie należy z nich rezygnować, a które są kluczowe, żeby się rozwijać. Wiązki to też pole do takiego połączenia różnych gałęzi działalności, które samodzielnie nie są opłacalne, ale w pakiecie już tak. Szkolenia jak negocjacje czy wsparcie doradcze, zmuszające do definiowania i rozkładania na czynniki pierwsze poszczególnych usług były rozwijające dla podmiotu.

Planowana liczba klientów: 1.600

Rok powstania: 2017

Siedziba: Ośrodek Turystyczno-Wypoczynkowy

w Bąkowie – Camping 23

Liczba pracowników: 7

Usługa bazowa

Usługi gastronomiczne i cateringowe, restauracja weekendowa, obsługa gastronomiczna grup turystycznych.

Usługa dodatkowa 1

Mobilna akademia kulinarna – warsztaty kulinarne z wykorzystaniem profesjonalnego sprzętu kulinarnego. Usługę prowadzą specjaliści kulinarni z dużym doświadczeniem. Warsztaty zarówno dla amatorów jak i osób związanych z gastronomią. Usługi realizowane dla osób z niepełnosprawnościami, podopiecznych domów dziecka, osób starszych.

Usługa dodatkowa 2

Pokazy kulinarne/kolacje degustacyjne w ciekawych turystycznie miejscach Opolszczyzny z wykorzystaniem regionalnych produktów. Promowanie lokalnych produktów i tradycji kulinarnej.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- dostępność i mobilność,
- profesjonalizm – wysoka jakość usługi,
- unikalność,

Jak klienci oceniają usługi

(rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

- Profesjonalne podejście w każdym aspekcie;
- Chęć uczestnictwa w kolejnych warsztatach/pokazach;
- Zabawa i edukacja – poznawanie lokalnych produktów i nowych smaków.

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Realizacja projektu wpłynęła pozytywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W trudnych czasach COVID i inflacji wypracowano wiązkę usług, która rewelacyjnie się uzupełniała i była atrakcyjna dla klientów przedsiębiorstwa. Działania prowadzone w ramach projektu uporządkowały pomysły podmiotu na działalność i pozwoliły na bardziej profesjonalnie podejście do realizacji usług i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Aktualnie koncentrują się na usłudze bazowej i dwóch dodatkowych usługach starając się wprowadzić je na kolejny, jeszcze wyższy poziom.

Planowana liczba klientów: 2.000

Rok powstania: 2013

Siedziba: ul. K. Olszewskiego 6, 25-663 Kielce

Liczba pracowników: 9

Usługa bazowa

Biuro Podróży Tropem Przygody. W ramach usługi bazowej Biuro Podróży Spółdzielnia Socjalna Tropem Przygody prowadzi licencjonowaną działalność w zakresie organizacji turystyki. Realizuje kompleksowo wyjazdy w formie tradycyjnych imprez turystycznych. Organizuje m.in. wycieczki szkolne, wycieczki turystyczne i krajoznawcze, wyjazdy i wizyty studyjne, wypoczynki zimowe i letnie, w tym dla dzieci z rodzin dysfunkcyjnych.

Dodatkowo usługi Spółdzielni obejmują także sferę rekreacji w zakresie prowadzenia tradycyjnych quizów wiedzy (bez wykorzystania systemów głosowania bezprzewodowego), jak również organizacji gier miejskich, fabularnych i terenowych.

Spółdzielnia Socjalna Tropem Przygody organizuje usługi w obszarze turystyki i rekreacji, z których korzysta rocznie kilka tysięcy osób.

Usługa dodatkowa 1

Bezprzewodowe Quizy Wiedzy. W ramach usługi dodatkowej Spółdzielnia Socjalna Tropem Przygody realizuje quizy wiedzy w oparciu o systemy bezprzewodowe. System ten działa w trybie „odbiór – zapis”, dzięki pilotom zapisującym równocześnie wprowadzone dane przez wszystkich uczestników wydarzenia, co pozwala na przeprowadzenie quizu jednocześnie dla maksymalnie 150 osób.

Realizują quizy wiedzy głównie na temat materialnego i niematerialnego dziedzictwa regionu (dziedzictwa historycznego, kulturowego, przyrodniczego, krajobrazowego, kulinarnego itp.) dla szkół, organizacji skupiających młodzież, organizacji pozarządowych, a także klubów seniora oraz klubów integracji społecznej. Quizy, w zależności od miejsca i liczby uczestników, przeprowadzane są w salach konferencyjnych, salach lekcyjnych, aulach bądź salach gimnastycznych.

Usługa ta stanowi doskonałe uzupełnienie pozostałych usług, przykładowo wizyt studyjnych czy e-wizyt studyjnych, ponieważ jako narzędzie edukacji można je stosować zarówno w wersji stacjonarnej, jak i wirtualnej (w przestrzeni internetowej).

Usługa dodatkowa 2

Wirtualne Biuro Podróży. W ramach tej usługi dodatkowej Spółdzielnia Socjalna Tropem Przygody realizuje usługi e-wycieczek, e-wizyt studyjnych oraz wirtualnych gier fabularnych.

Oferuje usługi wirtualnego zwiedzania różnych miast, miejsc i atrakcji, uczestnictwa w różnego rodzaju grach fabularnych, terenowych, questingach w przestrzeni internetowej oraz możliwość organizacji internetowych spotkań, mających na celu wymianę doświadczeń i dobrych praktyk, np. w obszarze ekonomii społecznej.

Wirtualne Biuro Podróży jest innowacyjną formą prowadzenia usług turystycznych. Zainicjowanie tego typu usług było odpowiedzią na potrzeby klientów Spółdzielni, które wynikały z obostrzeń wprowadzonych w wyniku pandemii Covid-19, blokujących możliwości organizacji spotkań, w tym wyjazdów.

Jednocześnie otworzyło również możliwości zwiedzania oraz uczestnictwa w różnych wydarzeniach osobom z niepełnosprawnościami lub ograniczeniami ruchowymi (np. osobom starszym).

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- Profesjonalizm – kompleksowa obsługa klienta, zarówno na etapie sprzedaży usług (przekazanie wszystkich kluczowych informacji dotyczących usługi, wraz ze wskazaniem korzyści wynikających z jej zakupu), jak i na każdym etapie realizacji poszczególnych działań.
- Elastyczność – dostosowanie usługi i poszczególnych jej elementów do potrzeb i możliwości klienta (budżetu, terminu, tematyki), uwzględniając przy tym specyfikę różnych grup odbiorców (np. ich wieku, specjalnych potrzeb wynikających z rodzaju niepełnosprawności czy też choroby).
- Przystępna cena – dostosowana indywidualnie do poziomu skomplikowania konkretnej usługi.
- Wysoki poziom merytoryczny – wydarzenia prowadzą licencjonowani przewodnicy, praktycy, zajmujący się turystyką, a przekazana wiedza jest zweryfikowana pod kątem rzetelności historycznej.

Jak klienci oceniają usługi przedsiębiorstw (rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

Klienci cenią w usługach Spółdzielni kompleksowość oraz elastyczność. Ponadto bardzo wysoko oceniają poziom obsługi klienta, w tym uprzejmość, życzliwość, dostępność, chęć udzielenia pomocy. Zwracają

uwagę na wysokie umiejętności i kompetencje zespołu przedsiębiorstwa w radzeniu sobie z trudnościami i ograniczeniami.

Najważniejszym wyzwaniem jakie stoi przed podmiotem jest jeszcze szersza analiza potrzeb ostatecznych odbiorców usług, ponieważ najczęściej współpracują z klientem instytucjonalnym, który sam nie zawsze jest w pełni świadomy jakie są oczekiwania uczestników organizowanych wydarzeń.

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał Waszego przedsiębiorstwa społecznego?

Wdrożenie wiązki usług społecznych w turystyce społecznej niewątpliwie wpłynęło na wzmocnienie marki Tropem Przygody. Oferta przedsiębiorstwa została rozszerzona o usługi w pełni komplementarne z usługą bazową, co pozwala na realizację wydarzeń bez barier dla osób do tej pory wykluczonych z tego typu form wypoczynku czy rekreacji. Bardzo istotne było to zwłaszcza w okresie epidemii, kiedy usługa bazowa niemalże w pełni została zastąpiona innowacyjną usługą dodatkową, realizowaną w przestrzeni wirtualnej. Dzięki wdrożeniu wiązek usług społecznych Spółdzielnia, w pewnym sensie stała się pionierem na turystycznym e-rynku. Realizacja usług w tym aspekcie pozwala na szerszą odpowiedź na potrzeby klientów Spółdzielni, w tym w szczególności osób ze specjalnymi potrzebami.

SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA OFKA

Planowana liczba klientów: 2.000

Rok powstania: 2014

Siedziba: 43-400 Cieszyn, ul. Zamkowa 3b

Liczba pracowników: 3

Usługa bazowa

Usługa noclegowa. *8 pokoi OFKA* to 18 miejsc noclegowych rozlokowanych na trzech kondygnacjach w sumie w 8 pokojach z łazienkami w części Pałacu Habsburgów na zabytkowym Wzgórzu Zamkowym w Cieszynie (pokój nr 1 dwuosobowy przystosowany dla osób z niepełnosprawnościami znajdujący się na parterze, pokój nr 2 pokój trzyosobowy na I piętrze, studio pokój nr 3 i nr 4 dwa dwuosobowe pokoje z jedną łazienką na I piętrze, pokój nr 5 dwuosobowy na I piętrze, pokój nr 6 i nr 7 to pokoje trzyosobowe na II piętrze oraz pokój nr 8 jednoosobowy na II piętrze).

Usługa dodatkowa 1

Wypożyczalnia rowerów, w tym elektrycznych OFKA Cieszyn – wypożyczalnia znajduje się na Wzgórzu Zamkowym i jest usytuowana w części, gdzie znajdują się pokoje *8 pokoi OFKA*. Podmiot posiada 6 rowerów miejskich oraz 10 rowerów ze wsparciem elektrycznym (6 rowerów 26'', 2 rowery składane 20'' oraz 2 rowery składane 16'').

Usługa dodatkowa 2

Usługa pobytów tematycznych OFKA Cieszyn. Spółdzielnia oferuje pobyty dla rodzin z dziećmi obejmujące warsztatowe zajęcia kreatywne dla rodzin lub samych dzieci oraz alternatywny program z podziałem zajęć dla dzieci, a osobno dla dorosłych, tak aby każdy miał okazję spędzić czas na swój ulubiony i dostosowany do wieku sposób. W ramach pobytów tematycznych realizowane są również pobyty dla seniorów połączone z warsztatami kreatywnymi, a w sezonie letnim połączone również z dodatkowymi aktywnościami w postaci wspólnego wyjścia na basen oraz wycieczki rowerowej (przy wykorzystaniu rowerów ze wsparciem elektrycznym). Dla osób pełnoletnich dostępne są pobyty tematyczne wokół piwowarstwa obejmujące zarówno zwiedzanie sąsiadującego z przedsiębiorstwem Browaru Zamkowego Cieszyn, jak i mini browarów usytuowanych po polskiej i czeskiej stronie.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

8 letnie doświadczenie oraz kameralna atmosfera obiektu powodują, że wszelkie działania są podejmowane na bieżąco – szybka reakcja na potrzeby gości. Klienci doceniają to, że Spółdzielnia wsłuchuje się w ich sugestie i opinie i wprowadza kolejne udogodnienia (np. elektroniczne zamki nieograniczające godziny zameldowania, rowery elektryczne ułatwiające poruszanie się po górzystym terenie, dostęp do lodówki, czajniki i ręczniki w każdym pokoju, sprząatanie na życzenie, itp.). Reasumując: kameralna atmosfera; miła obsługa, indywidualne podejście, czystość, dostępność 24\dobę.

Jak klienci oceniają usługi (rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

Najwyżej został oceniony poziom obsługi oraz lokalizacja obiektu, w dalszej kolejności docenioną naszą reakcją na sugestie Gości i wprowadzanie udogodnień (w miarę naszych możliwości i posiadanych środków)

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Wiązki usług wpłynęły pozytywnie na potencjał przedsiębiorstwa, gdyż umożliwiły szerszą promocję usług Spółdzielni poprzez dotarcie innymi kanałami i do innego typu klientów niż poprzednio. Teraz odbiorcami usług przedsiębiorstwa nie są tylko turyści (osoby poszukujące noclegu), ale również okoliczni mieszkańcy, którzy chętnie korzystają z możliwości wypożyczenia rowerów ze wsparciem elektrycznym. Osoby korzystające z wypożyczalni to również turyści, którzy zatrzymali się w innych miejscach noclegowych.

KACZE BAGNO – MIEJSCE INICJATYW POZYTYWNYCH SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA

Planowana liczba klientów: 3.000

Rok powstania: 2014 r.

Siedziba: ul. Wybudowanie 4, 13-306 Kurzętnik

Liczba pracowników: 3

Usługa bazowa

Spółdzielnia zajmuje się prowadzeniem zajęć artystycznych i rozwojowych dla grup (od chodzenia na szrudłach i grę na bębnach po szkolenia z umiejętności interpersonalnych, ekonomii społecznej i liderstwo-animacyjnych). Prowadzą także animację na festynach i imprezach jako kolorowi klauni, malują twarze dzieciom i występują z teatrem ognia. Przyjmują grupy osób z niepełnosprawnościami i osoby w trudnej sytuacji (tzw. zagrożone wykluczeniem społecznym) pomagając im wzmacniać i budować kompetencje społeczne i zawodowe. Spółdzielnia organizuje także obozy i półkolonie z rozwijającymi warsztatami dla dzieci i młodzieży.

Usługa dodatkowa 1

Spółdzielnia przebudowała stary garaż na Pracownię Ceramiczną, w której odbywają się warsztaty lepienia w glinie, toczenia na kole garncarskim oraz tradycyjnego wypieku chleba. Przedsiębiorstwo posiada tradycyjne pieczone z gliny i słomy do wypału ceramiki oraz pieczenia chleba, oraz piec elektryczny i opałowy wielofunkcyjny. Pracownia ceramiczna realizuje również zamówienia komercyjne i indywidualne na wyroby z ceramiki.

Usługa dodatkowa 2

Spółdzielnia zajmuje się dodatkowo uprawą ogrodu permakulturowego oraz organizuje warsztaty i konferencje na temat permakultury, promując w ten sposób ekologię, wegetarianizm i zdrowy styl życia. Zaprawiają własne zdrowe wyroby, które można również zakupić w Spółdzielni.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- Autorskie warsztaty artystyczne i program pracy z grupami;
- Sami wymyślają spektakle, występy ogniowe, koncerty bębniarskie, filmy, teledyski, pokazy szrudlarskie, autorskie piosenki. Instruktorzy wspierają, motywują i podążają za pomysłem. Młodzież nie tylko

Planowana liczba klientów: 5.000

Rok powstania: 2012

Siedziba: Górzno

Liczba pracowników: 6

Usługa bazowa

Park linowy

Usługa dodatkowa 1

Warsztaty wytwarzania olejków eterycznych

Usługa dodatkowa 2

Zwiedzanie ogrodu roślin aromatycznych

Co wyróżnia ofertę przedsiębiorstwa społecznego?

- Komplementarność oferty – korzystają całe rodziny, seniorzy, niepełnosprawni, dzieci;
- Walory prozdrowotne – obcowanie z naturą poznanie wpływu aromaterapii i ziół na organizm;
- Unikatowa wartość poznawcza – obserwacja całego procesu od uprawy roślin do pozyskania z niej olejku eterycznego. poznawanie przyrody przez doświadczenie.

doświadcza jak wiele jest w stanie się nauczyć i zrobić w krótkim czasie, ale rozwija swój system wartości, wzmacnia go;

- W Kaczym wspólnie dbają o dom-statek. Grupy mają swoje dyżury kuchenne, nakrywają do stołu, sprzątają po posiłkach. Uczą się organizacji pracy przy tej okazji i integrują bawiąc wspólnie w kuchni. Wymiar edukacji, wspólnej pracy czy zabawy w naszych działaniach, jest zrównoważony i przeplatający się przy prawie każdym przedsięwzięciu.
- Podejście do ekologii (ogród permakulturowy, eggmobile- mobilny kurnik, pierwszy w Polsce budynek usługowy zbudowany metodą straw block – domek z słomy i gliny).

Jak klienci oceniają usługi przedsiębiorstwa (rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

- *Piękna przestrzeń i twórcza atmosfera- miejsce stworzone przez ludzi z pasją. Świetne podejście do dzieci i młodzieży, ciekawa i urozmaicona oferta warsztatowa, inspiracja do rozwoju i nabywania nowych umiejętności. Polecam na udany wyjazd integracyjny! – Natalia nauczycielka*
- *Cudowne miejsce, serdeczni gospodarze, można odpocząć, od zgiełku codziennego życia, wśród natury. Zdrowe jedzenie i bezkresne możliwości tworzenia oraz uprawiania swoich pasji... Polecam z całego serca – Asha taniec brzucha.*
- *Bardzo pozytywne miejsce. Tryskający energią i radością opiekunowie, którzy (mam wrażenie) kochają to co robią. Chyba niewiele jest takich miejsc. Ja znam jedno i na pewno tam wrócimy. Podziękowania dla wszystkich dzięki którym mój syn wreszcie polubił wyjazdy kolonijne – mama uczestnika obozu letniego.*

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Wiązki usług znacząco podniosły potencjał przedsiębiorstwa. Zakończono wiele prac związanych z budową, wyposażeniem Ekodomku ze słomy i gliny, ogrodem permakulturowym oraz pracownią ceramiczną. Powstały nowe oferty i zwiększył się zasięg pozyskiwania nowych grup klientów. Wiazki wpłynęły również na działania kadrowe, zatrudniono nowych pracowników, realizacja zadania umożliwiła spotkania z ekspertami i szkolenia kadry.

Planowana liczba klientów: 17.000

Rok powstania: 2020

Siedziba: Toruń

Liczba pracowników: 5

Usługa bazowa

Pub spółdzielczy będący częścią pierwszej w Polsce franczyzy społecznej. Pub w centrum toruńskiej starówki, który proponuje swoim klientom na 20 kranach najlepsze piwo kraftowe. „Piwo, które warzy więcej” bo główną ideą jest wsparcie i pomoc osobom z niepełnosprawnością oraz zagrożonym wykluczeniem. Poprzez współpracę z wieloma przedsiębiorstwami społecznymi, fundacjami i stowarzyszeniami przedsiębiorstwo wspiera kulturę, przybliża i ułatwia zaprezentowanie się ze swoją twórczością osobom zagrożonym wykluczeniem, osobom z niepełnosprawnością, młodym i seniorom, wszystkim, którzy napotkali na swojej drodze trudne życiowo sytuacje.

Usługa dodatkowa 1

Rozszerzając swoją działalność podmiot wprowadził do swoich usług riksze. Zakupiono i wykorzystywano pojazd, który w Toruniu był elementem zarówno reklamy jak i atrakcji dla mieszkańców i turystów. Klientami (korzystającymi z usług rikszy) były osoby, które chciały spróbować jedynej w Toruniu usługi zwiedzania miasta rikszą. Jednocześnie podczas tej usługi reklamowano Pub spółdzielczy.

Usługa dodatkowa 2

Gra miejska, którą realizował podmiot z czasem przekształciła się w regularne spotkania autorskie, wystawy i prezentacje sztuki zarówno lokalnej jak i ogólnopolskiej. W trudnych czasach była to okazja do spotkania się i poprawy swojej formy psychicznej.

Co wyróżnia przedsiębiorstwo (w kontekście oferty, sposobu realizacji usług, podejścia do klienta itp.)?

- Ludzie, zawsze gotowi do pomocy, z ogromną wiedzą na temat piwa kraftowego;
- Produkt – „piwo, które warzy więcej”, zawsze świeże, smaczne i z najlepszych kraftowych browarów;

- Kreatywność, która pozwala podmiotowi na coraz to nowsze atrakcje i pomysły przyciągające klientów i smakoszy;
- Super atmosfera, niepowtarzalna i niepotykana nigdzie indziej.

Jak klienci oceniają usługi przedsiębiorstwa (rekomendacje z badania satysfakcji klientów)?

- Bardzo wysoko oceniono atmosferę, poziom obsługi i asortyment;
- Pomysłowość realizowanych projektów, ich dostępność i atrakcyjność dla szerokich gremiów;
- Lokalizacja i wykorzystanie jej w propagowaniu edukacji zarówno młodzieży jak i dorosłych

Czy i jak wiązki usług społecznych wpłynęły na potencjał przedsiębiorstwa społecznego?

Wiązki usług społecznych pozwoliły przedsiębiorstwu na rozszerzenie proponowanej klientom oferty. Dzięki współpracy z koordynatorką podmiot zyskał dodatkową wiedzę w prowadzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym w tak trudnym okresie jak pandemia. Podmiot zyskuje coraz większą rozpoznawalność oraz grono wiernych klientów, przyjaciół miejsca. Dzięki realizacji zadania w projekcie Energia Społeczna podmiot rozwinął swoje usługi o prace psychologiczno – warsztatową na terenie całego województwa.

PODREĆCZNIK & WDROŻENIOWY

Chcąc wspierać sektor ekonomii społecznej w branży turystyki społecznej, stworzyliśmy model, którego elementy wdrożyliśmy w 10 przedsiębiorstwach społecznych. Model przedsiębiorstwa społecznego wdrażającego wiązkę usług w zakresie Turystyka społeczna+ wypracowaliśmy w ramach projektu „Energia Społeczna (...)”¹. Dzięki wiązkom usług rozszerzyliśmy działalność 10 przedsiębiorstw z całej Polski. Podmioty zaangażowane w to działanie, realizujące jeden rodzaj usług, rozwinęły się i teraz prowadzą nie jedną a trzy usługi, oferując klientom kompleksowe rozwiązania w obszarze turystyki społecznej. Co ważne, nowe usługi pozwoliły na wdrożenie w podmiotach wielu rozwiązań z obszaru dostępności. Oferowane usługi stały się przyjazne seniorom i osobom o specjalnych potrzebach, w tym osobom z niepełnosprawnościami.

W procedurze konkurencyjności kupiliśmy od nich usługę polegającą na wdrożeniu wiązki usług Turystyka społeczna+, w ten sposób udało się wybrać 10 przedsiębiorstw społecznych. Były

1. Energia społeczna. Sieć Przedsiębiorstw Społecznych realizujących nowe modele usług w zakresie użyteczności publicznej. więcej informacji na stronie: spoldzielnie.org

to pomioty ekonomii społecznej, dla których, podobnie jak dla nas, wiązki usług w turystyce i ich dostępność oraz idea ekonomii społecznej była ważna. Jednocześnie kluczowe było zmniejszenie ryzyka ekonomicznego związanego z prowadzeniem biznesu zaangażowanego społecznie.

To właśnie w tej formule zobaczyliśmy szansę na bardziej efektywną formę działalności przedsiębiorstw społecznych, polegająca na łączeniu trzech uzupełniających się usług. Nowe usługi to rozwój dla przedsiębiorstw, sposób na wyróżnienie się na tle konkurencji, zapewnienie płynności finansowej i zwiększenie liczby miejsc pracy.

Niniejsza publikacja jest próbą opisanie doświadczeń z wdrożonego i przetestowanego Modelu i ma ona przede wszystkim wzmocnić kompetencje doradców OWES i być dla nich inspiracją, aby wspierać istniejące przedsiębiorstwa społeczne, które chcą rozwijać się w obszarze usług społecznych. Znajduje się tu szereg wskazówek, narzędzi oraz rekomendacji niezbędnych do funkcjonowania modelu. Opracowaliśmy je w formule standardu działania OWES, w ramach którego wypracowaliśmy wiele przydatnych załączników i narzędzi, których funkcjonalność jest przez nas sprawdzona.

Standard jest także jednym z produktów kluczowych projektu przyjętych przez Komitet Sterujący przy MRiPS, co nadaje mu charakter dokumentu będącego częścią rozwiązań systemowych dla ekonomii społecznej.

1. MODEL TURYSTYKA SPOŁECZNA+

Opisywany w tej publikacji model Turystyka społeczna+ to realizacja wiązki usług turystycznych ukierunkowane na zarabianie, przy jednoczesnej realizacji celów społecznych.

Turystyka społeczna może mieć dwa cele:

- rozwój lokalny, czyli wykorzystanie walorów i zasobów do poprawy jakości życia na danym terenie działania,
- dostarczenie usług do grup klientów do tej pory marginalizowanych na rynku usług turystycznych ze względu na ich specyficzne problemy tj. niepełnosprawność, niskie dochody lub ich brak, bariery komunikacyjno-architektoniczne. W tym przypadku chodzi o takie dostosowanie oferowanych usług do grupy klientów, aby jak największej ilości osób umożliwić podróżowanie i wypoczynek.

Ważną funkcją organizowania turystyki lokalnej jest wykorzystanie potencjału kulturowego. W ramach Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej wykorzystanie lokalnego potencjału kulturowego zostało wskazane jako kluczowa sfera rozwoju ekonomii społecznej. Tematyka „kultury” idealnie łączy się z turystyką opartą na dziedzictwie, ochroną krajobrazu kulturowego, dbałością o zabytki materialne i niematerialne. Warto więc w modelu wiązki uwzględnić kwestie związane z obszarami kultury nie tylko ze względu na ciekawą i unikatową bazę działalności gospodarczej, ale również ze względu na to, iż stanowi ona doskonałe spoiwo lokalnej tożsamości.

Zrozumienie koncepcji produktu turystycznego nadal w Polsce jest problematyczne ze względu na nieodróżnianie atrakcji turystycznej od produktu turystycznego. Atrakcją turystyczną są walory przyrodnicze, kulturowe, historyczne, w które wkomponowane jest zagospodarowanie turystyczne, natomiast produktem turystycznym jest gotowa do sprzedaży kompleksowa oferta, składająca się z usług i towarów, której podstawę wyznacza atrakcja turystyczna. Rozwój turystyki społecznej, wdrażanie

wiązek usług okołoturystycznych w przedsiębiorstwach społecznych musi być zatem połączone z nauką komercjalizacji produktów turystycznych.

Przedsiębiorstwo społeczne, identyfikując swój pomysł na usługi, musi bazować na własnych zasobach i kompetencjach, ale jednocześnie musi dokonać analizy potrzeb lokalnych tj. określenia tego, czego potrzebują klienci lokalni. Może to być punkt gastronomiczny, miejsca krótkotrwałego wynajmu lokali usługowych czy mieszkań, animacja imprez dla dzieci i młodzieży, wynajem sal szkoleniowo-warsztatowych itp. Branża turystyczna, jak żadna inna zagrożona jest sezonowością i konieczne jest minimalizowanie wpływu sezonowości na płynność finansową przedsiębiorstwa. Usługi gastronomiczne, opieka nad dziećmi, animacje, obsługa imprez, szkoleń, warsztatów to te branże, które mogą z powodzeniem funkcjonować samodzielnie, jednak dodatkowy klient np. turysta, pozwoli na zwiększenie przychodów.

Kluczową rolę w wyborze grupy klientów będzie stanowić baza zasobów oraz pomysł i umiejętności komercjalizacji produktu turystycznego. Im precyzyjniej określimy grupę klientów, tym lepiej zbadamy jej potrzeby. Im lepiej i głębiej zbadamy potrzeby klienta, tym lepiej będziemy mogli dostosować usługę do jego potrzeb. Bez biznesplanu opartego o konkretnych klientów i wiedzy o kompetencjach zespołu nie można mówić o sposobach zdobycia klienta. Sposoby pozyskania klienta to najtrudniejszy etap planowania i prowadzenia działalności – nie można go projektować na modelu teoretycznym, gdyż zależy od bardzo wielu czynników. W przypadku usługi wycieczek skierowanych do osób niepełnosprawnych ruchowo trzeba wziąć pod uwagę:

1. Rodzaj atrakcji, jakie planujemy pokazać;
2. Dostępność do tych atrakcji na każdym etapie wycieczki, od dojazdu do odjazdu, poprzez gastronomię i toalety;
3. Konieczne jest zbadanie, ile czasu są w stanie osoby na wózkach spędzić siedząc/jeżdżąc;
4. Czy oferta będzie atrakcyjna finansowo (być może są to osoby o niskich dochodach)?
5. czy autokar/pociąg/bus jest dostosowany do potrzeb?
6. Czy planujemy nocleg, opiekunów dodatkowych, warsztaty (czy wszystko będzie na odpowiedniej wysokości?)
7. Czy oferta będzie zrozumiała – często osoby z niepełnosprawnościami ruchowymi mają utrudniony dostęp do edukacji i poziom opowieści, dobór słów, przekazywana treść ma wtedy ogromne znaczenie.
8. Konieczne jest też sprawdzenie naszych kompetencji jako realizatora usługi:

9. Czy jesteśmy odpowiednio przygotowani mentalnie i psychicznie do pracy z osobami niepełnosprawnymi
10. Czy jesteśmy przygotowani merytorycznie – mamy odpowiednio dużą wiedzę i potrafimy w ciekawy sposób ją przekazać
11. Czy jesteśmy przygotowani fizycznie – do pomocy, podnoszenia, przenoszenia, pchania wózka
12. Czy jesteśmy w stanie wziąć pełną odpowiedzialność za bezpieczeństwo klientów, jak się do tego przygotowaliśmy ?

Odpowiedzi na te pytania, podniesienie kwalifikacji, przygotowanie każdego etapu wycieczki, przeanalizowanie ryzyka i możliwych neuralgicznych punktów programu, znalezienie wyjścia z każdej sytuacji to podstawa dobrze skonstruowanej usługi. Dobrą metodą na zbudowanie takiego produktu jest design thinking, który pozwala opracować odpowiedzi na problemy rzeczywistego klienta danej usługi.

Jeżeli budujemy przedsiębiorstwo społeczne oparte na kilku osobach, niezbędnym etapem tworzenia wiązki jest **analiza potencjałów własnych**. Musimy wiedzieć jakie są kwalifikacje poszczególnych członków przedsiębiorstwa, jakie mają doświadczenia, wiedzę, w realizacji jakich zadań są najmocniejsi, czy są elastyczni i gotowi rozwijać/zmieniać swoje kwalifikacje zawodowe. Musimy znać mocne i słabe strony każdego członka zespołu, określić zakresy obowiązków nie tylko w stosunku do oferty, ale także do kwestii finansowo – organizacyjnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa: księgowości, kadr, płac, zarządzania zespołem. Analiza ta musi zostać zrobiona przed przystąpieniem do wykonywania usługi i ewentualnie zweryfikowana po pierwszych wykonanych usługach. Kwestie rozliczeniowo – biurowe są problemem w wielu małych przedsiębiorstwach, gdyż osoby je wykonujące praktycznie na siebie nie zarabiają (w rozumieniu: nie wykonują usług, które są bezpośrednio opłacane przez klientów). Ponadto przeanalizować trzeba posiadane **zasoby materialne**: dostęp do lokali na potrzebę prowadzenia działalności, możliwości finansowe członków przedsiębiorstwa, posiadane kontakty i relacje z partnerami przedsięwzięcia (samorządem, organizacjami, przedsiębiorcami), posiadane bazy potencjalnych klientów.

Wypadkową tych dwóch analiz jest **modelowa usługa/produkt turystyczny** oferowany przez przedsiębiorstwo lub kilka usług powiązanych bądź nie, które będą testowane w toku działalności przedsiębiorstwa. Nadmienić trzeba, że produktem turystycznym może być wszystko, pod warunkiem, że przedsiębiorstwo będzie umiało to skomercjalizować.

Testowanie i weryfikacja wiązki usług powinna dać obraz umiejętności i braków w umiejętnościach zespołu przedsiębiorstwa. **Autoewa-**

luacja i poszukiwanie możliwości zwiększenia kompetencji członków przedsiębiorstwa są ostatnim etapem realizacji wiązki usług. Jest to etap, który musi być co jakiś czas aktualizowany w oparciu o nowe trendy rynku i zmieniające się preferencje klientów.

Ścieżka działania przedsiębiorstwa społecznego planującego rozwój usług w obszarze turystyki społecznej+

1. Mapa zasobów i problemów lokalnych.

Mapę można zacząć wykonywać w momencie, kiedy podmiot wie, z kim będzie pracował. Do pracy nad mapą zasobów i problemów można zaangażować nie tylko przyszłych członków/pracowników PES, ale także, a zwłaszcza samorząd lokalny. Samorząd może dysponować kluczowymi informacjami z zakresu potrzeb danego środowiska, zapotrzebowania na konkretne usługi, wielkości ruchu turystycznego, braków w zakresie wykonawstwa pewnych prac. Podległe samorządom instytucje mogą dostarczyć niezbędnych informacji na temat zasobów ludzkich w danej okolicy, potrzeb grup marginalizowanych lub potrzeb otwartego rynku w zakresie pewnych produktów i usług.

2. Analiza potencjałów własnych

Podczas planowania działalności PES tworzą się grupy nieformalne, inicjatywne, oparte na osobach prywatnych lub instytucjach/organizacjach. Konieczne jest przeanalizowanie posiadanych zasobów materialnych – biur, budynków, budowli, działek oraz kompetencji poszczególnych osób zaangażowanych w tworzenie przedsiębiorstwa. Przydatne mogą okazać się zarówno twarde umiejętności jak i kompetencje miękkie. W zespole musi wyłonić się lider, osoba odpowiedzialna za finanse i rozliczenia, osoby z konkretnymi umiejętnościami lub z chęcią zdobycia nowych kwalifikacji. Potencjały poszczególnych pracowników/członków zespołu złożą się później na potencjał pracy przedsiębiorstwa i jego szanse na rynku.

3. Analiza przydatności potencjalnych partnerów przedsięwzięcia

Opisywani wyżej partnerzy mogą okazać się kluczowi w budowaniu oferty PES, promowania jej i sprzedaży. Ponadto mogą być potrzebni przy procesie uzyskiwania różnych pozwoleń, koncesji, załatwiania skomplikowanych spraw urzędowych. Dobre relacje, wzajemna wymiana korzyści, wsparcie w procesach pozyskiwania środków zewnętrznych to najważniejsze elementy współpracy.

4. Analiza potencjalnych klientów, ich problemów i potrzeb

Jeśli zaplanowana wiązka usług będzie kierowana do konkretnej grupy klientów, konieczne jest dogłębne rozpoznanie jej potrzeb. Służą do tego różne narzędzia zaczynające się od stworzenia tzw. „persony” czyli profilu naszego klienta. Jeśli np. chcemy skierować ofertę turystyczną do osób z wadą wzroku, konieczne jest zrobienie kilku, kilkunastu wywiadów jakościowych dotyczących usług turystycznych dla tej grupy klientów.

Musimy odpowiedzieć sobie na kilka pytań:

- Jakie są motywacje klientów – dlaczego interesują się konkretną usługą bądź produktem?
- Co zniechęca klientów do danej usługi?
- Co można w niej poprawić by była dla klientów atrakcyjna?
- Ja dotrzeć z informacją o produkcie, usłudze do danego klienta?
Tworząc persony można skorzystać z dostępnych online szablonów i aplikacji.

5. Budowa wstępnych ofert

Oferty wstępne można budować na kilka sposobów. Badania potrzeb klientów mogą być wykonywane bez modelu usługi, po stworzeniu wstępnego modelu lub w przypadku chęci promocji danego terenu – najpierw pracujemy nad ofertą a później szukamy dla niej odbiorców, na zasadzie kreowania popytu. Wstępne oferty podlegają weryfikacji po pierwszych testach. Można w tym celu stosować metodę design thinking.

6. Budowa oferty zintegrowanej

Korzyścią zintegrowanej oferty turystycznej jest wydłużenie pobytu turystów na danym obszarze i możliwość rozwoju turystycznego większej ilości podmiotów. Oferty zintegrowane są ściśle połączone z marketingiem terytorialnym. Do ich stworzenia konieczna jest współpraca instytucjonalna. Zintegrowany produkt turystyczny powinien posiadać elementy świadczące o istnieniu obszarowego produktu turystycznego i uwzględniać aktywność i współpracę samorządu, organizacji i przedsiębiorstw². Współpraca obejmuje następujące działania:

- koncepcję,
- finansowanie,
- inwestowanie,
- zarządzanie,
- promocję,
- sprzedaż,
- monitorowanie.

2. A. Panasiuk (red.), *Gospodarka turystyczna*, s. 43-44.

7. Wstępny biznesplan

Formularze biznesplanów są niezbędnym elementem procesu pozyskiwania środków finansowych na działalność przedsiębiorstwa społecznego. Są wystandaryzowane, jednak każdy operator środków ma skonstruowane przez siebie pytania i arkusze kalkulacyjne. Pomijając aspekty biurokratyczne, warto mieć dobrze przemyślany i zrobiony biznesplan, gdyż trzymanie się wyznaczonych celów skutkuje trwałością działalności.

8. Rozpoczęcie starań o pozyskanie środków inwestycyjnych i wsparcia pomostowego

Potencjalni dysponenti środków na rozpoczęcie działalności zostali opisani w kolejnych działach. Każdy z dysponentów będzie oczekiwał biznesplanu działalności, analizy finansowej, skonkretyzowanych informacji co do zarządu podmiotu, pokazania wstępnych przygotowań i oceny ryzyka przedsięwzięcia. Starania o pozyskanie środków są długotrwałe (w przypadku dotacji) i zdarza się coraz częściej, że beneficjenci rezygnują z projektów lub „wykrusza” się zespół osób mających pracować w PS.

9. Uzyskanie pozwoleń budowlanych oraz innych, wymaganych przy poszczególnych formach działalności

W momencie, kiedy wiadomo już, że PS otrzyma dotację (kredyt) konieczne jest rozpoczęcie starań o pozwolenia budowlane i inne zgody dotyczące wykonywanej działalności. Szczególną uwagę w planowanej wiązce usług trzeba zwrócić na:

- Sanepid (działalność gastronomiczna, żywienie masowe, działalność obiektów hotelarskich);
- Powiatowy inspektor PPOŻ (działalność gastronomiczna, hotelarska, rekreacyjna i sportowa, działalność wszelkich obiektów publicznych);
- Urząd gminy (wpis do rejestru przedsiębiorców, wszelkie sprawy podatkowe oraz dotyczące działek, koncesje na sprzedaż alkoholu, wpis do rejestru tzw. innych obiektów oferujących usługi hotelarskie);
- Starostwa powiatowe (wszelkie pozwolenia budowlane);
- Urzędy wojewódzkie (rejestr organizatorów turystyki i pośredników turystycznych);
- Urząd Skarbowy (zgłoszenie kasy fiskalnej, pełnomocnictwa, potwierdzenie e-puap).

10. Przygotowanie miejsc do prowadzenia działalności

– lokal gastronomiczny, biuro, sklep (punkt IT*), baza rekreacyjna

Zanim PS rozpocznie działalność musi zakupić odpowiedni sprzęt i wyposażenie. Niezbędne jest zakupienie kasy fiskalnej, zafiskalizowanie jej przez uprawnioną osobę, skorelowanie kasy z programami do obsługi gastronomii, handlu, rezerwacji, przeszkolenie w tym zakresie pracowników. Bardzo dużo czasu zajmuje wprowadzenie poszczególnych towarów, dań, magazynu. Kolejnym krokiem jest podjęcie decyzji o płatnościach kartą, co wymaga podpisania umowy z operatorami przekazów bezgotówkowych. Rozpatrzyć trzeba zakup wagi i czytnika kodów kreskowych (handel). Ponadto, przy każdej działalności gospodarczej i działalności pożytku publicznego należy wybrać pomiędzy biurem księgowym a własną księgową, wyznaczyć osobę odpowiadającą za sporządzanie dokumentów kadrowych, odpowiedzialną za przekazywanie podatków i rozliczenia z ZUS. Rozrastająca się biurokracja powoduje, że sprawy kadrowe, płacowe oraz zarządzanie finansami stają się sporym problemem dla firm.

Powyższy katalog to podstawowe kroki, które należy wykonać planując działalność lub jej rozwój w branży turystycznej. W zależności do oferowanych usług warto przeanalizować temat praw autorskich czy też ubezpieczeń, w tym Turystycznego Funduszu Gwarancyjnego.

Źródła finansowania wiązki usług

1. Dotacje dla PS z ośrodków wsparcia ekonomii społecznej;
2. Dofinansowanie miejsc pracy z powiatowych urzędów pracy;
3. Kredyty/pożyczki dla PS;
4. Lokalne grupy działania w ramach środków na rozwój działalności gospodarczych na terenach wiejskich (PROW).

Projekty w ramach regionalnych programów operacyjnych. Całościowy model przedsiębiorstwa społecznego realizującego usługi w obszarze turystyki społecznej+ znajduje się w pierwszej części publikacji.

2. WIĄZKI USŁUG TURYSTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

Wiązka usług jest rozumiana jako realizowanie co najmniej trzech typów usług w zakresie zgodnych z wdrażanym modelem, w tym przypadku turystyki społecznej+.

Usługa pilotażowego wdrożenia wiązki usług przez przedsiębiorstwo społeczne polegała m.in. na:

- a. zapewnieniu kompetentnej kadry w zakresie realizacji usług wchodzących w skład wiązki usług,
- b. zapewnieniu niezbędnej infrastruktury technicznej i rozwiązań organizacyjnych,
- c. wprowadzeniu rozwiązań opisanych przez przedsiębiorstwo społeczne do bieżących działań.

2.1. ETAPY WDRAŻANIA WIĄZEK USŁUG W TURYSTYCE SPOŁECZNEJ

W pierwszej fazie projektu został opracowany model turystyki społecznej+, wskazujący na specyfikę i uwarunkowania realizacji usług w tej branży. Stanowił on punkt wyjścia do kreowania nowych usług turystycznych i okołoturystycznych dla przedsiębiorstw społecznych.

Następnie zostało przygotowane postępowanie w trybie zasady konkurencyjności, które w dwóch naborach wyłoniło po pięć przedsiębiorstw społecznych, od których została zakupiona usług wdrażania wiązki usług. Zainteresowane przedsiębiorstwa społeczne, w ramach składanej przez nich oferty, musiały również opracować business model canvas dla każdej z nowych usług oraz przedstawić spójność planowanej do wdrażania wiązki usług, w tym jej zgodność z modelem turystyki społecznej+. Przedsiębiorstwo było także zobligowane do wskazania kompetentnej kadry oraz innych niezbędnych zasobów związanych z nowymi usługami. Ważną częścią przedstawianej koncepcji było także pokazanie w jaki sposób zostaną spełnione wymogi jakościowe, w tym dostępność usług dla osób z niepełnosprawnościami, niesamodzielnych oraz ich rodzin.

Z wybranymi przedsiębiorstwami społecznymi zostały podpisane umowy na wdrażanie wiązki usług społecznych w okresie 12 m-cy. Należy dodać, że w okresie wdrażania wiązek usług, przez obie grupy przedsiębiorstw społecznych (wybranych do wdrażania), mieliśmy do czynienia z pandemią COVID-19, która znacząca wpływała na możliwość realizacji usług w branży turystycznej i utrudniała wdrożenie nowych usług. W związku z tym okres wdrażania został wydłużony dla każdej z grup o dodatkowe 2-3 miesiące. W trakcie wdrażania przedsiębiorstwa społeczne były objęte wsparciem ekspertów terenowych, którzy byli z nimi w stałym kontakcie, wspierali w różnych procesach. Pomagali wdrażać

narzędzia przekładające się na większy potencjał przedsiębiorstw, identyfikowali potrzeby dodatkowego doradztwa specjalistycznego.

Eksperci wspierali także przedsiębiorstwa w przygotowaniu sprawozdań kwartalnych oraz ewaluacji jakości świadczonych usług wśród klientów.

Trzecia faza projektu to monitoring i ewaluacja wdrażania wiązek usług w przedsiębiorstwach społecznych. To z kolei przełożyło się na aktualizację modelu turystyki społecznej+ oraz wybór narzędzi przydatnych w procesie wdrażania, które są warte upowszechnienia wśród innych przedsiębiorstw społecznych zainteresowanych wdrażaniem wiązek usług społecznych. Ponadto zidentyfikowano rolę i zadania ośrodków wsparcia ekonomii społecznej w animowaniu i wspieraniu przedsiębiorstw społecznych we wdrażaniu wiązek usług, co przełożyło się na opracowanie propozycji standardu nowej usługi OWES.

2.2. PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE WDRAŻAJĄCE WIĄZKĘ USŁUG

W ramach projektu „Energia społeczna (...)” łącznie 10 przedsiębiorstw społecznych (głównie spółdzielnie socjalne, ale również fundacja i spółka z o.o. non-profit) wdrażały wiązkę usług społecznych w obszarze turystyki. Poniżej przedstawiamy ich usługi bazowe oraz dodatkowe wdrożone w ramach wiązki, co dobrze obrazuje ich zróżnicowanie, inne produkty turystyczne bazujące na posiadanych zasobach własnych (materialnych i kompetencyjnych), jak również uwarunkowaniach lokalnych i zasobach przyrodniczych, kulturowych, historycznych.

Doświadczenia z wdrażania wiązki usług, potwierdziły potrzebę ich dostosowania do konkretnych klientów, w tym zapewnienia ich dostępności dla osób z niepełnosprawnościami oraz osób o specjalnych potrzebach. Ponadto potwierdziło się jak ważna jest unikatowość usług oraz zachowanie właściwych kroków w ich kreowaniu i wdrażaniu (diagnoza-analiza potencjału ps-wybór usługi-komercjalizacja-dostosowanie kwalifikacji zespołu). Wdrażanie także dowiodło ważną rolę we współpracy z lokalnymi partnerami w różnych aspektach, co przekładało się na rozpoznawalność i jakość usług. W ten sposób udało się w wielu przedsiębiorstwach społecznych wdrożyć nowe produkty turystyczne.

PRZEGLĄD PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH WDRAŻAJĄCYCH WIĄZKĘ USŁUG TURYSTYCZNYCH

| | |
|---|--|
| Nazwa PS | Spółdzielnia Socjalna Ad Metam |
| Rok powstania | 2017 |
| Usługa bazowa | Usługi gastronomiczne i cateringowe, restauracja weekendowa, obsługa gastronomiczna grup turystycznych |
| Usługa dodatkowa 1 | Mobilna Akademia Kulinarna Warsztaty kulinarne z wykorzystaniem profesjonalnego sprzętu kulinarnego. Usługę prowadzą specjaliści kulinarni z dużym doświadczeniem. Warsztaty zarówno dla amatorów jak i osób związanych z gastronomią. Usługi realizowane dla osób z niepełnosprawnościami, podopiecznych domów dziecka, osób starszych. |
| Usługa dodatkowa 2: | Pokazy kulinarne / kolacje degustacyjne Realizacja pokazów i innych wyjątkowych wydarzeń kulinarnych na ciekawych turystycznych miejscach regionu. Promowanie lokalnych produktów i tradycji kulinarnej. |
| Co wyróżnia usługi PS | Dostępność dla różnych grup i mobilność Profesjonalizm i wysokie kwalifikacje Unikalność |
| Co klienci cenią w PS | Otwartość na potrzeby Łączenie nauki z zabawą (turystyka emocji) Możliwość poznawania lokalnych produktów kulinarnych |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wdrożenie wiązki usług wpłynęło pozytywnie na funkcjonowanie PS. W trudnych czasach COVID i inflacji wypracowaliśmy nowe usługi, które rewelacyjnie się uzupełniają i są atrakcyjne dla naszych klientów. Działania prowadzone w ramach projektu uporządkowały nasze pomysły i pozwoliły bardziej profesjonalnie podejść do realizacji usług i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa”. |

| | |
|---|---|
| Nazwa PS | Spółdzielnia Socjalna Tropem Przygody |
| Rok powstania | 2013 |
| Usługa bazowa | Wyjazdy w formie tradycyjnych imprez turystycznych m.in. wycieczki szkolne, wycieczki turystyczne i krajoznawcze, wyjazdy i wizyty studyjne, wypoczniki zimowe i letnie. Dodatkowo organizacja gier miejskich, fabularnych i terenowych. |
| Usługa dodatkowa 1 | Bezprzewodowe Quizy Wiedzy System ten działa w trybie „odbiór – zapis”, dzięki pilotom zapisującym równocześnie wprowadzone dane przez wszystkich uczestników wydarzenia, co pozwala na przeprowadzenie quizu jednocześnie dla maksymalnie 150 osób. Spółdzielnia realizuje quizy wiedzy głównie na temat materialnego i niematerialnego dziedzictwa regionu (dziedzictwa historycznego, kulturowego, przyrodniczego, krajobrazowego, kulinarnego itp.) dla szkół, organizacji skupiających młodzież, organizacji pozarządowych, a także klubów seniora oraz klubów integracji społecznej. |
| Usługa dodatkowa 2 | Wirtualne Biuro Podróży Realizacja e-wycieczek, e-wizyt studyjnych oraz wirtualnych gier fabularnych. Oferują usługi wirtualnego zwiedzania różnych miast, miejsc i atrakcji, uczestnictwa w różnego rodzaju grach fabularnych, terenowych, questingach w przestrzeni internetowej oraz możliwość organizacji internetowych spotkań, mających na celu wymianę doświadczeń i dobrych praktyk, np. w obszarze ekonomii społecznej. Zainicjowanie tego typu usług było odpowiedzią na potrzeby klientów, które wynikały z obostrzeń wprowadzonych w wyniku pandemii Covid-19, blokujących możliwości organizacji spotkań, w tym wyjazdów. Obecnie sprawdzają się jako alternatywna forma np. do kosztochłonnych wizyt studyjnych. |
| Co wyróżnia usługi PS | Profesjonalizm – kompleksowa obsługa klienta na wszystkich etapach oraz wysoki poziom merytoryczny Elastyczność – dostosowanie usługi i poszczególnych jej elementów do potrzeb i możliwości klienta Przystępna cena – dostosowana indywidualnie do poziomu skomplikowania konkretnej usługi |
| Co klienci cenią w PS | Kompleksowość usług Sposób obsługi: życzliwość, dostępność, chęć udzielenia pomocy, radzenie sobie z trudnościami Wysoka jakość i poziom przygotowania |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wdrożenie wiązki usług społecznych w turystyce społecznej niewątpliwie wpłynęło na wzmocnienie marki Tropem Przygody. Nasza oferta została rozszerzona o usługi w pełni komplementarne z usługą bazową, co pozwala na realizację wydarzeń bez barier dla osób do tej pory wykluczonych z tego typu form wypoczynku czy rekreacji. Bardzo istotne było to zwłaszcza w okresie epidemii, kiedy usługa bazowa niemalże w pełni została zastąpiona innowacyjną usługą dodatkową, realizowaną w przestrzeni wirtualnej. Nasze przedsiębiorstwo społeczne, dzięki wdrożeniu wiązek usług społecznych, w pewnym sensie stało się pionierem na turystycznym e-ryнку. Realizacja usług w tym aspekcie pozwala nam na szerszą odpowiedź na potrzeby naszych Klientów, w tym w szczególności osób ze specjalnymi potrzebami”. |

| | |
|---|--|
| Nazwa PS | Spółdzielnia Socjalna Negocjator |
| Rok powstania | 2015 |
| Usługa bazowa | Prowadzenie Pijalni ziół w Muzeum Budownictwa Ludowego – Parku Etnograficznym, w Skansenie w Olsztynku, jako punktu gastronomicznego. W Pijalni ziół sprzedawane są produkty takie jak przetwory, soki, syropy z surowców pozyskiwanych z natury, pod marką „Mazurskie Stoiki”. Produkty to m.in. syrop z pędów sosny, syrop z mniszka, syrop z pokrzywy, konfitura z płatków dzikiej róży, syrop różany, syrop malinowy, syrop z kwiatu czarnego bzu, syrop z owocu czarnego bzu, sok z rokitnika. |
| Usługa dodatkowa 1 | Warsztaty z zielarzem Oferują wycieczki tematyczne po Skansenie z zielarzem Jakubem Babickim, etnobotanikiem i członkiem Spółdzielni. Zielarz pokazuje zioła w naturalnym miejscu ich występowania, opowiada w jaki sposób są wytwarzane nasze przetwory oraz dlaczego warto nabywać produkty, które są zbierane z natury lub przy których produkcji bierze się pod uwagę poszanowanie środowiska, czyli m.in. przetwarzanie owoców, które na wsiach w dużych ilościach rosną w sadach w przydomowych ogródkach i często się marnują. |
| Usługa dodatkowa 2 | Wizyta robocza w Inkubatorze Przetwórstwa Spożywczego Wizyta robocza polega na aktywnym uczestnictwie w procesie przetwórczym obejmującym wytworzenie gotowego produktu, z roślin i owoców pozyskanych z natury, bądź uratowanych od zepsucia. Uczestnicy mogą zapoznać się z nowym podejściem do przetwarzania wszelkiego rodzaju surowców, obejmującym ideę zero waste od chwili pozyskiwania surowca, do momentu utylizacji opakowań po produkcie gotowym. Zajęcia obejmują również wskazanie przykładowych produktów, które zakładają wykorzystanie odpadów poprodukcyjnych do przygotowania nowego produktu, z zachowaniem walorów produktu wysokojakościowego |
| Co wyróżnia usługi PS | Tożsamość miejsca – tworzenie oferty w oparciu o lokalne zasoby ludzkie, przyrodnicze, kulturowe Turystyka emocji – przeżywanie, doświadczenie, odkrywanie Wysoka jakość i ekologia – wykwalifikowana kadra i przekazywanie idei czerpania z natury i jej wpływu na zdrowie człowieka |
| Co klienci cenią w PS | Jakość obsługi i otwartość na potrzeby Spójność, czerpanie z lokalnych zasobów Unikalność oferty |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Poszerzenie usług to promocja przedsiębiorstwa społecznego i zwiększenie ilości klientów indywidualnych z terenu Polski. Nowe usługi wzmocniają naszą pozycję na rynku lokalnym, poprzez promowanie naszych wartości i zasad, tj.: – Brak łańcucha dostaw – Bliskość pochodzenia produktów – Tradycyjne czyli proste metody przetwarzania – Solidarna cena, która zapewnia sprawiedliwy podział przychodów na każdym etapie, od zbieracza do sprzedawcy detalicznego – Umożliwiamy rzemieślniczą produkcję na większą skalę. Proces przetwórczy odbywa się przy poszanowaniu natury i jej naturalnego cyklu, w którym człowiek i produkt są równie ważni”. |

| | |
|---|---|
| Nazwa PS | Stowarzyszenie Przyjaciele Grodziska Owidz |
| Rok powstania | 2017 |
| Usługa bazowa | Usługa gastronomiczna – “Na Podgrodziu” Karczma Słowiańska (organizacja imprez okolicznościowych, obsługa klienta indywidualnego, eventy zewnętrzne, catering) |
| Usługa dodatkowa 1 | BajkOwidz – wypożyczalnia rowerów Usługa wypożyczalni rowerów, w tym elektrycznych dla turystów ze szczególnymi potrzebami, osób starszych mających problem w poruszaniu się. Usługa wykorzystująca infrastrukturę w obiekcie turystycznym, który cieszy się dobrą renomą i jest rozpoznawalne- Grodzisko Owidz. Dostępna jest w wysokim sezonie turystycznym, od maja do października. Usługa niweluje bariery pomiędzy osobami pełnosprawnymi a osobami z niepełnosprawnością, zaspokaja potrzeby ruchowe, społeczne i poznawcze dla wszystkich segmentów klientów |
| Usługa dodatkowa 2 | Plenerowe miejsca spotkań Strefa budowania więzi społecznych poprzez aktywne spędzanie czasu na świeżym powietrzu, połączone z kinem letnim. Usługa ta jest ściśle powiązana z usługą bazową, propagująca aktywność na świeżym powietrzu w dobie pandemii. Oferta bazuje na potencjale miejsca (zaczysze, z dala od zgiełku miasta, bliskość przyrody) oraz dostępności dodatkowych usług, tj. pakiety ogniskowe, gastronomiczne, zwiedzanie z przewodnikiem Rekonstrukcji Średniowiecznego Grodu oraz Muzeum Mitologii Słowiańskiej. |
| Co wyróżnia usługi PS | miejsce – rozpoznawalność obiektu turystycznego, bliskość szlaków turystycznych i ścieżek rowerowych, dostępność – oferta niweluje bariery pomiędzy osobami pełnosprawnymi a osobami z niepełnosprawnościami i specjalnymi potrzebami przystępność cenowa – różne warianty pozwalające na korzystanie osobom o niższych dochodach |
| Co klienci cenią w PS | przystępność ceny spójność oferowanych usług jakość usług i obsługi |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wprowadzenie nowych usług miało na celu pozyskanie nowych klientów oraz utrzymanie klientów korzystających z bazowej usługi, co udało się osiągnąć. Zwiększyliśmy wolumen sprzedaży, działania marketingowe i maksymalnie połączyliśmy dodatkowe usługi z usługą bazową. Podczas wypożyczania rowerów klienci mogli zakupić kosze gastronomiczne na wyprawę rowerową, a biorąc udział w warsztatach kulinarnych, czy spotkaniach przy ognisku również wspieraliśmy usługę bazową. Uogólniając, usługi dodatkowe uatrakcyjniły obiekt”. |

| | |
|---|--|
| Nazwa PS | Spółdzielnia Socjalna Horyzonty Kultury |
| Rok powstania | 2016 |
| Usługa bazowa | Usługę bazową stanowi działalność kawiarni, która jest prowadzona w sposób ciągły przez 7 dni w tygodniu: od poniedziałku do niedzieli, z możliwością rezerwacji na mniejsze imprezy okolicznościowe. Kawiarnia przyciąga liczne grupy klientów – pojawia się sporo osób przyjeżdżających nawet z dalszych miejscowości. W sezonie wiosenno-letnim goście kawiarni chętnie korzystają z terenów zielonych wokół Ośrodka Kultury. |
| Usługa dodatkowa 1 | Warsztaty dla grup zorganizowanych Przeznaczone są przede wszystkim dla wycieczek przedszkolnych i szkolnych. Z uwagi na wysokie koszty transportu autokarowego organizujemy także warsztaty wyjazdowe do szkół i przedszkoli, prowadzone przez nasze animatorki. W ofercie warsztatów wyjazdowych znajdują się warsztaty z aktualnej oferty oraz warsztaty dostosowane do potrzeb i oczekiwań nauczycieli. Podczas wizyt grup sprzedajemy również pamiątki dla dzieci (puzzle, breloczki, bransoletki, magnesy, pierścionki, zakładki itp.). |
| Usługa dodatkowa 2 | Imprezy plenerowe W ramach usługi organizujemy eventy tematyczne, np. z okazji Dnia Dziecka, Dnia Wiosny, Festiwalu Lemoniady itp. Podczas imprez animatorki przygotowują ofertę gier i zabaw dla dzieci. Zajmują się także malowaniem twarzy, robieniem zmywalnych tatuaży czy zaplataniem kolorowych warkoczyków. Urozmaicenie zabawy stanowi zamówiony dmuchaniec. Usługi towarzyszące: – urodzinki dla dzieci – oferta animacyjna na imprezy okolicznościowe – półkolonie w „Zameczku”. |
| Co wyróżnia usługi PS | różnorodność oferty – zapewniamy szeroki wachlarz usług związanych zarówno z gastronomią, jak i działalnością animacyjną łączenie wartości edukacyjnych z rozrywką i kulinariami otwartość na potrzeby klientów |
| Co klienci cenią w PS | wysoka jakość usług przyjazną i rodzinną atmosferę pomysłowość i dopasowanie oferty to potrzeb klienta |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wiązki usług społecznych znacznie rozwinęły potencjał naszego przedsiębiorstwa społecznego. Wpłynęły przede wszystkim na przyciągnięcie klientów. Stały się także motywacją do dalszego poszerzania oferty”. |

| | |
|---|--|
| Nazwa PS | Spółdzielnia Socjalna Perunica |
| Rok powstania | 2014 |
| Usługa bazowa | Usługa gastronomiczna – realizowana w formie stacjonarnej i cateringowej. Planowana była w dwóch lokalizacjach, jednak finalnie jest usługą tylko „na zewnątrz” Obsługa turystów podczas eventów, firmy, podopiecznych OPS oraz osób indywidualnych. Kuchnia mieści się w OSP w Buczynie. |
| Usługa dodatkowa 1 | Eventy kulinarno-kulturalne pod marką „Koło roku”. Eventy w Buczynie i wyjazdowe, podczas których oferujemy usługi edukacyjne, animacyjne, warsztatowe i gastronomiczne. Prowadzony jest równocześnie handel produktami lokalnymi i regionalnymi. Eventy zorganizowane przez nas to: Święto Świec, Noc Walpurgii, Sabat Letniego Przesilenia, Dziady. Eventy zewnętrzne: 2 Noce Kupały, Święto plonów (Popielów), Festiwal Etnodizajnu, Festiwal fantastyki koło Bielska. |
| Usługa dodatkowa 2 | Usługi edukacyjne w zakresie turystyki społecznej połączone z kompleksową informacją turystyczną pod marką Szlaku Czarownic. Usługa ta to obsługa przewodnicka wycieczek, warsztaty, seminaria z zakresu turystyki społecznej i wykorzystania lokalnego potencjału kulturowego w ekonomii społecznej. |
| Co wyróżnia usługi PS | Unikatowość wynikająca z bazowania na zasobach lokalnych Specyficzne podejście do budowania usług turystycznych (szycie na miarę) Kompleksowość usługi czyli możliwość zaoferowania kilku usług „na jeden paragon” |
| Co klienci cenią w PS | Szeroki wachlarz usług, możliwość skorzystania z kilku uzupełniających się usług Kameralnie grupy, rodzinna atmosfera Atrakcyjne ceny usług |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wiązki spowodowały, że mogliśmy podejść do naszych planowanych usług jak w projektach innowacyjnych: był czas na obmyślenie i przetestowanie różnych rozwiązań, bez presji na konieczność zarabiania tu i teraz na prostych i wypróbowanych rozwiązaniach. Była przestrzeń na pomyłki, poprawki, rozłożenie w czasie lub zrozumienie co nie działa i nie będzie działać, przynajmniej w perspektywie kilkunastu miesięcy. Zrozumieliśmy, które gałęzie działalności są „pewne” i nie należy z nich rezygnować, a które są kluczowe, żeby się rozwijać. Wiązki to też pole do takiego połączenia różnych gałęzi działalności, które samodzielnie nie są opłacalne, ale w pakiecie już tak. Ponadto szkolenia jak negocjacje czy wsparcie doradcze, zmuszające do definiowania i rozkładania na czynniki pierwsze poszczególnych usług były rozwijające”. |

| | |
|---|--|
| Nazwa PS | Spółdzielnia Socjalna OFKA |
| Rok powstania | 2014 |
| Usługa bazowa | Usługa noclegowa 8pokoi OFKA To 18 miejsc noclegowych rozlokowanych na trzech kondygnacjach w sumie w 8 pokojach z łazienkami w części Pałacu Habsburgów na zabytkowym Wzgórzu Zamkowym w Cieszynie. |
| Usługa dodatkowa 1 | Wypożyczalnia rowerów, w tym elektrycznych OFKA Cieszyn Wypożyczalnia znajduje się na Wzgórzu Zamkowym i jest usytuowana w części, gdzie znajdują się pokoje 8pokoi OFKA – posiadamy 6 rowerów miejskich oraz 10 rowerów ze wsparciem elektrycznym (6 rowerów 26”; 2 rowery składane 20” oraz 2 rowery składane 16”) |
| Usługa dodatkowa 2 | Usługa pobytów tematycznych OFKA Cieszyn Spółdzielnia oferuje pobyty dedykowane dla rodzin z dziećmi obejmujące warsztatowe zajęcia kreatywne dla rodzin lub samych dzieci oraz alternatywny program z podziałem zajęć dla dzieci, a osobno dla dorosłych, tak aby każdy miał okazję spędzić czas na swój ulubiony i dostosowany do wieku sposób; w ramach pobytów tematycznych proponują również pobyty dla seniorów połączone z warsztatami kreatywnymi, a w sezonie letnim połączone również z dodatkowymi aktywnościami w postaci wspólnego wyjścia na basen oraz wycieczki rowerowej (przy wykorzystaniu rowerów ze wsparciem elektrycznym); dla osób pełnoletnich proponujemy pobyty tematyczne wokół piwowarstwa obejmujące zarówno zwiedzanie sąsiadującego z nami Browaru Zamkowego Cieszyn, jak i minibrowarów usytuowanych po polskiej i czeskiej stronie. |
| Co wyróżnia usługi PS | Kameralna atmosfera obiektu Bliskie relacje z klientami i otwartość na ich potrzeby Dostępność na różnych grup klientów |
| Co klienci cenią w PS | Wysoki poziom obsługi Szybka reakcja na potrzeby Stałe wprowadzanie różnych udogodnień |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wiązki usług wpłynęły pozytywnie na potencjał naszego przedsiębiorstwa, gdyż umożliwiły nam szerszą promocję naszych usług poprzez dotarcie innymi kanałami i do innego typu klientów niż poprzednio. Teraz naszymi odbiorcami nie są tylko turyści (osoby poszukujące noclegu), ale również okoliczni mieszkańcy, którzy chętnie korzystają z możliwości wypożyczenia rowerów ze wsparciem elektrycznym. Osoby korzystające z wypożyczalni to również turyści, którzy zatrzymali się w innych miejscach”. |

| | |
|---|---|
| Nazwa PS | Kacze Bagno – Miejsce Inicjatyw Pozytywnych Spółdzielnia Socjalna |
| Rok powstania | 2014 |
| Usługa bazowa | Prowadzenie zajęć artystycznych i rozwojowych dla grup (od chodzenia na szczytach i grę na bębnach po szkolenia z umiejętności interpersonalnych, ekonomii społecznej i leadersko-animacyjnych). Prowadzimy także animację na festynach i imprezach jako kolorowi klauni, malujemy twarze dzieciom i występujemy z teatrem ognia. Przyjmujemy grupy osób niepełnosprawnych i wykluczonych zawodowo pomagając im wzmacniać i budować kompetencje społeczne i zawodowe. Spółdzielnia organizuje także obozy i półkolonie z rozwijającymi warsztatami dla dzieci i młodzieży. |
| Usługa dodatkowa 1 | „Ekoaktywne nocowanie” Usługa obejmująca nocleg w domach z gliny i słomy wraz z wizytą studyjną w ogrodzie permakulturowym. Turyści mogą wziąć udział w warsztatach ekobudownictwa poprowadzonych przez osoby ze Spółdzielni Socjalnej „Słomiany Dom”, które są realizowane w ramach budowy kolejnych Eko domów. Uczestnicy mogą wziąć udział w poszczególnych etapach budowy prawdziwego domu z zachowaniem wszelkich wymogów bezpieczeństwa. Uzupełnieniem tej usługi turystycznej są zajęcia w ogrodzie permakulturowym. Goście zapoznają się z zasadami upraw ekologicznych, działania eggmobilu, tworzenia sadów owocowych. |
| Usługa dodatkowa 2 | Warsztaty rozwojowe i prozdrowotne” Warsztaty skierowane głównie do osób i grup, które są świadome potrzeby dbania o swoje zdrowie, sprawność fizyczną, kondycję psychiczną, rozwój duchowy. W ramach usługi organizowane są np. warsztaty masażu misami i gongami tybetańskimi, warsztaty zdrowego odżywiania, jogi, gimnastyki słowiańskiej |
| Co wyróżnia usługi PS | Autorskie programy pobytów tematycznych Uczenie przed doświadczenie, proces grupowy, angażowanie Podejście do ekolog (ogród permakulturowy, eggmobil- mobilny kurnik, pierwszy w Polsce budynek usługowy zbudowany metodą straw block – domek z słomy i gliny) |
| Co klienci cenią w PS | Piękna przestrzeń, twórcza atmosfera, miejsce tworzone przez ludzi z pasją Otwartość na potrzeby klienta, oferta szyta na miarę Wysoka jakość i profesjonalizm |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wiązki usług znacząco podniosły potencjał naszego przedsiębiorstwa. Zakończono wiele prac związanych z budową, wyposażeniem Ekodomku ze słomy i gliny, ogrodem permakulturowym oraz naszą pracownią ceramiczną. Powstały nowe oferty i zwiększył się nasz zasięg pozyskiwania nowych grup klientów. Wiązki wpłynęły również na działania kadrowe, zatrudniono nowych pracowników, wiązki umożliwiły spotkania z ekspertami i szkolenia kadry. Zyskałyśmy nowe możliwości na nasze usługi zarówno podstawowe jak i nowe”. |

| | |
|---|---|
| Nazwa PS | Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna Teodoryk |
| Rok powstania | 2012 |
| Usługa bazowa | Górzno Park Linowy Cechą charakterystyczną Parku jest położenie na silnie nachylonym stoku przylegającym do jeziora, co odróżnia go od większości parków linowych w północnej Polsce. Z 2 tarasów widokowych oraz tras parku linowego rozciąga się wspaniały widok na jezioro Górznieńskie. Różnica wysokości między poziomem wody w jeziorze, a płytą Rynku wynosi ponad 40 m. Goście mogą skorzystać z 6 tras o różnym stopniu trudności, od najłatwiejszych dla dzieci od 3 roku życia, do trasy dla zaawansowanych miłośników wspinaczki. |
| Usługa dodatkowa 1 | Warsztaty wytwarzania olejków eterycznych Uczestnicy poznają rośliny aromatyczne oraz rzemieślniczy sposób wytwarzania olejków, obcując z zapachami korzystają zarazem z aromaterapii. Warsztaty polegają na zbiorze roślin aromatycznych z ogrodu, poznanie ich właściwości i przeprowadzeniu destylacji. Każdy uczestnik tworzy swój olejek eteryczny, który zabiera ze sobą. Warsztat trwa ok. 2 godz., dla grupy liczącej do 20 osób. |
| Usługa dodatkowa 2 | Pobyty w ogrodzie roślin aromatycznych W ogrodzie znajdują się tutaj aromatyczne rośliny wieloletnie. W alejkach dostosowanych dla osób z niepełnosprawnościami i starszych umieszczone są ławeczki do relaksu. Ogród rozszerza w znaczący sposób percepcję zmysłową. Szczególnie jego działanie terapeutyczne polecane jest dla os. starszych i ze spektrum autyzmu. Wszyscy goście będą mogli zwiedzać ogród, zbierać rośliny aromatyczne oraz kupić sadzonki. Ogród dostarczy również roślin z których wytwarzane są olejki eteryczne. |
| Co wyróżnia usługi PS | elastyczność i otwartość na potrzeby klienta Wysoka jakość oferowanych usług, elastyczność i otwartość na potrzeby klienta umiejętność pracy z osobami z niepełnosprawnościami |
| Co klienci cenią w PS | poziom obsługa na wysokim poziomie kompleksowa obsługa usługi atrakcyjne, przeznaczone dla różnych grup odbiorców |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Dzięki dodatkowym usługom, które znalazły się w wiązce wzrosło zainteresowanie usługą bazową. Klienci mogą spędzić cały dzień korzystając z naszych atrakcji i z gastronomii naszych partnerów. Niewątpliwie wpłynęło to na wzrost atrakcyjności turystycznej miejsca. Dzięki wdrożeniu dodatkowych usług kondycja finansowa przedsiębiorstwa poprawiła się. Odwiedziło nas więcej turystów niż w latach poprzednich. Poszerzenie oferty oraz wydłużenie okresu przyjmowania klientów na cały rok spowodowało wzrost sprzedaży w miesiącach, w których poprzednio sprzedaży nie notowaliśmy. Uatrakcyjniło to również ofertę noclegową naszych partnerów oraz okolicznych pensjonatów i gospodarstw agroturystycznych. Dzięki przystąpieniu do projektu nasze przedsiębiorstwo rozwinęło się”. |

| | |
|---|---|
| Nazwa PS | Północ-południe non profit sp. z o.o. |
| Rok powstania | 2020 |
| Usługa bazowa | Pub spółdzielczy będący częścią pierwszej w Polsce franczyzy społecznej. Pub w centrum toruńskiej starówki, który proponuje swoim klientom na 20 kranach najlepsze piwo kraftowe. „Piwo, które warzy więcej” bo główna ideą jest wsparcie i pomoc osobom z niepełnosprawnością oraz zagrożonym wykluczeniem. Poprzez współpracę z wieloma przedsiębiorstwami społecznymi, fundacjami i stowarzyszeniami przedsiębiorstwo wspiera kulturę, przybliża i ułatwia zaprezentowanie się ze swoją twórczością osobom zagrożonym wykluczeniem, osobom z niepełnosprawnością, młodym i seniorom, wszystkim, którzy napotkali na swojej drodze trudne życiowo sytuacje. |
| Usługa dodatkowa 1 | Rozszerzając swoją działalność podmiot wprowadził do swoich usług riksze. Zakupiono i wykorzystywano pojazd, który w Toruniu był elementem zarówno reklamy jak i atrakcji dla mieszkańców i turystów. Klientami (korzystającymi z usług rikszy) były osoby, które chciały spróbować jedynej w Toruniu usługi zwiedzania miasta rikszą. Jednocześnie podczas tej usługi reklamowano Pub spółdzielczy. |
| Usługa dodatkowa 2 | Gra miejska, którą realizował podmiot z czasem przekształcała się w regularne spotkania autorskie, wystawy i prezentacje sztuki zarówno lokalnej jak i ogólnopolskiej. W trudnych czasach była to okazja do spotkania się i poprawy swojej formy psychicznej. |
| Co wyróżnia usługi PS | kreatywne podejście produkt – „piwo, które warzy więcej”, zawsze świeże, smaczne i z najlepszych kraftowych browarów super atmosfera, niepowtarzalna i niepotykana gdzie indziej |
| Co klienci cenią w PS | atmosfera i poziom obsługi pomysłowość realizowanych usług lokalizacja i dostępność dla różnych grup klientów |
| Czy wiązki usług wzmocniły potencjał PS | „Wiązki usług społecznych pozwoliły nam na rozszerzenie proponowanej klientom oferty. Zdobyliśmy dodatkową wiedzę w prowadzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym w tak trudnym okresie jak pandemia. Staliśmy się i nadal stajemy bardziej rozpoznawalni co pozwala nam na budowanie i rozbudowywanie swojej klienteli, przyjaciół miejsca i wszystkich ludzi, którzy ze swoją pomysłowością i kreatywnością chcieli i cały czas chcą z nami współpracować. Dzięki tej inicjatywie zbudowaliśmy „kolejną nogę” przedsiębiorstwa w postaci pracy psychologiczno-warsztatowej na terenie całego województwa”. |

3. STANDARD NOWEJ USŁUGI OWES DOTYCZĄCEJ WIĄZKI USŁUG SPOŁECZNYCH ORAZ REKOMENDOWANE ROZWIĄZANIA ORGANIZACYJNE I FINANSOWE DLA PS

Przygotowaliśmy standard nowej usług OWES dotyczący wiązek usług społecznych, który powinien być wdrażany przez akredytowane OWES przekrojowo, począwszy od usługi informacyjnej i animacyjnej, poprzez szkolenia, a kończąc na usługach rozwojowych dla przedsiębiorstw społecznych. Standard powstał w wyniku wdrażania Modelu Turystyka społeczna+ w 10 przedsiębiorstwach społecznych i zawiera wiele przydatnych załączników oraz narzędzi, których funkcjonalność jest przez nas sprawdzona. Dlatego rekomendujemy jego używanie w procesie wspierania istniejących przedsiębiorstw społecznych.

3.1. DLACZEGO OWES?

Dla podmiotów ekonomii społecznej (PES) i przedsiębiorców społecznych (PS) ośrodki wsparcia ekonomii społecznej (OWES) są jednym z kluczowych instytucji z ich otoczenia w zakresie wzmacniania kompetencji i ich dalszego rozwoju.

Z całej gamy zadań akredytowanych OWES do kluczowych kompetencji, które mają wpływ na rozwój PES i PS w zakresie wiązki usług należą:

- prowadzenie doradztwa biznesowego,
- prowadzenie szkoleń z zakresu m.in. zarządzania finansami i prowadzenia działalności w sektorze usług społecznych,
- realizowanie usług wspierających rozwój partnerstwa lokalnego w zakresie usług społecznych, np. w formule CUS.

3.2. ROLA DORADCY BIZNESOWEGO

Zarządzanie kompetencjami w istniejących PES i PS, które chcą rozwijać się poprzez wdrażanie wiązki usług powinna przybierać przede wszystkim formę bezpośredniego doradztwa biznesowego.

Doradca powinien pomóc przedsiębiorstwu społecznemu zidentyfikować usługi dodatkowe, spójne z usługą bazową oraz wesprzeć w prowadzeniu działalności opierając swoje doradztwo w przygotowaniu business model canvas dla każdej z dodatkowych usług. Powinien również towarzyszyć przedsiębiorstwu społecznemu we wdrażaniu usług dodatkowych, podnosząc kompetencje osób zarządzających PS i PES w zakresie stosowaniu różnych narzędzi wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa społecznego.

3.3. OBSZARY WSPARCIA ISTNIEJĄCYCH PRZEDSIĘBIORCÓW SPOŁECZNYCH

Rozwój PES/PS można podzielić na dwa obszary: **pierwszy** dotyczy pracy wewnętrznej z PES i PS.

Obszar ten obejmuje takie działania jak:

- Przeprowadzenie procesu planowania strategicznego z wyraźnie zaznaczonymi usługami – usługą bazową oraz nowymi, które wejdą w wiązkę usług i ich rozwojem;
- Opracowywanie rocznych budżetów prowadzenia usług wchodzących w skład danej wiązki;
- Prowadzenie procesu komunikacji i informacja w zespole, dotyczącej rozwoju i analizy zasobów oraz włączenie już na tym etapie administracji finansowo/księgowej danego PES i PS.

Drugi poziom wzmocnienia ma charakter zewnętrzny i dotyczy sprzedaży oraz docierania z ofertą usług do klientów.

- Docieranie z ofertą usług do klientów oraz partnerów kluczowych;
- Prowadzenie indywidualnego, pogłębionego doradztwa dotyczącego sprzedaży;
- Dostarczanie PES i PS narzędzi do wzmocnienia instytucjonalnego (5 narzędzi rekomendowanych do wdrożenia).

3.4. PROPONOWANA ŚCIEŻKA WSPARCIA

Szukając odpowiedzi na pytanie co zrobić, aby wsparcie było efektywne, należy prowadzić następującą ścieżkę wsparcia dla PES i PS, opartą na 5 Narzędziach

- Wybór dodatkowych usług do usługi bazowej należy połączyć z diagnozą potrzeb lokalnych w zakresie usług – BMC (**Narzędzie 1**);
- Przygotować plan finansowy dla każdej z usług zawierający planowany wolumen sprzedaży, ceny danych usług oraz koszty prowadzenia jej oraz starać się pracować z PES i PS w systemie poszczególnych produktów świadczonych w ramach danej usługi jako poszczególnego obszaru biznesowego (**Narzędzie nr 2**);
- Analizować minimum raz na kwartał wskaźniki ekonomiczne (**Narzędzie nr 3**);
- Monitorować wraz z PES i PS raz w miesiącu sprzedaż i pomagać podmiotowi w przygotowaniu raportu zarządczego (**Narzędzie nr 4**);
- Przeanalizować szanse i ryzyko wprowadzenia nowych usług społecznych do wiązki (**Narzędzie nr 5**).

UWAGA: Narzędzie 1 jest związane z obszarem merytorycznym, natomiast narzędzia 2-5 są narzędziami wzmocniającymi kompetencje finansowe.

3.4.1. NARZĘDZIE NR 1

BMC (BUSINESS MODEL CANVAS)

Podstawowym, zdecydowanie dominującym narzędziem przy wsparciu PES/PS przez OWES jest biznesplan. Służy ona zarówno planowaniu działalności na jej początku jak i na etapie jej rozwoju.

BMC jest stosowany przez doradców biznesowych okazjonalnie, przede wszystkim na etapie kreowania pomysłu na produkt lub usługę.

Biznesplan najczęściej kojarzy nam się z obszernym, wielostronicowym dokumentem, na którym zapisane są wszystkie nasze plany dotyczące zasad funkcjonowania biznesu, ze szczególnym akcentem na analizy finansowe. Jest to dokument służący wypromowaniu danego przedsięwzięcia, pozyskania zainteresowania grantodawców oraz wewnętrznych interesariuszy. Natomiast myślenie modelem biznesowym canvas wymaga od nas czegoś dodatkowego – przyjrzenia się PS lub naszemu pomysłowi poprzez wartości, które dostarcza on swoim klientom. Pomaga zrozumieć, w jaki sposób PS zarabia, co i komu sprzedaje oraz w jaki sposób. Z tej perspektywy opis modelu biznesowego może stanowić składową część biznesplanu. Może też być wykorzystywany jako odrębne narzędzie do analizy i prezentacji pomysłu lub już funkcjonującego przedsięwzięcia. Jest dobrym wstępem do opracowania skutecznej strategii niezbędnej do działania PS w dynamicznym otoczeniu.

Model Canvas jest narzędziem do analizy pomysłu na nową usługę lub już funkcjonującego przedsięwzięcia w kontekście jego rozwoju i pozwala na dokładne zrozumienie istoty prowadzonych działań. W modelu najważniejsze jest przemyślenie, kim jest nasz klient oraz jaką wartość dla niego tworzymy.

Model służy do:

- Zrozumienia i uporządkowania naszych pomysłów tak, aby tworzyły jedną przejrzystą całość;
- Zdefiniowania kto jest klientem, do kogo adresujemy nasz produkt, usługę;
- Określenia na jakie potrzeby odpowiada pomysł, biznes i w jaki sposób te potrzeby będą zaspokajane;
- Zaprojektowania i zrozumienia sposobu działania przedsięwzięcia, czyli jak działa, jak zarabia,
- Określenia miejsca i etapu na jakim jest pomysł, czy też PS;
- Analizy wyzwań, które są do podjęcia i obszarów, które wymagają rozwoju;

- Zobrazowania przedsięwzięcia, zaprezentowania jego kluczowych ogniw innym osobom zainteresowanym.

Od strony finansowej model pomaga w przeanalizowaniu struktury przychodów i kosztów oraz daje możliwość wyliczenia przy planowanej wielkości sprzedaży:

- Ile potrzebujemy na start?
- Ile będą wynosiły stałe wydatki?
- Ile będą wynosiły koszty zmienne?
- Ile środków pozostanie po pokryciu wszystkich kosztów?

BMC składa się z dziewięciu, ściśle połączonych ze sobą, obszarów. Jesteśmy w stanie na dwóch kartach A4 rozpisać całe przedsięwzięcie, co jest dużym atutem w kontekście jego przejrzystości oraz późniejszej analizy i ewentualnych modyfikacji. PS planując swoją nową usługę dostaje też pakiet pytań pomocniczych, które znacząco ułatwiają poruszanie się po tym narzędziu:

Grupy klientów

- Kto jest naszym klientem?
- Dla kogo tworzymy wartość?
- Kim są nasi najważniejsi klienci?
- Kto będzie płacił?

Propozycje wartości

- Jaką wartość stworzymy dla naszych klientów?
- Jakiego rodzaju problemy pomagamy klientom rozwiązać?
- Które potrzeby klientów zaspokajamy?
- Jaką wartość będziemy kierowali do poszczególnych segmentów klientów?
- Co dla klienta jest ważne, co niezbędne, a co jest tylko dodatkiem?
- Czy nasza oferta jest unikalna – czym wyróżnia się od dostępnych już rozwiązań?

Kanały dotarcia do klientów

- Z jakich kanałów powinniśmy korzystać przy nawiązywaniu kontaktów z poszczególnymi klientami?
- Czy wybrane kanały są dostosowane do poszczególnych grup klientów? Które sprawdzają się najlepiej?
- Jak wybrane kanały wpisują się w nasze standardowe zasady postępowania z klientami?
- Które kanały sprawdzają się najlepiej, które są w zasięgu naszych możliwości ekonomicznych?

Relacje z klientami

- Jakiego rodzaju relacji oczekują od nas poszczególni klienci?
- Na które z tych oczekiwań możemy odpowiedzieć, aby nasza oferta była bardziej dostępna?
- Ile nas to kosztuje i czy nas na to stać?

Przychody

- Za jaką wartość klienci gotowi są zapłacić? Za co płacą obecnie?
- W jaki sposób dokonują płatności w chwili obecnej?
Jak woleliby płacić?
- Co w naszej propozycji wartości jest dla klientów płatne, a co darmowe?
- Ile nasi klienci są w stanie zapłacić?
- Jak duży jest udział poszczególnych strumieni przychodów w ogólnych przychodach PS?

Kluczowe zasoby

Jakie kluczowe zasoby (ludzkie, lokalowo-sprzętowe, materialne) są wymagane, aby:

- Tworzyć i dostarczać propozycję wartości do klienta?
- Budować i utrzymywać relacje z klientami?
- Generować źródła przychodu?

Kluczowe działania

- Jakie kluczowe działania są wymagane z zakresu:
— Realizowanej przez nas usługi (zgodnie z określonymi wartościami czy też sposobami dotarcia do naszych klientów)?
- Ciągłego rozwoju, dbania o jakość realizowanej usługi?
- Rozwiązywania powstałych trudności?

Kluczowi partnerzy

- Kogo należy uznać za kluczowego partnera?
- Kto zasługuje na miano kluczowego dostawcy?
- Jakie kluczowe zasoby pozyskujemy od partnerów?

Struktura kosztów

- Jakie najważniejsze koszty generuje nasza usługa?
- Które kluczowe zasoby kosztują najwięcej?
- Które kluczowe działania wymagają największych nakładów finansowych?

Opisanie koncepcji nowej usługi przy wykorzystaniu BMC jest procesem, który pokazuje wiele kontekstów, które przy wcześniejszym podejściu do planowania (w oparciu o biznesplan), były niewystarczająco analizowane np. unikalne wartości, partnerzy czy też kanały dotarcia do poszczególnych klientów, biorąc pod uwagę ich potrzeby, oczekiwania, możliwości finan-

sowe. BMC lepiej obrazuje misję społeczną, która jest wbudowana w DNA przedsiębiorstw społecznych i stanowi o sensie ich istnienia. To narzędzie pozwala tę integralność odnaleźć, nie trzeba szukać dodatkowej usługi/działania, które ma potwierdzać społeczny charakter przedsiębiorstwa. Ważne, aby każda usługa realizowana przez PS była wrażliwa społecznie, odpowiadała na potrzeby różnych grup i środowisk, była dostępna dla osób starszych, z niepełnosprawnościami, czy też rodzin z dziećmi.

Business Model Canvas Sporządzone dla: Sporządzone przez: Data: Wersja:

Przedsięwzięcie:

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 8. Kluczowi partnerzy | 7. Główne działania/procesy | 2. Unikalna propozycja wartości | 4. Sposób obsługi klientów | 1. Docelowe grupy klientów |
| Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi kluczowi dostawcy? Jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów? Jakie działania wykonują partnerzy? | Jakich działań wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów? 6. Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu | Jaką wartość dajemy klientowi? W rozwiązaniu jakich problemów pomagamy klientowi? Jakie potrzeby klienta spełniamy? Jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów? | Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów? Ile nas to będzie kosztowało? 3. Kanały dotarcia do klientów (kanały sprzedaży) | Dla kogo tworzymy naszą wartość? Kto będzie naszym klientem? |

9. Struktura kosztów

Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania?
Które zasoby są najdroższe?
Które działania są najdroższe?

5. Źródła przychodów

Za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić?
Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić?
Ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem?

Business Model Canvas (BMC)

Sporządzone dla: Stowarzyszenie „Przyjaciele Grodziska Owidz”

Data: 2.04.2021

Przedsięwzięcie / usługa dodatkowa (w ramach wiązki):

usługa – strefa budowania więzi społecznych poprzez aktywne spędzanie czasu na świeżym powietrzu połączone z kinem letnim.

1.

Docelowe grupy klientów

(Dla kogo tworzymy naszą wartość? Kto będzie naszym klientem?)

—

Rodziny o niskich dochodach, rodziny z dziećmi, osoby mieszkające w okolicy jak i przyjeżdżające do Owidza.

—

Klienci instytucjonalni lub różne grupy formalne i nieformalne poprzez integrację na świeżym powietrzu, możliwość skorzystania z kina letniego.

—

Firmy, klienci biznesowi, pracownicy firm (pracownicy od wielu miesięcy pracują zdalnie i izolują się od społeczeństwa, damy im możliwość odpoczynku po pracy na świeżym powietrzu z dziećmi).

2.

Unikalna propozycja wartości

(Jaką wartość dajemy klientowi? W rozwiązaniu jakich problemów pomagamy klientowi? Jakie potrzeby klienta spełniamy? Jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów?)

Usługa ściśle powiązana z usługą bazową, propagująca aktywność na świeżym powietrzu w dobie pandemii. Oferta bazuje na potencjale miejsca (zacisze, dalekie od zgiełku, bliskość przyrody) oraz dostępności dodatkowych usług, tj. pakiety gastronomiczne, pakiety ogniskowe, zwiedzanie z przewodnikiem Rekonstrukcji Średniowiecznego Grodu oraz Muzeum Mitologii Słowiańskiej. Obiekt położony jest w malowniczej scenerii lasów i rzeki, sama strefa wytchnienia zlokalizowana będzie pod drzewami w zielonym zagajniku o powierzchni 450m².

Wartością dla turysty będzie:

—

kompleksowość usług,

—

możliwość zorganizowania pakietów wycieczkowych, rodzinnych (w zależności od potrzeb),

—

łatwość zorganizowania korzystnej finansowo imprezy zewnętrznej dla rodziny,

—

możliwość organizacji imprezy na zewnątrz w związku z obostrzeniami wywołanymi Covid-19,

—

sprzęt dostosowany do potrzeb rodziny z dziećmi,

—

możliwość integracji pracowników przy wspólnym grillowaniu lub kinie letnim.

Plan przychodów i kosztów
(przykład)

Zakres usług:

—

imprezy indywidualne,

—

pakiety rodzinne,

—

dodatkowa atrakcja dla osób spędzających czas w Owidzu,

—

wspólne gotowanie, warsztaty kulinarne, grillowanie, możliwość kursów browarniczych, możliwość projekcji filmu lub zorganizowania wieczoru muzycznego na świeżym powietrzu.

Jakie wartości niesie ze sobą usługa?

—

Możliwość integracji, budowania więzi rodzinnych, możliwość spotkań łączyących aktywny tryb życia na świeżym powietrzu z radością spędzania czasu razem z rodziną, bliskimi, przyjaciółmi.

—

Możliwość doświadczenia kultury poprzez organizowanie seansów kina letniego (planowany zakup ekranu, rzutnika oraz pozwolenia na publiczną emisję filmów) lub uczestnictwa w wieczorku z muzyką na żywo.

—

Możliwość współuczestniczenia, reintegracji i zdobycia umiejętności w warsztatach kulinarnych, piwowarskich.

—

Komfort związany z kompleksowością usług w obiekcie (nocleg, wyżywienie, warsztaty, zwiedzanie obiektu, wypożyczalnia rowerów, bliskość przystani kajakowej).

3.

Kanały dotarcia do klientów – kanały sprzedaży (Poprzez jakie kanały będziemy docierali do klientów? Które kanały są efektywne kosztowo?)

Rodzina o niskich dochodach, klient indywidualny:

—

Internet, tj. media społecznościowe, Facebook, Instagram, Tripadvisor;

—

Sprzedaż bezpośrednia, informacja w lokalnych szkołach, przedszkolach i świetlicach wiejskich, na miejscu w kasie Gminnego Ośrodka Kultury i Sportu Grodzisko Owidz, na miejscu w karczmie prowadzonej przez Stowarzyszenie „Przyjaciele Grodziska Owidz”. Klient Instytucjonalny:

—

Firmy eventowe, biura turystyczne, portale HR;

—

Wysyłanie oferty do OWES, ROPS i lokalnych organizacji pozarządowych.

4.

Sposób obsługi klientów

(Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów?

Ile nas to będzie kosztowało?)

Relacja z klientem nastawiona na pozyskanie nowych klientów i zatrzymanie dotychczasowych, zwiększenie wolumenu sprzedaży, maksymalne połączenie z bazową usługą.

Sposoby obsługi docelowych grup:

—

Pakiety organizacji pobytu – elastyczność w oferowaniu pakietów dostosowanych do grup o różnych potrzebach (wybór menu, pakiet ogniskowy)

—

Różne możliwości dokonywania rezerwacji (poprzez Messenger, telefonicznie, mailowo, z uwzględnieniem potrzeb i dostosowania odpowiedniego sprzętu), rezerwacje grupowe na seanse kina letniego.

—

Różne formy płatności gotówkowa lub bezgotówkowa, barterowa.

5.

Źródła przychodów

(Za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić? Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić? Ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem?)

—

Sprzedaż usług turystycznych i gastronomicznych, planowana budowa czterech wiat dwunastoosobowych – przychód z wynajmu wiaty.

—

Zwiększenie atrakcyjności poprzednich usług, stworzenie pakietów rodzinnych, piknikowych, ogniskowych, grillowych – 14 zł os. dorosła, 12 zł dziecko.

—

Przychody związane z seansami kina letniego, projekcje filmu dla grup 15-30 osobowych (koszt biletu – 14 zł (w tym zdrowa przekąska).

—

Przychody związane ze sprzedażą usług turystycznych i gastronomicznych – 75%

—

Przychody związane z seansami kina letniego – 25% w strukturze przychodów Stowarzyszenia „Przyjaciele Grodziska Owidz” – strefa budowania więzi to 22%.

6.

Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu

(Jakich zasobów wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?)

Nasze zasoby, co mamy:

—

Bogata infrastruktura turystyczna (szlaki rowerowe, przystań kajakowa, pole namiotowe i campingowe, wiaty ogniskowe, karczma, rekonstrukcja średniowiecznego grodu, jedyne w Europie Muzeum Mitologii Słowiańskiej).

—

Bogate zasoby przyrodnicze: zakole rzeki Wierzycy w bliskim sąsiedztwie, lasy, szlaki turystyczne.

—

Kapitał społeczny – doświadczona i wykwalifikowana kadra, od czterech lat prowadząca punkt gastronomiczny, z doświadczeniem w obsłudze ruchu turystycznego. Zespół doświadczony w działaniach w obszarze turystyki społecznej.

—

Dobra renoma miejsca, miejsce stale rozwijające się, z ogromnym potencjałem, rozpoznawalność marki

Potrzebujemy:

—

Zasoby rzeczowe: wiaty grillowe, grille, piaskownica, slackline, hamaki, leżaki, oświetlenie, rzutnik i ekran do kina letniego, śmietniki, klocki gigant, żagle zacieniające.

7.

Główne działania/procesy

(Jakich działań wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?)

Jakie czynności są kluczowe dla działania strefy budowania więzi?

—

Wydzielenie strefy w zielonym zagajniku, który jest integralną częścią restauracji (usługi bazowej);

—

Zakup sprzętu sportowego (zestaw do badmintona, piłki, grilli rozbudowanie infrastruktury - cztery wiaty dwunastoosobowe);

—

Zakup oraz montaż oświetlenia, żagli zacieniających, slackline (miejsca z hamakiem i huśtawką), ekranu do kina letniego i leżaków;

—

Stworzenie miejsca zabaw dla dzieci (piaskownica) oraz zakup zabawek do piasku i klocków gigant;

—

Zatrudnienie osoby zajmującej się tą strefą lub zwiększenie wymiaru czasu wśród osób już zatrudnionych;

—

Zakup śmietników do segregacji odpadów;

— Opracowanie regulaminu i zasad korzystania ze strefy na świeżym powietrzu;

— Stworzenie repertuaru kina letniego oraz opracowanie zasad korzystania z niego;

— Rozszerzenie działań marketingowych spójnych z koncepcją miejsca;

— Stworzenie pakietów pobytowych, oferujących usługi, które są dostępne (zwiedzanie rekonstrukcji średniowiecznego grodu, Muzeum Mitologii Słowiańskiej, nordic walking, gimnastyka słowiańska, gastronomia).

8.

Kluczowi partnerzy

(Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi kluczowi dostawcy? Jaki zasoby możemy pozyskać od partnerów? Jakie działania wykonują partnerzy?)

— Gminny Ośrodek Kultury i Sportu Grodzisko Owidz (partner kluczowy) oraz Gmina Wiejska Starogard Gdański poprzez czynne wspieranie strefy budowania więzi, reklamowanie na swoich portalach społecznościowych, przez przekazanie zielonego zagajnika do powstania strefy;

— Stowarzyszenie Wspólna Ziemia (partner kluczowy) poprzez współorganizowanie warsztatów kuchni ekologicznej i wegetariańskiej;

— Lokalne szkoły, przedszkola i świetlice wiejskie.

9.

Struktura kosztów

(Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania? Które zasoby są najdroższe? Które działania są najdroższe?)

— Zakup sprzętu (ekran oraz rzutnik z przeznaczeniem na kino letnie, leżaki, hamaki, grille, piaskownica, slackline, żagle zacieniające, klocki gigant), budowanie wiat grillowych, wygrodzenie terenu, zakup śmietników.

— Promocja w Internecie, reklama, zakup pozwolenia na emisję filmów.

— Koszty utrzymania i konserwacji (farba do drewna, eksploatacja- prąd).

3.4.2. ZARZĄDZANIE FINANSAMI

Tematyka zarządzania finansami jest rozległa i często złożona, na potrzeby niniejszego standardu oraz jego użytkowników postanowiliśmy ją uprościć i zawęzić, tak aby nadać jej maksymalną użyteczność.

Obszar finansowy jest kluczowym obszarem w działalności przedsiębiorstwa społecznego, podmiotu ekonomii społecznej, który decyduje się działać w systemie wiązki usług, z uwagi na to, że każda decyzja o charakterze ekonomicznym będzie rodziła określone skutki finansowe (np. zmianę przychodów, kosztów, marży, płynności, zobowiązań, itd.).

Przykładowo:

- Ustalenie ceny na zbyt wysokim poziomie spowoduje odpływ klientów, mniejszą sprzedaż, brak dochodu wystarczającego na pokrycie kosztów, co doprowadzi do straty finansowej i grozić może zakończeniem działalności przedsiębiorstwa;
- Ustalenie ceny na zbyt niskim poziomie spowoduje znaczący spadek rentowności, czyli również brak dochodu wystarczającego na pokrycie kosztów i stratę finansową;
- Niedoszacowanie kosztów bieżącej działalności spowoduje obniżenie rentowności, a w efekcie stratę finansową;
- Słaba sprzedaż usług oznaczać będzie nie tylko obniżenie dochodowości, ale także wolniejszą rotację zapasów, a ich wzrastający poziom spowoduje wzrost należności, co przy słabszej niż planowano sprzedaży oznaczać będzie pogarszającą się płynność finansową powodując trudności w terminowej regulacji bieżących zobowiązań;
- Brak odpowiedniej inwestycji w marketing lub szkolenia personelu w zakresie obsługi klienta spowoduje odpływ klientów, co doprowadzi do straty finansowej.

Umiejętność przewidywania skutków decyzji finansowych, zarządzania tymi skutkami oraz świadomość konsekwencji tych działań dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa w zakresie wiązki usług stanowić będzie o jego sukcesie lub porażce. Dlatego tak ważne jest, aby już teraz zdobyć określoną wiedzę i umiejętności w zakresie zarządzania finansowego.

Skupiliśmy się na następujących kwestiach w tym obszarze

1. Przygotowanie się do podjęcia działalności w ramach wiązki usług:
 - a. analiza zdefiniowanych przez PES /PS usług,
 - b. opracowanie własnego zestawienia kosztów w celu uruchomienia usług wchodzących w wiązkę,

- c. zaplanowanie przychodów, które zapewnią pokrycie kosztów oraz generowanie zysku w przyszłości,
 - d. identyfikacja możliwego wsparcia ze strony OWES, zaplanowanie jak je wykorzystać,
2. Wykorzystanie zaproponowanego mechanizmu planowania finansowego, w wyniku, którego określone zostają cele i wskaźniki finansowe dotyczące m.in. rentowności sprzedaży usług, płynności finansowej, rotacji należności i zapasów.
 3. Wykorzystanie mechanizmu monitorowania bieżącej sytuacji finansowej.
 4. Zbudowanie kompetencji zarządzania ryzykiem i zagrożeniami finansowymi.

Co chcemy tu uzyskać?

Przedstawiając kluczowe elementy zarządzania finansami chcemy pomóc wdrażającym wiązkę usług przedsiębiorstwom w ustanowieniu sprawnego, zyskowego i bezpiecznie działającego podmiotu. Dlatego standard zawiera zebrane w jednym miejscu, istotne informacje i narzędzia wspierające zarządzanie finansami przedsiębiorstwa w tym francyzobiorcy, pozwalające na ich szybkie przyswojenie i wdrożenie w bieżącej działalności.

Dzięki zapoznaniu się w tą wiedzę PES i PS będą mogły:

- przeanalizować od strony finansowej możliwość realizacji wiązki usług społecznych oceniając m.in. czy posiadają wystarczające zasoby finansowe oraz czy i jak są w stanie uzyskać określony zwrot z inwestycji w tę działalność;
- przygotować plan budżetowy dla bieżącej działalności operacyjnej oraz zapewnić mechanizmy kontrolne realizacji tego planu;
- zbudować organizację zarządzającą kwestiami finansowymi;
- identyfikować ryzyko finansowe, jakie może pojawić się w trakcie prowadzonej działalności oraz radzić sobie (zapobiegać lub zarządzać) z pojawiającymi się zagrożeniami finansowymi, które w istotny sposób mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa (np. powodując spadek rentowności jego sprzedaży, pogorszenie się płynności finansowej).

3.4.3. NARZĘDZIE NR 2 **PLANOWANIE FINANSOWE USŁUG** **WCHODZĄCYCH W WIĄZKĘ**

Przygotowując się do podjęcia decyzji dotyczącej realizacji wiązki usług, zalecane jest przeprowadzenie szacowania (planowania) kosztów początkowych oraz kosztów bieżących w kolejnych okresach (12 miesięcy), przychodów z działalności operacyjnej.

Na potrzeby niniejszego standardu rekomendujemy przyjęcie podejścia bazującego na wyliczeniach prowadzonych w oparciu o przygotowane narzędzie, plik Excel (**narzędzie nr 2**).

Jak przeprowadzić analizę planowania finansowego

Do właściwej oceny efektywności każdego etapu rozwoju niezbędne jest wcześniejsze przeprowadzenie odpowiednich wyliczeń, pozwalających ocenić stosowność i opłacalność danej inwestycji. Wyliczenia te opierają się na zestawieniu nakładów potrzebnych na daną inwestycję oraz wyników, która ona przyniesie w przyszłości. Można je przeprowadzić różnymi metodami. Są to metody proste (nieuwzględniające wartości pieniądza w czasie) oraz metody złożone (uwzględniające wartość pieniądza w czasie).

Chcąc przedstawić PES/PS tę tematykę w sposób jak najbardziej prosty i klarowny, prezentujemy poniżej jedną z metod prostego planowania przychodów i kosztów.

Plan przychodów i kosztów – jest to zestaw arkuszy zawierający tabele gotowe do wprowadzenia danych przychodowych i kosztowych danego przedsiębiorstwa. Uwzględniono tu nawet możliwość zaplanowania działalności dla pięciu różnych biznesów, z których każdy może obejmować po dziesięć sprzedawanych produktów. Dodatkowo można tu zaplanować przychody z realizowanych projektów (w zakresie działalności pożytku publicznego) oraz działalności dodatkowej, gdy uzyskuje się środki z dodatkowego źródła finansowego. Osiągane wyniki zobrazowano tu w postaci wykresów, a ostatnie dwa arkusze zawierają wyliczenia okresu zwrotu z inwestycji oraz najważniejszych wskaźników finansowych.

| BIZNES 1 | sty. 22 | lut. 22 | mar. 22 | kwi. 22 | maj. 22 | cze. 22 | lip. 22 | sie. 22 | wrz. 22 | paź. 22 | lis. 22 | gru. 22 | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| WOLUMEN SPRZEDAŻY | | | | | | | | | | | | | Wolumen roczny |
| 1. Produkt 1 (podaj nazwę) | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | | | | | | | | | | | | |
| CENY | | | | | | | | | | | | | Cena średnioroczna |
| 1. Produkt 1 X | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Produkt 2 (podaj nazwę) | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Produkt 3 (podaj nazwę) | | | | | | | | | | | | | |
| PRZYCHODY | | | | | | | | | | | | | Wynik roczny |
| Ogółem przychody (cena x wielkość sprzedaży) | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| KOSZTY | | | | | | | | | | | | | Wynik roczny |
| 1. Koszty (np. materiały) | | | | | | | | | | | | | - zł |
| 2. Koszty (np. woda, ścieki) | | | | | | | | | | | | | - zł |
| 3. Koszty (np. energia CO) | | | | | | | | | | | | | - zł |
| 4. Koszty (np. energia elektr.) | | | | | | | | | | | | | - zł |
| 5. Koszty (np. wynagrodzenia) | | | | | | | | | | | | | - zł |
| Łącznie koszty | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł |

| CATERING | maj. 21 | cze. 21 | lip.2 1 | sie. 21 | wrz. 21 | (...) | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|-------|--------------------|
| WOLUMEN SPRZEDAŻY (liczba porcji) | | | | | | | Wolumen roczny |
| 1. Obiady dla turystów | 800 | 600 | 600 | 600 | 600 | (...) | 7200 |
| 2. Obiady dla uczniów pobliskiej szkoły | 1000 | 1000 | | | 1000 | (...) | 10000 |
| 3. (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |
| CATERING – CENA | | | | | | | Cena średnioroczna |
| 1. Obiady dla turystów | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | (...) | 35,00 |
| 2. Obiady dla uczniów pobliskiej szkoły | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | 9,00 | (...) | 9,00 |
| 3. (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) |
| CATERING – PRZYCHODY | | | | | | | Wynik roczny |
| Ogółem przychody cena x wielkość sprzedaży | - zł | - zł | - zł | - zł | - zł | (...) | 613600 zł |
| CATERING – KOSZTY | | | | | | | Wynik roczny |
| 1. Materiały | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | 15000 | (...) | 180000 zł |
| 2. Woda, ścieki | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | (...) | 6000 zł |
| 5. (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) | (...) zł |
| Łącznie koszty | 33900 zł | 33900 zł | 33900 zł | 33900 zł | 33900 zł | (...) | 406800 zł |
| WYNIK ŁĄCZNIE NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ | 19800 zł | 19800 zł | 10800 zł | 10800 zł | 19800 zł | (...) | 206800 zł |
| WYNIK NARASTAJĄCO | 19800 zł | 39600 zł | 50400 zł | 61200 zł | 81000 zł | (...) | |

Plan przychodów i kosztów
(wzór i przykład)

3.4.4. NARZĘDZIE NR 3 WSKAŹNIKI FINANSOWE

Do czego są nam potrzebne wskaźniki finansowe?

Wskaźnikowa analiza finansowa to analiza kondycji finansowej przedsiębiorstwa wykonywana na podstawie sprawozdań finansowych, czyli najlepszego źródła danych dotyczących sytuacji finansowej, majątkowej oraz dochodowej. Opiera się na wskaźnikach, które możemy podzielić na cztery grupy odpowiadające czterem głównym obszarom stanu finansowego przedsiębiorstwa: wskaźniki rentowności, płynności finansowej, zadłużenia i sprawności działania. Informacje i wnioski wyciągnięte z tej analizy pomagają w podejmowaniu decyzji pozwalających na efektywne i bezpieczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Np. dysponując informacjami odnośnie rentowności, będziemy wiedzieli, kiedy firma zacznie przynosić zyski lub czy będzie w stanie spłacić zamówiony towar. Jeżeli z rentownością będzie problem, to jest to sygnał, że trzeba zacząć działać np. zmniejszając koszty lub pozyskując dodatkowe środki w postaci finansowania wspierającego (instrumenty zwrotne). Analiza finansowa i wskaźniki pokazują założycielom naszego przedsiębiorstwa jak sobie ono radzi i jakie są jego rokowania na przyszłość. Jest to także ważna informacja dla kredytodawców lub organizacji skłonnych nas wspierać dodatkowymi funduszami oraz dla naszych pracowników, którzy znając kondycję finansową przedsiębiorstwa będą w stanie określić stabilność zatrudnienia, a co za tym idzie będziemy mogli pozyskiwać ich zaangażowanie w pracę na oczekiwanym przez nas poziomie.

Aby wyliczyć wskaźniki finansowe potrzebne są nam informacje pochodzące z rachunku zysków i strat oraz bilansu przedsiębiorstwa. Odpowiednie formuły i objaśnienia każdego ze wskaźników przedstawiono w kolejnym narzędziu wspierającym, którym jest plik Excel **tabela wskaźników (narzędzie nr 3)**. Zawiera on sześć wskaźników wraz z formułami niezbędnymi do ich wyliczenia oraz parametrami oceny pokazującej czy osiągnięta wartość wskaźnika jest na poziomie dobrym, przeciętnym czy złym. Te wskaźniki to:

1. Wskaźnik rentowności sprzedaży (Return On Sales – ROS) informuje o wartości zysku netto (lub straty netto) przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych produktów, wyrobów lub usług. Im jest on wyższy, tym wyższa jest efektywność dochodów, co oznacza, że dla osiągnięcia określonej kwoty zysku przedsiębiorstwo musi zrealizować niższą sprzedaż niż wówczas, gdy rentowność sprzedaży byłaby niższa.

- 2. Wskaźnik płynności bieżącej** (Current Ratio – CR) to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą krótkoterminowych aktywów. Im jest on wyższy, tym płynność lepsza (przyjmuje się, że CR dla przedsiębiorstw handlowych powinno się zawierać w przedziale między 1,5 a 2,0, natomiast CR powyżej 2 to tzw. nadpłynność).
- 3. Wskaźnik płynności szybki** (Quick Ratio – QR) to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą gotówki i jej ekwiwalentów. Przyjmuje się, że QR powinno przyjmować wartość większą od 1.
- 4. Wskaźnik rotacji należności w dniach** (WRND) pokazuje w jakim stopniu firma kredytuje swoich odbiorców. Niski poziom wskaźnika oznacza, że poziom należności jest wysoki co przekłada się na znaczne zamrożenie kapitału w przedsiębiorstwie. Wysoki poziom wskaźnika oznaczać może, że firma ma problemy ze ściągalnością swoich zobowiązań, co znacząco może obniżyć jej płynność.
- 5. Wskaźnik rotacji zapasów w dniach** (WRZD) informuje, ile razy w ciągu roku firma odnawia swoje zapasy. Niska wartość wskaźnika wskazuje na nadmierny poziom zapasów, natomiast wysoka wartość wskaźnika wskazuje na coraz krótszy okres na jaki wystarczają zapasy. Wskaźnik rotacji zapasów wyrażany w dniach pokazuje po ilu dniach firma odnawia swoje zapasy. Wartość tego wskaźnika znacząco różni się wśród branż.
- 6. Wskaźnik produktywności aktywów** (WPA) pokazuje jaką wartość sprzedaży firma jest w stanie wytworzyć przy pomocy jednostki aktywów. Im wyższa wartość tym wyższa efektywność wykorzystywanego majątku firmy. Wskaźnik ten znacząco różni się wśród branż. W branżach o wysokiej kapitałochłonności będzie osiągał niskie wartości, natomiast w branżach o niskiej kapitałochłonności wysokie.

| Lp. | Pozycja (rachunku wyników lub bilansu) | Wartość (PLN) | Nazwa wskaźnika | Wynik | Ocena (komentarz) |
|-----|--|---------------|-----------------|-------|-------------------|
| 1. | Zysk netto | | ROS | | |
| | Przychody ogółem | | | | |
| 2. | Aktywa bieżące | | CR | | |
| | Pasywa bieżące | | | | |
| 3. | Aktywa bieżące – zł | | QR | | |
| | Pasywa bieżące – zł | | | | |
| | Zapasy | | | | |
| 4. | Należności z tytułu dostaw i usług | | WRND | | |
| | Sprzedaż netto – zł | | | | |
| 5. | Zapasy – zł | | WRZD | | |
| | Sprzedaż netto – zł | | | | |
| 6. | Przychody ogółem – zł | | WPA | | |
| | Aktywa ogółem | | | | |

Tabela wskaźników
(wzór)

| Ocena | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| wskaźnik | b.dobra | dobra | przeciętna | słaba | zła |
| | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika | Wartość wskaźnika |
| ROS | > 2 S | 1 S – 2 S | 0,5 S – 1 S | 0 – 0,5 S | < 0 |
| gdzie wielkość S oznacza normę rentowności ustaloną na podstawie danych branżowych | | | | | |
| CR | > 1,5 | 1,2 – 1,5 | 1,0 – 1,2 | 0,8 – 1,0 | < 0,8 |
| QR | > 1,2 | 1,0 – 1,2 | 0,7-1,0 | 0,5 - 0,7 | < 0,5 |
| WRND w dniach | < 20 | 20-30 | 30-60 | 60-90 | > 90 |
| WRZD w dniach | < 30 | 30-40 | 40-60 | 60-90 | > 90 |
| WPA | > 3 | 1,5-3 | 1 – 1,5 | 0,8-1 | < 0,8 |

| | |
|---|---|
| <p>1. WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI SPRZEDAŻY (RETURN ON SALES – ROS)</p> <p>Zysk netto/strata netto / ROS = ----- x 100% Sprzedaż netto</p> | <p>ROS informuje o wartości zysku netto (lub straty netto) przypadającego na każdą złotówkę sprzedanych produktów, wyrobów lub usług. Im jest on wyższy, tym wyższa jest efektywność dochodów, co oznacza, że dla osiągnięcia określonej kwoty zysku przedsiębiorstwo musi zrealizować niższą sprzedaż niż wówczas, gdy rentowność sprzedaży byłaby niższa.</p> |
| <p>2. WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI BIEŻĄCEJ (CURRENT RATIO – CR)</p> <p>Aktywa bieżące CR = ----- Pasywa bieżące</p> | <p>CR to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą krótkoterminowych aktywów. Im jest on wyższy, tym płynność lepsza (przyjmuje się, że CR dla przedsiębiorstw handlowych powinno się zawierać w przedziale między 1,5 a 2,0, natomiast CR powyżej 2 to tzw. nadpłynność).</p> |
| <p>3. WSKAŹNIK PŁYNNOŚCI SZYBKIEJ (QUICK RATIO – QR)</p> <p>Aktywa bieżące - zapasy QR = ----- Pasywa bieżące</p> | <p>QR to zdolność firmy do regulacji bieżących zobowiązań za pomocą gotówki i jej ekwiwalentów oraz „przyszłej gotówki”. Przyjmuje się, że QR powinno przyjmować wartość większą od 1.</p> |
| <p>4. WSKAŹNIK ROTACJI NALEŻNOŚCI W DNIACH (WRND)</p> <p>Należności z tytułu dostaw i usług WRND = -----x 360 Sprzedaż netto</p> | <p>WRND pokazuje w jakim stopniu firma kredytuje swoich odbiorców. Niski poziom wskaźnika oznacza, że poziom należności jest wysoki co przekłada się na znaczne zamrożenie kapitału w przedsiębiorstwie. Wysoki poziom wskaźnika oznaczać może, że firma ma problemy ze ściągalnością swoich zobowiązań, co znacząco może obniżyć jej płynność.</p> |
| <p>5. WSKAŹNIK ROTACJI ZAPASÓW W DNIACH (WRZD)</p> <p>Zapasy WRZD = -----x 360 Sprzedaż netto</p> | <p>WRZD informuje ile razy w ciągu roku firma odnawia swoje zapasy. Niska wartość wskaźnika wskazuje na nadmierny poziom zapasów, natomiast wysoka wartość wskaźnika wskazuje na coraz krótszy okres na jaki wystarczają zapasy. Wskaźnik rotacji zapasów wyrażany w dniach pokazuje po ilu dniach firma odnawia swoje zapasy. Wartość tego wskaźnika znacząco różni się wśród branż.</p> |
| <p>6. WSKAŹNIK PRODUKTYWNOŚCI AKTYWÓW (WPA)</p> <p>Sprzedaż netto WPA = ----- Aktywa ogółem</p> | <p>WPA pokazuje jaką wartość sprzedaży firma jest w stanie wytworzyć przy pomocy jednostki aktywów. Im wyższa wartość tym wyższa efektywność wykorzystywanego majątku firmy. Wskaźnik ten znacząco różni się wśród branż. W branżach o wysokiej kapitałochłonności będzie osiągał niskie wartości, natomiast w branżach o niskiej kapitałochłonności wysokie.</p> |

3.4.5. NARZĘDZIE NR 4 MONITOROWANIE REALIZACJI PLANU FINANSOWEGO DZIAŁALNOŚCI BIEŻĄCEJ

Dlaczego potrzebne jest nam monitorowanie planu w ramach wiązki usług?

Monitorowanie wyników realizacji planu finansowego wraz z podejmowaniem decyzji finansowych w obszarze poszczególnych usług społecznych, jest najważniejszym zadaniem menagera odpowiedzialnego za wiązkę usług w obszarze finansowym. Prawidłowo prowadzony proces monitorowania pozwala ocenić aktualną kondycję finansową usług oraz całego przedsiębiorstwa, stan realizacji planowanego budżetu, a także zweryfikować prawidłowość podejmowanych decyzji oraz wykryć potencjalne zagrożenia finansowe.

Jaka jest kondycja finansowa przedsiębiorstwa?

Analizując kondycję finansową chcemy wiedzieć: czy nasza sprzedaż w ramach danej usługi społecznej jest rentowna, a tendencja zmian dochodu pokazują, czy rośnie on czy spada, czy nasze przedsiębiorstwo jest wypłacalne tzn. czy ma zdolność do uregulowania swoich zobowiązań, czy nasze należności są „ściągalne”.

Jak wygląda realizacja budżetu?

Oceniając stan realizacji usługi PES i PS musi wiedzieć:

- Czy przychody pokryły wszystkie koszty działalności i jeżeli tak, to jak to się ma do naszego planu budżetowego. Jeżeli nie, to dlaczego nie pokryły, czy i jaki jest to problem związany z niższą niż planowano sprzedażą (lub innych przychodami), czy może z większymi niż planowano kosztami.
- Czy kalkulacja cen sprzedawanych przez nas usług jest prawidłowa, czy można jeszcze zwiększyć marżę? Czy jesteśmy konkurencyjni w stosunku do podobnych przedsiębiorstw? Czy nasze usługi są atrakcyjne cenowo dla naszych klientów?
- Czy koszty zakupu towarów i usług są na poziomie przez nas zaplanowanym? Czy możliwe jest generowanie oszczędności?
- Czy koszty nie związane ze sprzedażą zostały oszacowane i rozliczone właściwie oraz czy były uzasadnione?
- Czy koszty administracyjne są w odpowiedniej proporcji do pozostałych kosztów?

Jak powinno wyglądać monitorowanie planu finansowego działalności w ramach usług?

Monitorowanie planu finansowego obejmuje gromadzenie, przetwarzanie i raportowanie informacji finansowych na potrzeby wspomagania procesów podejmowania decyzji o charakterze finansowym oraz kontroli ich realizacji, dla każdej usługi wchodzącej w wiązki, osobno.

Działania te w terminologii specjalistycznej nazywane są rachunkowością zarządczą lub menedżerską. W przypadku PES i PS wdrażającego wiązkę usług społecznych monitorowanie będzie prowadzone w sposób następujący:

- a. Informacje finansowe obejmujące zakończony okres obrachunkowy (np. miesiąc) są gromadzone przez księgową/księgowego i przekazywane menedżerowi w formie raportu miesięcznego. Na potrzeby niniejszego standardu przygotowano zostało narzędzie wspierające w formie pliku Excel **miesięczne rozliczenie (narzędzie nr 4)**, którego używanie rekomendujemy menedżerom i księgowym.

W zakres informacji prezentowanych w ramach tego rozliczenia wchodzi:

- Przychody ze sprzedaży usług (utarg);
 - Koszty „zatarowania” czyli koszty np. materiałów niezbędnych do prowadzenia usług (w zależności od branży);
 - Koszty pozostałe związane z działalnością, czyli stałe koszty związane z lokalem: dzierżawa lokalu, media (prąd, gaz, woda, ogrzewanie), ochrona, sprzątanie, ubezpieczenie;
 - Koszty osobowe: wynagrodzenia, świadczenia dodatkowe, dofinansowanie do wynagrodzenia;
 - Pozostałe koszty: materiały biurowe, eksploatacyjne, środki czystości, bieżące naprawy i remonty, paliwo do samochodów służbowych i koszty ich obsługi oraz leasingu i amortyzacji, koszty delegacji, opłaty skarbowe, administracyjne i urzędowe, usługi, koszty usług (pocztowych, telekomunikacyjnych, marketingowych, księgowych, poligraficznych etc.), itd.
- b. Raport zarządczy, sporządzany przez menedżera, obejmujący osiągnięte wyniki finansowe zarówno w zakończonym okresie obrachunkowym (np. miesiąc), jak i w poprzednich okresach w danym roku obrachunkowym, a także prognozowane wyniki do osiągnięcia w kolejnych miesiącach danego roku obrachunkowego.

W zakres informacji prezentowanych w ramach tego wchodzi: stan wykonania budżetu (w danym miesiącu, w miesiącach poprzednich, narastająco). Komentarz zarządczy dotyczący wykonania budżetu, w tym zidentyfikowane ryzyka i zagrożenia dla jego pełnej realizacji.

Korzyści z bieżącego zarządzania finansami – raz w miesiącu przy wsparciu doradcy OWES:

- Działanie w oparciu o rzetelne planowanie finansowe z uwzględnieniem ryzyka i zagrożeń;
- Bieżące monitorowanie realizacji przyjętego planu finansowego, analiza odchyłeń, ryzyka i zagrożeń oraz bezzwłoczne reagowanie;
- Systematyczna analiza finansowa przeprowadzana w zdefiniowanych okresach czasu i wymagających tego okolicznościach biznesowych;
- Analiza efektywności finansowej na różnych poziomach działania przedsiębiorstwa i działania na rzecz poprawy tej efektywności;
- Zdefiniowanie obiegu dokumentów finansowych w przejrzysty sposób;
- Archiwizowanie dokumentacji finansowej (papierowej i elektronicznej) zgodnie z zatwierdzonym przez organy kontrolne sposobem.

| PRZYCHODY | | | | KOSZTY ZATOWAROWANIA | | | | |
|--------------|------------|------------------|------------|----------------------|--------------|--------------|------------|--|
| Suma Z kasy | — | Suma z terminala | — | Lp. | Nazwa towaru | Ilość towaru | Kwota (zł) | Dokument potwierdzający (nr faktury, paragonu) |
| DATA RAPORTU | UTARG (ZŁ) | DATA RAPORTU | UTARG (ZŁ) | SUMA | | | — | |
| | | | | 1 | | | | |
| | | | | 2 | | | | |
| | | | | 3 | | | | |
| | | | | 4 | | | | |
| | | | | 5 | | | | |
| | | | | 6 | | | | |
| | | | | 7 | | | | |
| | | | | 8 | | | | |
| | | | | 9 | | | | |
| | | | | 10 | | | | |
| | | | | 11 | | | | |

| KOSZTY STAŁE | | | |
|----------------------|-----------------|---------------------------------------|--|
| Lp. | Rodzaj kosztu | Kwota (zł) | Dokument potwierdzający (nr faktury, paragonu) |
| SUMA | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| KOSZTY WYNAGRODZENIA | | | |
| Lp. | Nazwisko i imię | Kwota wynagrodzenia podstawowego (zł) | Kwota dofinansowania np. PFRON (zł) |
| SUMA | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| POZOSTAŁE KOSZTY | | | |
| Lp. | Rodzaj kosztu | Kwota (zł) | Dokument potwierdzający (nr faktury, paragonu) |
| SUMA | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

| PODSUMOWANIE | | | | | |
|----------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------|---|
| Przychody (zł) | Koszty zatowarowania (zł) | Koszty stałe (zł) | Koszty wynagrodzenia (zł) | Koszty pozostałe (zł) | Wynik na działalności gospodarczej (zł) |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |

| PORÓWNANIE DO PROGNOZY | | | | | |
|------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------|---|
| Przychody (zł) | Koszty zatowarowania (zł) | Koszty stałe (zł) | Koszty wynagrodzenia (zł) | Pozostałe koszty (zł) | Wynik na działalności gospodarczej (zł) |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | 0,00 |
| 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | | | | | |

| WAŻNE PROPORCJE | | | | | |
|---------------------------------|-------------|--|--|--------------|--|
| | rzeczywiste | | | prognozowane | |
| Wynik na dział. gosp./Przychody | | | | | |
| Koszty zatow./Przychody | | | | | |
| Koszty stałe/Przychody | | | | | |
| Koszty wynagr./Przychody | | | | | |
| Pozostałe koszty/Przychody | | | | | |
| Koszty zatow./suma kosztów | | | | | |
| Koszty stałe/suma kosztów | | | | | |
| Koszty wynagr./suma kosztów | | | | | |
| Pozostałe koszty/suma kosztów | | | | | |

3.4.6. NARZĘDZIE NR 5 RYZYKA I ZAGROŻENIA FINANSOWE

Bardzo ważną kompetencją w zarządzaniu wiązkami usług jest umiejętność przewidywania ryzyk finansowych i zagrożeń dla ich działalności.

Co to jest ryzyko?

Ryzyko w obszarze finansowym definiujemy następująco: jest to niepewne zdarzenie, które, jeśli będzie miało miejsce, to wpłynie na działalność przedsiębiorstwa, skutkując negatywnymi konsekwencjami finansowymi np. obniżeniem rentowności sprzedaży, utratą płynności finansowej, zamrożeniem zapasów, co w efekcie może doprowadzić do straty finansowej, a nawet do upadłości przedsiębiorstwa.

Jak zarządza się ryzykiem?

Umiejętność zarządzania ryzykiem sprawia, że prawdopodobieństwo popełnienia błędu jakim jest nieprzewidzenie pewnych sytuacji lub podjęcie błędnych decyzji o negatywnych skutkach finansowych jest o wiele mniejsze lub że takie błędy nie są popełniane wcale. Rekomendowane podejście do zarządzania ryzykiem realizowane jest w następujących krokach:

Jest to działanie, którego celem jest wykrycie źródeł ryzyka, a następnie jego usystematyzowanie według przyjętych kategorii, tak aby w kolejnym kroku oszacować prawdopodobieństwo, że się ono wydarzy, a także ocenić jego wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Identyfikację ryzyka możemy przeprowadzić tak:

- a. Robiąc to po raz pierwszy dokonujemy analizy planów (budżetowego, sprzedaży) i ich założeń, doszukując się potencjalnych zagrożeń. Przykłady takich zagrożeń przedstawiono w załączonym narzędziu wspierającym zarządzanie ryzykiem, którym jest excelowy plik **rejestr ryzyk**;
- b. Przeprowadzając identyfikację ryzyka po raz kolejny, zaczynamy prowadzić to okresowo (minimum raz w miesiącu) dokonując:
 - przeglądu kluczowych procesów biznesowych (np. analizujemy co ważnego wydarzyło się w poprzednim okresie, czy i jak wpłynęło to na wyniki finansowe, czy mogliśmy to wcześniej przewidzieć, a jeżeli nie, to dlaczego oraz co zrobić na przyszłość, aby to się nie powtórzyło);
 - analizy raportów finansowych pod kątem zdarzeń przeszłych, które spowodowały pogorszenie się tych wyników;
 - analizy planów, przyglądając się zdarzeniom, które mają nastąpić w przyszłości.

W wyniku użycia jednej bądź wielu powyższych technik otrzymujemy listę zidentyfikowanych źródeł ryzyka, usystematyzowaną według zdefiniowanych przez siebie kategorii oraz spis czynności wyzwających (symptomów, sygnałów ostrzegawczych) wskazujących, że wkrótce może dojść do wystąpienia niekorzystnego zdarzenia.

Jest to proces nieustannej obserwacji zidentyfikowanego ryzyka, identyfikacji nowo powstających zagrożeń oraz systematycznego ocenia-
nia skuteczności podejmowanych działań prewencyjnych. To właśnie monitorowanie i kontrola ryzyka dostarczają informacji niezbędnych do podejmowania decyzji wyprzedzających pojawienie się niekorzystnych zdarzeń. Celem monitorowania ryzyka jest ustalenie czy:

- wdrożono zgodnie z planem strategię reakcji na ryzyka,
- działanie podejmowane w ramach realizacji planów reakcji na ryzyko skutkują oczekiwanymi rezultatami,
- wystąpiły czynniki wyzwające zidentyfikowane ryzyka,
- wystąpiły nowe ryzyka nierozpoznane uprzednio,
- przyjęte założenia funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa są aktualne.

Narzędziami stosowanymi do monitorowania oraz kontroli ryzyka są okresowe przeglądy ryzyka, rejestr ryzyka oraz opisy dodatkowo planowanych reakcji na ryzyko. W wyniku wykonania procesu monitorowania i kontroli ryzyka mogą powstać listy działań korygujących, aktualizacje planów reakcji na ryzyko oraz baza danych o ryzykach (jest to bardzo cenne repozytorium wiedzy, umożliwiające prawidłowe planowanie zarządzania ryzykiem w przyszłych przedsięwzięciach).

Jak wygląda prawidłowość naszych decyzji finansowych, zarządzanie ryzykiem i zagrożeniami finansowymi?

- Czy podejmowane w danym okresie decyzje były trafne, a jeżeli nie, to które i dlaczego takie nie były, jakie przyniosły skutki, jak możemy na przyszłość się poprawić?

- Czy decyzje nie były spóźnione, a jeżeli tak, to dlaczego i jak możemy na przyszłość się poprawić?
- Czy ryzyka, które się zmaterializowały, można było dostrzec wcześniej i odpowiednio nimi zarządzić, a jeżeli tak, to jak im zapobiec w przyszłości?

Jakie są dobre praktyki stosowane w ramach ww. narzędzi?

- Rzetelna kontrola kosztów i co najmniej raz w miesiącu dokonywana analiza wydatków. Dzięki niej wiemy w jakiej kondycji finansowej znajduje się działalność PES/PS i mamy podstawę do podejmowania decyzji finansowych. W tym przypadku warto pogrupować wydatki na poszczególne usługi, aby wiedzieć w jakich usługach, ile wydajemy.
- Przykładowe kategorie, które będą tu pomocne to: koszt materiałów, dla branży gastronomicznej (wsad do kotła), koszty pracownicze, koszty stałe, koszty inwestycyjne. Główne kategorie warto rozbić na mniejsze podkategorie, żeby dokładnie było wiadomo z czego wynikają liczby i aby można było wyciągać poprawne wnioski z analizy danych.
- Rzetelne planowanie finansowe przychodów oparte na wynikach analizy popytu i bieżącej konsumpcji sprzedawanych przez nas usług oraz na prawidłowej kalkulacji cen naszych usług (szczegółowo mechanizmy kalkulacji cen)
- Cykliczna analiza wskaźników finansowych oraz wskaźników efektywności działania stosowanych w poszczególnych usługach
- Ustalenie stosunku wydatków w poszczególnych kategoriach kosztowych do przychodów i porównywanie ich do wyników osiągniętych w każdym miesiącu.

Rejestr ryzyka
(wzór)

| Numer identyfikacyjny ryzyka | Opis ryzyka | Status | Prawdopodobieństwo | Stopień wpływu | Priorytet | Plan działania | Odpowiedzialny | Zgłaszający | Data zgłoszenia | Planowana data rozwiązania | Data rozwiązania |
|------------------------------|-------------|--------|--------------------|----------------|-----------|----------------|----------------|-------------|-----------------|----------------------------|------------------|
| R001 | | | | | | | | | | | |
| R002 | | | | | | | | | | | |
| R003 | | | | | | | | | | | |
| R004 | | | | | | | | | | | |
| R005 | | | | | | | | | | | |
| R006 | | | | | | | | | | | |
| R007 | | | | | | | | | | | |
| R008 | | | | | | | | | | | |
| R009 | | | | | | | | | | | |
| R010 | | | | | | | | | | | |
| R011 | | | | | | | | | | | |
| R012 | | | | | | | | | | | |
| R013 | | | | | | | | | | | |
| R014 | | | | | | | | | | | |
| R015 | | | | | | | | | | | |
| R016 | | | | | | | | | | | |

4. REKOMENDACJE

W wyniku doświadczeń z wdrażania wiązek usług przez przedsiębiorstwa społeczne w ramach modelu Turystyka społeczna+ sformułowaliśmy dwie grupy rekomendacji dla ośrodków wsparcia ekonomii społecznej oraz instytucji zarządzających, zajmujących się ogłaszaniem konkursów i rozliczaniem projektów finansowanych z środków krajowych i europejskich:

Rekomendacje dla OWES wspierających rozwój PS i PES chcących realizować wiązkę usług.

1. Budowanie nowych usług wchodzących w wiązkę w sposób partycypacyjny z zespołem PES/PS z wykorzystaniem narzędzia BMC oraz planowania przychodów i kosztów na okres minimum 12 miesięcy.

Zwiększa to poczucie odpowiedzialności PES/PS za wdrożenie wiązki usług i uruchomienie realizowanych w ramach niej usług. Odpowiedzialności za to jak wiązka usług funkcjonuje, jak jest zarządzana, jakiego wyniku finansowego należy się spodziewać, jaki wolumen sprzedaży poszczególnych usług jest realny, jak kształtuje się polityka cenowa i z czego to wynika. Oraz za to w jaki sposób koszty stałe PES/PS są dywersyfikowane na poszczególne usługi. Daje to większe szanse na stabilne funkcjonowanie wiązki usług.

2. Włączenie, podczas wdrażania, obowiązku monitorowania sprzedaży w podziale na przychody i koszty w poszczególnych usługach – przygotowywanie raz w miesiącu przez PES/PS raportów z monitoringu finansowego przez co najmniej 12 miesięcy.

To wzmacnia poczucie odpowiedzialności PES/PS za sprzedaż usług w ramach wiązki, analizowanie odchyłeń w stosunku do planów, a co najważniejsze kontrolę w poszczególnych miesiącach wyniku finansowego.

wego w podziale na poszczególne usługi. Tym samym zwiększa to szansę na efektywne wykorzystanie wszystkich możliwości jakie daje realizacja wiązki usług.

3. Dostosowywanie zasad funkcjonowania PES/PS realizującego wiązkę usług do potrzeb lokalnych związanych z usługami społecznymi (pod warunkiem pozostawienia jednego elementu niezmiennym, a mianowicie realizacji min. trzech usług wchodzących w wiązkę)

Realizacja wiązki usług będzie przechodziła różne fazy rozwoju, podobnie jak cała działalność PES/PS. W związku z tym należy pozostawić przestrzeń na zmiany (zwiększenie/zmniejszenie skali realizacji usług, zmiana portfela klienta, możliwości lokalnego samorządu jako partnera lub odbiorcę usług, wysokości i sposobu opłat od klientów indywidualnych lub konieczności powołania odrębnego podmiotu ekonomii społecznej itp.) Zmiany te muszą być jednak wdrażane w sposób świadomy i partycypacyjny z udziałem pracowników PES/PS, nie tylko kadry zarządczej.

4. Dawanie kadrze zarządczej PES/PS solidnych podstaw do podejmowania decyzji w zakresie rozwoju wiązki usług (wyliczenia finansowe, prognozy, analizy i wskaźniki finansowe itp.)

Dzięki temu decyzje będą bardziej trafne, bardziej odpowiadające nie tylko potrzebom, ale i możliwościom, będą poparte analizami, a nie wyłącznie wyobrażeniami czy oczekiwaniami. To pozwala urealnić oczekiwania i być uczciwym względem pracowników PES/PS oraz odbiorców usług.

Rekomendacje dla instytucji zarządzających (ogłaszających konkursy i rozliczające projekty dotyczące usług społecznych).

1. Stworzenie możliwości dofinansowania PES/PS (w tym za pośrednictwem EFS+ czy KPO), rozwoju wiązki usług społecznych, w oparciu o zakup wdrożenia wiązki usług, który zwiększy trwałość systemu i jego wzmocnienie.

Dzięki temu PES/PS zobaczą w krótkim czasie korzyści wynikające z realizacji wiązki usług i będą silniej zmotywowane do szukania rynków sprzedaży.

2. Nietraktowanie opłat od klientów korzystających z usług, a wnoszonych w trakcie trwania projektu jako przychodu z projektu.

Opłaty te są wnoszone są w celu partycypacji w kosztach i finansowania ich części, o ile nie stanowi to bariery dostępności do usługi. Opłaty te pozwalają na ciągłość świadczenia usług w ramach wiązki, płynność finansową, budują dywersyfikację źródeł finansowania, a także mogą stanowić wkład finansowy do projektu. Mechanizm będzie wykorzystywany po zakończeniu realizacji projektu, zapewniając trwałość i rozwój usług społecznych.

3. Wprowadzenie wymogu wdrożenia min. dwóch dodatkowych usług do usługi bazowej.

Daje to realny wpływ na rozwój wiązki usług, sposób jej funkcjonowania, zarządzania nimi, gromadzenia i wydatkowania środków oraz płynności finansowej. Zwiększa również prawdopodobieństwo zachowania trwałości.

4. Niewymaganie wykorzystania całej kwoty dofinansowania przeznaczonej na wdrożenie wiązki usług ze środków publicznych w trakcie trwania projektu.

Tempo wykorzystania środków powinno być dostosowane do potrzeb PES/PS i rodzaju usług wchodzących w wiązkę. Traktowanie dofinansowania jako kwoty ryczałtowej i rozliczanie jedynie osiągniętych efektów.

PODSUMOWANIE

W naszej ocenie wdrażanie wiązek usług społecznych w istniejących przedsiębiorstwach społecznych było wartościowym doświadczeniem i potwierdziło, że mechanizm ten wpływa w sposób istotny na wzrost potencjału oraz jakość zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi. W związku z tym powinien być w sposób trwały ujęty w instrumentach wsparcia przedsiębiorstw społecznych oraz zakorzeniony w standardach działania ośrodków wsparcia ekonomii społecznej (w załączniku nr 2 prezentujemy propozycję zmian w obecnie obowiązujących standardach OWES oraz w projektowanej wersji standardów z dnia 23.11.2022 roku). Cała kadra doradców biznesowych OWES powinna znać modele usług społecznych wypracowane w ramach projektu „Energia społeczna+(...)” oraz narzędzia związane z wdrażaniem wiązek w przedsiębiorstwach społecznych m.in. business model canvas, plan przychodów i kosztów, monitoring sprzedaży, analizę podstawowych wskaźników ekonomicznych oraz rejestr ryzyk.

Przedsiębiorstwo społeczne realizujące usługi w obszarze
Turystyka społeczna+

Autorzy

Karolina Cyran-Juraszek

Maciej Bielawski

Koncepcja, opieka merytoryczna i koordynacja

Cezary Miżejewski

Kamila Płowiec

Karolina Cyran-Juraszek

Maciej Bielawski

Korekta

Karolina Dereżyńska

Projekt graficzny, skład
bękarty

Druk

AWIR Kalisz

Wydawca

Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych

61-475 Poznań, ul. Górecka 115

tel. 61 887 11 66, biuro@spoldzielnie.org

www.spoldzielnie.org

ISBN 978-83-952371-7-1

Warszawa 2022

Publikacja dystrybuowana bezpłatnie

Copyright by Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych

Publikacja powstała w projekcie współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020, Oś Priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.9 Rozwój ekonomii społecznej.

Projekt „Energia społeczna. Sieć Przedsiębiorstw Społecznych realizujących nowe modele w zakresie użyteczności publicznej” jest realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Ogólnopolskim Związkiem Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych.



