

Przewodnik

do stworzenia nowej lokalnej i/lub regionalnej agencji rozwoju spółdzielczości

Jan Forslund, Dyrektor Zarządzający Agencji Rozwoju Spółdzielczości „Companion” (Companion Cooperative Development Agency) w Sztokholmie

Wprowadzenie

Niniejsze wskazówki dotyczące tworzenia efektywnych i trwałych struktur wsparcia spółdzielczości wynikają z doświadczeń zdobytych głównie w Szwecji, lecz również w niektórych innych krajach europejskich. Od lat 80^{tych} funkcjonują w Szwecji lokalne **agencje wsparcia spółdzielczości** (zwane dalej „**Agencjami**”) podlegające ocenie, kwalifikacji i uregulowaniu ze strony rządu i parlamentu szwedzkiego, finansowane częściowo przez państwo. Zamieszczone poniżej instrukcje oparte są na doświadczeniach tej struktury wsparcia.

Szwedzki ruch spółdzielczy zainspirował się analogicznymi agencjami powstałymi wcześniej w Wielkiej Brytanii, a gdy już powstał rozwijał się we współpracy z sektorem publicznym.

Podstawy lokalnego rozwoju gospodarki i spółdzielczości

Zadaniem Agencji jest działanie na rzecz tworzenia nowych spółdzielni lub przedsiębiorstw o zbliżonej organizacji i podobnych celach. By wsparcie było jak najefektywniejsze, praca taka musi być prowadzona jednocześnie na wielu szczeblach. Krótkie omówienie ogólnych warunków wstępnych rozwoju lokalnej spółdzielczości zamieszczono poniżej.

Wolę współpracy i solidarność w prowadzeniu działalności gospodarczej należy rozpatrywać w kontekście społecznym. Spółdzielni nie da się utworzyć „odgórnie”. Jej fundamentem muszą być indywidualne potrzeby, interesy i inicjatywy. Jest tak w każdym kraju i w każdym kontekście.

Oznacza to, że struktura wsparcia rozwoju spółdzielczości musi opierać się na perspektywie „oddolnej”, potrzebach i możliwościach rynkowych

Companion - Kooperativ Utveckling Stockholms län

Selmedalsringen 19

SE-129 36 HAGERSTEN

tel.: +46-8 - 447 48 00

faks: +46-8 - 447 48 09

e-mail: stockholm@coompanion.se

URL: www.coompanion.se

Pg 435 36 53 - 1

Bg 5489 - 4217

Org. nr. 802013 - 9740

Wstępne warunki lokalnego i/lub regionalnego rozwoju spółdzielczości w danym kraju

Warunki wstępne na różnych szczeblach	Metody stosowane przez Agencje
Potrzeby osób i doradztwo – rynek	Mobilizacja, informacje
Kolektyw przedsiębiorców-entuzjastów	Tworzenie sieci i rozwój różnych rodzajów wsparcia
Zbiorowa gotowość do działania	Zbiorowa metoda działania, promocja współpracy
Liberalna kultura i zachęta	Prezentacja i promocja dobrych przykładów
Wymogi prawne i uregulowania	Nowelizacje uregulowań, wpływy polityczne

Ilustracja powyżej: Agencja musi w każdym przypadku traktować te wymogi jako punkt wyjściowy, by zachęcać osoby i grupy oraz by promować w tych grupach dalszy rozwój kolektywu przedsiębiorców. Agencja powinna promować te procesy formalne i społeczne, które wspierają zwyczaj lub gotowość do podejmowania współpracy w celu spełnienia indywidualnych lub wspólnych potrzeb.

Tworzenie Agencji – struktur wsparcia spółdzielczości

Jak najlepiej zorganizować wsparcie i stworzyć je w praktyce? Wiele można nauczyć się z przykładu szwedzkiego opartego na lokalnych ośrodkach rozwoju spółdzielczości (Agencjach). Wszystkie z istniejących w Szwecji 25 lokalnych Agencji stowarzyszone są w organizacji ogólnokrajowej o nazwie „Companion” z siedzibą w Sztokholmie. Wyróżniający się charakter i

strony mocne systemu wynikają z interakcji szeregu elementów. Według Yohanana Stryjana'a, członka zarządu tej centrali, są to następujące elementy:

- krajowe finansowanie publiczne gwarantujące pewne minimum stabilności i ciągłości (a przez to wiarygodność w relacjach ze stronami trzecimi),
- zapotrzebowanie na współfinansowanie przez operatorów lokalnych i regionalnych wymuszające na każdej z Agencji wzmacnianie jej lokalnej akceptacji, a w konsekwencji równoważenie jednostronnej zależności od władz będącej często wynikiem centralnego [...],
- elastyczna struktura federacyjna umożliwiająca każdej z Agencji dostosowywanie się do miejscowych potrzeb przy jednoczesnej koordynacji relacji z instytucjami rządowymi,
- profesjonalna społeczność jednocząca personel towarzystwa spółdzielczego w profesjonalnej organizacji współpracujących ze sobą doradców oraz rozwijająca, utrzymująca i przekazująca wspólną wiedzę i kompetencje.

„Powodzenia tego modelu nie należy przypisywać pojedynczemu czynnikowi. Jego siła wynika raczej z dobrego wyważenia wszystkich elementów. (Zagadnienie to zostało omówione w punktach 3 i 5 poniżej). Ta złożona równowaga wykształciła się stopniowo, w znacznej mierze spontanicznie oraz w wyniku korekt i dostosowań podczas gromadzenia i porównywania ze sobą poszczególnych elementów.” (Uwaga: cała publikacja prof. Y. Stryjansa poświęcona Agencjom jest dostępna w różnych językach.)

Model Agencji powinien być rozwijany w ramach szerokiej współpracy krajowej i regionalnej.

Pierwsze kroki w formie projektu

Odpowiednim podejściem do utworzenia Agencji jest zainicjowanie projektu na szczeblu krajowym i/lub regionalnym o co najmniej 3- lub lepiej 5-letnim horyzoncie czasowym. Należy podjąć próbę uzyskania szerokiego politycznego zrozumienia projektu, by ograniczyć do minimum występowanie nieprawidłowości i niepewności względem celów projektu, jego kierunku i finansowania. Jeśli program realizowany jest na szczeblu krajowym, powinien on posiadać umocowania lokalne i/lub regionalne.

Jednym ze sposobem uruchomienia projektu jest ogłoszenie przez szczebel krajowy procedury ofertowej i zapewnienie pewnych zasobów przez region (patrz niżej). Źródłami finansowania i zleceńodawcami może być ministerstwo przemysłu, zatrudnienia i łączności, zdrowia i spraw społecznych lub ministerstwo pracy. W niektórych przypadkach odpowiednie jest skorzystanie z finansowania międzynarodowego w ramach UE, US i ONZ.

Przyjęty model powinien zostać poddany ocenie w połowie okresu projektu – najlepiej przez pracownika naukowego w celu zapewnienia wysokiej jakości i legitymacji. Wówczas możliwe jest wprowadzenie odpowiednich korekt. Wartości i cele projektu można zabezpieczyć metodą „rachunkowości społecznej”, a do analizy efektów finansowych na szczeblu krajowym zastosować można „socioekonomiczne bilansowanie rachunków”. Obydwie te metody stosowane są w gospodarce społecznej w Szwecji i Europie.

Myślenie w szerokiej perspektywie

Lokalni i/lub regionalni partnerzy rozwijający Agencje skorzystają wiele na wymianie doświadczeń. Dlatego najlepiej jest zaplanować jednoczesne powstanie co najmniej 3 Agencji. Zapewni to optymalne wykorzystanie zasobów.

Współpraca głównych partnerów

Rozwój Agencji musi znajdować oparcie w autentycznym zainteresowaniu partnerów ze szczebli zarówno krajowego, jak i regionalnego. Powszechnym zjawiskiem jest zakładanie Agencji w ścisłej współpracy z partnerami z krajowego i regionalnego ruchu spółdzielczego (lub nawet w ramach ich organizacji), a także we współdziałaniu z innymi organizacjami promującymi różne rodzaje działalności gospodarczej.

Spółdzielnie organizowane są często w formie stowarzyszeń lub federacji. Jeśli jednak projekt inicjowany jest głównie przez władze centralne, [spółdzielnie] muszą postarać się o wyszukanie personelu i partnerów o silnej osobowości, szczerze zainteresowanych projektem i ceniących

wartości spółdzielcze. Członkami grupy Agencji może być wielu różnych partnerów o różnych formach prawnych:

- istniejące spółdzielnie,
- władze lokalne/regionalne,
- organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i fundacje),
- instytucje edukacyjne (np. szkoły wyższe),
- zainteresowane osoby prywatne.

Skupienie uwagi na aktywnych zarządach i kompetentnych doradcach

Członkowie zarządów powinni odbywać wizyty studyjne i poznawać doświadczenia innych osób z własnego kraju i z innych państw. Ważnym instrumentem nauki oprócz wizyt studyjnych są materiały filmowe i seminaria rozwojowe. Każda Agencja powinna korzystać z pomocy dwóch doradców legitymujących się odpowiednim wykształceniem (jeśli dostępny jest jeden etat, lepiej podzielić go pomiędzy dwóch doradców).

Doradców i niektórych członków zarządu należy przeszkolić w celu zapewnienia im podstawowych kompetencji w co najmniej następujących dziedzinach:

- cele i przedmiot działalności różnych typów przedsiębiorstw,
- współpraca: wartości, zasady, warianty i przykłady,
- tworzenie spółdzielni: od pomysłu do podjęcia działalności,
- procesy grupowe, metody nauczania i techniki mobilizacji,
- plan działalności, ustalanie cen i ekonomika przedsiębiorstwa,
- organizacja i przywództwo,
- tworzenie projektu, zarządzanie nim i dalszy rozwój.

W wielu krajach (w tym w Szwecji i Wielkiej Brytanii) dostępne są oczywiście gotowe koncepcje kursów i programy szkoleniowe dla doradców spółdzielczych. Z krajów tych można „zaimportować” osoby prowadzące kursy oraz materiały do przetłumaczenia na własny język. Ostatni punkt niniejszego dokumentu zawiera krótki opis przedmiotowych obszarów doradztwa. Oprócz znajomości odpowiednich przedmiotów doradcy powinni również posiadać kompetencje społeczne.

Rozwój własnych narzędzi w oparciu o doświadczenia

Oprócz doświadczonego zarządu i kompetentnych doradców Agencja potrzebuje pewnych narzędzi praktycznych (np. materiałów drukowanych) i sieci kompetentnych osób.

Oto przykłady ważnych zasobów:

- dokument z opisem procesu tworzenia spółdzielni od pomysłu do podjęcia działalności,
- wzory planu działalności, wstępnego budżetu, planu płynności i planu wyników,
- dokumenty opisujące obowiązujące uregulowania, zasady i odpowiednie formy prawne,
- opisy przykładów sukcesu z różnych sektorów i rodzajów działalności,
- doświadczenia i przykłady międzynarodowe,
- dokument i strona WWW opisujące Agencję i jej ofertę,
- formularze sprawozdań, kontraktów grupowych i podstawowych informacji do rachunkowości społecznej.

Autor niniejszego dokumentu, który uczestniczył w 1987 r. w tworzeniu Agencji w Sztokholmie, w okresie pierwszych 4 lat wchodził w skład zarządu, a od tamtej pory pełnił funkcję doradcy i kierownika Agencji „Companion” działającej w sztokholmskim okręgu administracyjnym, liczy na to, że przedstawione tu doświadczenia i zalecenia można wykorzystać w upowszechnianiu modelu Agencji w innych krajach po odpowiednim dostosowaniu go do miejscowych uwarunkowań.

Agencja „Companion” zaprasza do kontaktu wszystkich zainteresowanych wspólnymi projektami, szkoleniami, opracowywaniem materiałów i wizytami studyjnymi.

Niniejszy dokument opracowała i zweryfikowała grupa doświadczonych konsultantów szwedzkich wymienionych na ostatniej stronie.

Znalezienie kandydatów i sformowanie kolektywu przedsiębiorców

Kolektywny przedsiębiorca (entuzjasta), grupa (spółdzielnia) i lokalna arena społeczna wchodzi w interakcje. Środowisko społeczne jest czynnikiem kształtującym spółdzielnię, natomiast przedsiębiorcy kolektywni lub społeczni mogą odgrywać wiodące role w jej rozwoju. Dojście do roli entuzjasty lub przedsiębiorcy w drodze samokształcenia teoretycznego jest niemożliwe. Roli tej można się jednak nauczyć w odpowiednim środowisku.

Kreatywne środowisko i dobre miejsca do spotkań to ważne czynniki w rozwoju spółdzielczości.

Partnerami w tej pracy mogą być organizacje rolników, młodzieży, różnych grup zawodowych i tym podobne zrzeszenia.

Agencja musi dążyć do wyszukiwania przedsiębiorców i tworzenia fundamentu ich działań. Podczas procesu doradztwa osoby zdolne do inspirowania innych do aktywnego udziału w pracach i potrafiące łączyć demokrację/zaangażowanie ze spółdzielczą wydajnością należy zachęcać do przyjmowania ról kierowniczych. W procesach tych często niedoceniane są kompetencje, wzorce postępowania i doświadczenia kobiet.

Entuzjaści narażeni są na ryzyko przejścia na pozycje autorytarne i wypalenia emocjonalnego. Większość przedsiębiorców nie zalicza się do kolektywistów. Zarówno związki zawodowe, jak i małe przedsiębiorstwa tworzą indywidualni przedsiębiorcy, którzy po porzuceniu projektu pozostawiają grupę osób nie posiadających organizacji i wiedzy lub umiejętności niezbędnych do działania. Nie jest to droga do stworzenia trwałej spółdzielni.

Praca zespołowa – współpraca jest niezbędna!

„Grupa” musi być zdolna do kolektywnego działania – niezależnie od przedsiębiorcy jednoosobowego lub kolektywnego. Zasada ta obowiązuje przed utworzeniem spółdzielni, podczas jej powstawania oraz po rozpoczęciu działalności. Fundamentem rozwoju handlu, przemysłu i lokalnej demokracji politycznej są sieć społeczna i praktyki społeczności wykształcone poprzez lokalne działania społeczności. Warunki żyzne dla rozwoju spółdzielczości powstają w społecznościach o wysokim poziomie współpracy, zaufania, wzajemności, troski społecznej, zbiorowego poziomu życia i zamożności. Oznacza to, że przeszkodami w rozwoju nowych spółdzielni są:

- brak lokalnych i regionalnych forów lub miejsc spotkań,
- brak kolektywów przedsiębiorców,
- brak doświadczenia i praktyki we wspólnym rozwiązywaniu problemów, kolektywnego przygotowania lub organizacji.

Jak przezwyciężyć te przeszkody?

Podstawą jest aktywna społeczność lokalna dysponująca wieloma miejscami spotkań, sieciami i stowarzyszeniami (organizacjami pozarządowymi) stworzonymi w odpowiedzi na potrzeby ludzi. Warunki dla rozwoju spółdzielczości można uznać za dobre, gdy ta aktywność społeczna obejmuje również działalność finansową i jest elementem gospodarki społecznej. Organy władzy, przedsiębiorstwa i organizacje dążące do usuwania przeszkód powinny inwestować w tworzenie miejsc spotkań większych grup i środowisko umożliwiające nawiązywanie długoterminowych kontaktów zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Ważnymi czynnikami są wsparcie finansowe stowarzyszeń pożytku publicznego i kulturalnych, seminaria rozwojowe i miejsca spotkań publicznych.

Organizacje z poszczególnych krajów są silnie zróżnicowane. W państwach skandynawskich istnieją masowe ruchy i organizacje pozarządowe (np. ruch sportowy), podczas gdy w innych krajach są one niemal w całości ujęte w formułę przedsiębiorstw komercyjnych, a w jeszcze innych odgrywają ograniczoną rolę i mają niewielką swobodę działania. W tej drugiej grupie krajów Agencja może wnieść wkład do stabilizacji oraz pokojowego i demokratycznego procesu rozwoju.

Wolne stowarzyszenia nie występują w pewnych krajach lub ich liczba jest ograniczona. To właśnie tam promowanie i upowszechnianie idei kolektywizmu ma szczególne znaczenie. Strategia Agencji musi obejmować promocję organizacji pozarządowych w celu tworzenia możliwości odbywania spotkań i dyskusji (ich organizacja nie musi być kosztowna) oraz pielęgnowanie pozytywnego nastawienia organów władzy do działań rozwojowych.

Doradca może przekonać „potencjalnych przedsiębiorców” do podjęcia inicjatywy

Jeśli kolektywna strategia sformułowana została na zbyt niskim poziomie, jedność grupy budzi wątpliwości lub jeśli entuzjasta nie może nakłonić pozostałych osób do udziału w pracach, warunkiem powodzenia projektu może być zaangażowanie wykwalifikowanego konsultanta zewnętrznego. Konsultant może zapewnić niezbędne narzędzia (m.in. inwestycje wewnętrzne zasobów i analizę procesów) umożliwiające stworzenie spółdzielni oraz znalezienie rozwiązania organizacyjnego i zarządczego odpowiedniego dla danej grupy.

Ważne jest zapewnienie „potencjalnym przedsiębiorcom” dostępu do bezpłatnego doradztwa spółdzielczego oraz wspieranie grupy przez doradców spółdzielczych w zakresie analizy zasobów i promocji procesów spółdzielczych.

Spółdzielnie cieszą się popularnością.

Zainteresowanie mediów – ważnego czynnika kształtowania opinii publicznej i cennego partnera – spółdzielczością oraz informowanie przez nie o perspektywach tej formy działalności i dobrych przykładach tworzy klimat myślenia i warunki praktyczne korzystne dla rozwoju spółdzielni.

Agencja musi więc aktywnie działać – najlepiej we współpracy z innymi partnerami – na rzecz:

- dokumentowania i rozpowszechniania informacji o dobrych przykładach i sukcesach za pośrednictwem książek, filmów, broszur, konferencji, wycieczek studyjnych i stron internetowych,
- zachęcania mediów do podejmowania analogicznych działań,
- angażowania w pracę czynników opiniotwórczych (polityków, twórców kultury i pracowników organów publicznych).

Agencja wspiera w ten sposób ambicję członków społeczności, by samodzielnie zaspokoić swe potrzeby poprzez współdziałanie. Występują jednak nadal pewne przeszkody formalne mogące spowolnić ten proces, opisane w następnym punkcie.

Prewencyjne uregulowania i zasady możliwe do wyeliminowania lub złagodzenia

W szeroko ujętych warunkach funkcjonowania społeczeństwa występuje często szereg przeszkód utrudniających tworzenie nowych spółdzielni i podejmowanie przez nie działalności. Należą do nich uregulowania prawne, decyzje polityczne i urzędnicze, lecz również uwarunkowania kulturowe, czy nastawienia potencjalnych spółdzielców lub ich otoczenia.

Typowe przeszkody na szczeblu władzy, bankowości i szkolenia

- Niedostateczna wiedza o spółdzielni i jej formie prawnej
- Uprzedzenia wobec spółdzielczości
- Uregulowania dyskryminacyjne lub niedostosowane do potrzeb spółdzielni
- Zbyt wolna adaptacja uregulowań i/lub ewolucja nastawień

Przykładowymi przeszkodami w Szwecji są niejasne warunki dostępności zasiłków dla bezrobotnych, podejrzliwe lub negatywne nastawienie pewnych banków i przedsiębiorstw do finansowania kredytu i leasingu dla spółdzielni, brak urzędowych informacji o rozwiązaniach spółdzielczości i brak informacji o spółdzielniach w opracowaniach analitycznych.

W niektórych innych krajach brakuje uregulowań prawnych spółdzielczości lub założenia i zasady spółdzielczości natrafiają na mur podejrzliwości. W krajach o silnych partiach politycznych lub dominującej roli państwa trudne okazuje się utrzymanie autonomii organizacyjnej i niezależności gospodarczej spółdzielni.

Przedstawiciele państwa – działając niekiedy w najlepszej wierze – podejmują próby narzucenia spółdzielniom kontroli, co może tłumić inicjatywy i wolę działania członków.

Jak usunąć te przeszkody?

Przeszkody na szczeblu strukturalnym lub społecznym można wyeliminować tylko długoterminowym działaniem. Przeszkód prawnych nie da się w niektórych przypadkach usunąć, a spółdzielnie muszą się z nimi pogodzić. Natomiast uregulowań systemów ubezpieczeniowych nie można czasami uniknąć bez wywoływania nowych problemów. Na przykład, członkowie kierownictwa

małych spółdzielni pracowniczych w Szwecji nie mogą korzystać ze związkowych funduszy zasiłków dla bezrobotnych (ten akurat problem można rozwiązać stosunkowo łatwo).

W perspektywie długofalowej nastawienia i uregulowania można zmienić oddziałując informacyjnie i stosując lobbying:

- wpływanie na opinię publiczną przez media własne i pozostałe (gazety, telewizja, Internet, etc.),
- informowanie i edukowanie władz i uczelni,
- lobbying wśród decydentów na szczeblach lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim,
- organizowanie spółdzielni na szczeblach lokalnym, regionalnym i krajowym,
- finansowanie spółdzielni przez spółdzielcze banki i instytucje kredytowe.

Agencja powinna dbać o utrzymywanie doskonałych relacji z decydentami z kręgów politycznych.

Wymogi: 8 warunków istotnych w tworzeniu spółdzielni

(Punkt ten można wyodrębnić jako niezależną instrukcję postępowania.)

Wymagania i wola	Kompetencje społeczne
Rynek	Nastawienie spółdzielni
Pomysł na działalność	Zaangażowanie wszystkich uczestników
Wiedza	Fundusze

Członkostwo w spółdzielni musi być motywowane jednoznacznie potrzebą. Poszczególne osoby muszą być przekonane, że członkostwo przynosi korzyści. Wymuszanie członkostwa prowadzi z reguły do porażki projektu. Musi również występować popyt rynkowy na ofertę spółdzielni, a oferta ta musi zostać jasno zakomunikowana potencjalnym klientom.

By sprostać potrzebie, Agencja musi udostępniać bezpłatnie (lub bardzo niedrogo) informacje i wskazówki postępowania na ścieżce od pomysłu do podjęcia działalności. Osoby planujące założenie własnej firmy nie wiedzą często, jak zorganizować działalność i produkcję (dotyczy to również spółdzielni). Posiadają często niewielką wiedzę z dziedzin finansów, rachunkowości, marketingu i ubezpieczeń. Potrzebują dodatkowych informacji o uregulowaniach podatkowych, zatrudnieniowych i środowiskowych, a często również o szczególnych warunkach obowiązujących w danej branży.

Proces doradczy – od pomysłu do podjęcia działalności

Każda Agencja adaptuje proces doradczy indywidualnie w celu dostosowania go do potrzeb docelowej grupy adresatów pomocy. Najważniejsze jest to, że doradca wspiera w każdym przypadku grupę – szczególnie wówczas, gdy za usługi doradcze płaci strona trzecia. Oznacza to, że doradca musi być na tyle kompetentny, by mógł wesprzeć grupę w procesach opisanych poniżej. Rola ta wymaga wiedzy w dziedzinie zarządzania i współpracy i innych procesów zachodzących w grupie.

Doradca działa na zasadzie „pomocy umożliwiającej zdobycie samowystarczalności” i stara się zawsze uaktywnić uczestników, by mogli oni działać samodzielnie. Dzięki temu rośnie niezależność grupy i jej zdolność do działania. Doradca jest konsultantem, któremu absolutnie nie wolno uzależniać od siebie grupy. Osoby niesamodzielnie są niezdolne do kierowania przedsiębiorstwem. Przykład procesu zachodzącego w grupie przedstawiono poniżej.

Pierwszy kontakt

Pierwszym etapem jest nawiązanie kontaktu z miejscową Agencją w celu zorganizowania spotkania doradczego (bezpłatnego). Do kontaktu dochodzi oczywiście z tego powodu, że Agencja jest już znana wielu osobom, urzędom, spółdzielniom i innym organizacjom z danego regionu. Inicjatywę podejmuje osoba lub grupa chcąca omówić jakiś pomysł z doradcą, by sprawdzić czy jest on dobry i możliwy do zrealizowania w formule spółdzielni. By zaoszczędzić czas i skłonić grupę do precyzyjnego sformułowania pytań lepiej jest zaproponować pisemne przedstawienie koncepcji, entuzjasty oraz grupy i jej zasobów.

Na pierwszym spotkaniu doradca dochodzi z grupą do porozumienia definiuje jednoznacznie role oraz rodzaje wsparcia dostępne i niedostępne w Agencji. Cały ten proces musi zostać oparty na zdefiniowanej technice doradztwa, wartościach spółdzielczych i porozumieniach zawartych pomiędzy Agencją i jej parterami (w tym finansującymi).

Od wyboru branży do koncepcji działalności

Na tym etapie wybór rodzaju działalności może być zdefiniowany bardziej lub mniej realistycznie. Pomysł na działalność zostaje szczegółowo omówiony podczas wstępnych spotkań z doradcą i przekuty w solidną podstawę powstania spółdzielni. Należy przede wszystkim sprawdzić, czy proponowana oferta w ogóle znajdzie swój rynek. Jeśli tak, to kim są przyszli klienci i jakie ich potrzeby może spełnić spółdzielnia? Analiza rynku musi objąć wskazanie głównych konkurentów (dlaczego spółdzielnia miałaby poradzić sobie lepiej niż oni) i cechy wyróżniające ofertę spółdzielni (dlaczego jest unikatowa i bardziej konkurencyjna), a także omówienie krótko- i długoterminowych perspektyw rozwoju.

Doradca wspiera grupę w analizie oraz rekomenduje jej materiały badawcze i źródła zewnętrzne (informacje dostępne w urzędach i różnych organizacjach).

Od koncepcji do planu działalności

Proponowaną działalność firmy opisać można na wiele sposobów. Najważniejsze definiowane typowo zagadnienia wymieniono poniżej. Modele przyjmowane przez typowych konsultantów gospodarczych nie obejmują zazwyczaj unikatowego połączenia przedsiębiorczości z demokratycznym, grupowym procesem decyzyjnym spółdzielni. Agencja powinna więc zaproponować dokumenty i podręczniki przystosowane do potrzeb spółdzielczości.

- Koncepcja działalności
- Co spółdzielnia oferuje?
- Uwarunkowania rynkowe
 - klienci
 - rynek
 - zmiany na rynku i w pozostałym otoczeniu
 - konkurenci
 - przegląd rynku
- Strategia rynkowa
 - produkt/usługa
 - marketing
 - procesy biznesowe – kontakty z klientami
 - działania pomocnicze
 - polityka cenowa
 - pomieszczenia, lokalizacja
 - wizerunek
 - ochrona praw nierzeczowych (szczególne pozwolenia?)
 - kompetencje i krąg kontaktów
 - silne atuty konkurencyjne
- Produkcja
 - działalność – główny przedmiot
 - zapotrzebowanie na zasoby
 - środowisko wewnętrzne i zewnętrzne, pozwolenia
- Rozwój finansowy
 - budżet
 - strategia uruchomienia działalności
 - wskaźniki ekonomiczne
- Mocne i słabe strony

Doradcy udostępniają grupie wskazówki dotyczące opracowania planu działalności. Jest ważne, by nie „kierowali pracą”, lecz zachęcali grupę do skupienia uwagi na przedmiocie i organizacji przyszłej działalności (pamiętajmy, że przedsiębiorcy mają często praktyczne podejście i starają się „załatwiać sprawy” jak najszybciej)

Od grupy projektowej do przedsiębiorców spółdzielczych

W skład potencjalnej spółdzielni wchodzi początkowo pewna grupa inicjatorów. Nie jest jeszcze pewne, czy osoby te pozostaną jednomyślnie w miarę klarowania się koncepcji i czy wszystkie z nich przystąpią do spółdzielni. Jest również możliwe, że w grupie brakuje pewnych kompetencji, które w przyszłości będą musiały zostać „dobrane” z zewnątrz.

Od samego początku ważne jest rozstrzygnięcie pytań dotyczących wiedzy, kompetencji, dysponowalnego czasu i ostatecznego zaangażowania członków.

Doradca wspiera grupę w sposób, w jaki może to uczynić tylko osoba z zewnątrz: stawiając ważne i trudne (a często „wrażliwe”) pytania.

Planowanie projektu - praca dla wszystkich

Proces uruchamiania spółdzielni wymaga przemyślanego zaplanowania. Wszystkie etapy – od pomysłu do podjęcia działalności – powinny zostać ujęte w pisemnym planie ze wskazaniem osób odpowiedzialnych. Niezbędny jest realistyczny harmonogram, definiujący kontakty, sposoby dokumentowania pracy i konkretne zadania. Na tym etapie często stwierdza się zapotrzebowanie na dodatkowe szkolenia i wsparcie.

Szkolenie zorganizować można w formie kółka samokształcenia (szwedzka metoda grupy studyjnej) z udziałem doradcy ze strony Agencji pełniącego rolę eksperta na ważnych spotkaniach.

Zasoby zewnętrzne

Agencja jest pierwszym zasobem zewnętrznym, z którego korzysta potencjalna spółdzielnia. Społeczność może jednak udostępniać dodatkowe formy wsparcia przedsiębiorczości doradztwem finansowym, informacjami, czy innymi środkami. Zalecane jest wyszukanie w otoczeniu organizacji i przedsiębiorstw mogących służyć pomocą.

Obfitym źródłem książek, instrukcji, materiałów szkoleniowych i danych teleadresowych jest Internet.

Doradca powinien pokierować członkami grupy, by wyszukali oni odpowiednie dane kontaktowe, pomagając im w organizowaniu tej pracy.

Kontakty z innymi spółdzielniami i przedsiębiorstwami

Ważne jest nawiązanie kontaktu z lokalnymi i/lub regionalnymi spółdzielczymi związkami lub organizacjami handlowymi, a także z innymi spółdzielniami i z Agencją. Jeśli spółdzielnia ma zatrudniać pracowników, niezbędne jest utrzymywanie łączności ze stowarzyszeniem pracodawców, firmą ubezpieczeniową i innymi organizacjami posiadającymi doświadczenie i kompetencje związane ze spółdzielniami. Kontakty te stanowią ważny element przyszłej sieci współpracy spółdzielni.

Agencja utrzymuje ścisłą łączność z ruchem związkowym i współpracującymi z nim organizacjami.

Finansowanie

Grupa potrzebuje finansowania na etapach projektu, tworzenia/rejestracji przedsiębiorstwa, opłacania pewnych czynności, początkowych inwestycji w obiekty/materiały/zapasy, a czasem również w początkowych fazach działań marketingowych. Doradca wspiera grupę w sporządzeniu pierwszego planu działalności, a w tym m.in. w wycenie kosztów i ustaleniu cen. Podstawą pierwszego budżetu na początku działalności muszą być plan wyników i plan płynności. Przed rozpoczęciem działalności konieczne jest wyliczenie niezbędnych inwestycji własnych i ustalenie wielkości finansowania. Kryteria te mogą decydować o doborze członków. Należy się również zastanowić, czy występuje krótko- lub długoterminowe zapotrzebowanie na kredytowanie, a jeśli tak, to jakie i skąd je pozyskać.

Zadaniem doradcy jest upewnienie się, że wszyscy członkowie grupy rozumieją ekonomikę działalności w niezbędnym zakresie, a wybrane osoby (np. osoba odpowiedzialna za finanse i jakiś dodatkowy przedstawiciel) posiadają wiedzę rozszerzoną. Jeśli chodzi o kontakty z bankami i użytkownikami, przydatne jest przeprowadzenie szkoleń wybranych przedstawicieli w formie inscenizacji.

Utworzenie przedsiębiorstwa – czynności formalne

Grupa musi ustalić nazwę i rodzaj przedsiębiorstwa najlepiej odpowiadające koncepcji. Typem spółdzielni najliczniej reprezentowanym w Szwecji jest „towarzystwo gospodarcze”. Należy dobrze rozumieć rzeczywiste znaczenie „towarzystwa gospodarczego” i „spółdzielni”.

Spółdzielnia kieruje się statutem (lub umową spółki jeśli zakładana jest w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) i rejestruje w odpowiednim urzędzie (w Szwecji jest to *Bolagsverket*).

Koszty rejestracji i czynności formalne w organach podatkowych zależą od kraju. Organami spółdzielni są zarząd, audytorzy i inne ciała.

Istotą spółdzielni jest to, że jest współwłasnością swych członków. Na tym etapie uczestnicy grupy projektowej podejmują decyzję, czy wchodzi w poczet członków.

Doradca musi wystrzegać się podjęcia w spółdzielni jakiegokolwiek formalnej misji i w żadnych okolicznościach nie wolno mu wywierać na grupę nacisku w wyborze formy przedsiębiorstwa, doborze członków, wyznaczeniu organów, czy sformułowaniu treści statutu. Agencja udostępnia wyłącznie instrukcje, przykłady, wzory i inne materiały ułatwiające rejestrację. Dodatkowe informacje przedstawiono na ostatniej stronie niniejszego dokumentu.

Zarządzanie i organizacja

Grupa uzgadnia sposób zarządzania przedsiębiorstwem i obowiązujące w nim zasady. Rozwiązania te dotyczą na przykład wyważenia demokracji z uczestnictwem z jednej strony i efektywności z czynnikami ekonomicznymi z drugiej strony. Zapewnienie odpowiedniego wyważenia jest warunkiem uzyskania optymalnych zdolności funkcjonalnych spółdzielni. Na tym etapie finalizowana jest również dyskusja o rolach i uprawnieniach zarządu, zgromadzenia ogólnego i innych ciał, a także o sytuacji pracowników.

Doradca bierze za punkt wyjścia koncepcje sformułowane przez grupę i pomaga jej w porównaniu wybranych wartości i doświadczeń spółdzielczych w odniesieniu do innych organizacji.

Organizacja pracy, przywództwo i role

Należy ustalić organizację bieżącej pracy, podział zadań, sposób prowadzenia spółdzielni i zakresy odpowiedzialności. Ważnymi kwestiami są organizacja pracy, procedury i obowiązki w rachunkowości, planowaniu finansowym i kontroli, a także sposób prowadzenia marketingu.

Doradca wspiera ten proces i przedstawia grupie rekomendacje odbycia wizyt studyjnych i rozmów w innych spółdzielniach.

Gwarancja jakości

Działalność spółdzielni musi dotrzymywać pewnych standardów. W większości przypadków obowiązują normy krajowe i międzynarodowe, których wymogi spółdzielnia musi lub powinna spełniać.

Doradca udostępnia aktualne informacje.

Marketing, informacja i rachunkowość społeczna

Zanim powstanie, przedsiębiorstwo musi zdefiniować swe kanały sprzedaży i za ich pośrednictwem odpowiednio zapowiedzieć swe wejście na rynek. Jak robią to konkurenci i inne firmy? Przedsiębiorstwo – szczególnie duże – powinno również stworzyć wewnętrzne i zidentyfikować zewnętrzne systemy informacyjne. Na tym etapie opracowywana jest metoda oceniania własnych działań i informowania o wynikach tej oceny partnerów.

Doradca może służyć radą i wsparciem w pierwszej prostej analizie rynku oraz uczestniczyć w pierwszej ocenie pod względem „rachunkowości społecznej”.

Stabilność finansowa

Pomysł spółdzielni na działalność gospodarczą musi być wiarygodny, a więc musi zapewniać stabilność finansową. Działalność musi przynosić przychód pokrywający koszty, a jednocześnie racjonalny zysk. Planowanie finansowe początkującej firmy można ująć w trzech budżetach:

- plan wyników (Czy spółdzielnia będzie długoterminowo stabilna finansowo?),
- budżet założycielski (Jakiego kapitału początkowego wymaga uruchomienie działalności?),
- plan płynności (Jakie będą miesięczne przychody i rozchody?)

Powyższe budżety/plany należy sporządzić w wersji wariantowej w celu uwzględnienia różnych warunków rynkowych.

Plan wyników

Oszacowanie przyszłych przychodów jest często trudne. Plan wyników musi być jak najbardziej realistyczny, by stanowił jak najwierniejszą prognozę możliwych zdarzeń. Tworząc to, grupa korzysta z informacji o klientach i konkurentach. Nie wolno niedoszacować kosztów.

W procesie tym stawiane są pytania o następujące zagadnienia:

- maksymalna liczba klientów/wielkość zamówień, której sprosta spółdzielnia,
- minimalna liczba klientów/wielkość zamówień pokrywająca koszty,
- minimalny obrót roczny pokrywający koszty,
- poziom cen pokrywający koszty (w porównaniu z maksymalnymi cenami możliwymi do uzyskania),
- koszty działalności spółdzielni w pierwszym roku.

Budżet założycielski

Spółdzielnia ponosi na początku koszty jednorazowe (początkowych inwestycji). Muszą one zostać wykazane w budżecie założycielskim.

Plan płynności

Szczególnie na początku działalności korzystne jest dysponowanie szczegółowym instrumentem kontroli przychodów i rozchodów. Plan płynności informuje o saldzie środków własnych spółdzielni (jej zdolności do pokrywania zobowiązań) w poszczególnych miesiącach.

Plan płynności powinien uwzględniać podatki i opłaty, jeśli są znane. Jeśli nie, należy je jak najdokładniej wyliczyć w oparciu o plan wyników.

Doradca udziela grupie pomocy w analizie finansowej i ułatwia nawiązywanie kontaktów (głównie z bankami i innymi źródłami finansowania kosztów założycielskich wraz z podatkami).

Jan Forslund
jan.forslund@coompanion.se
+46 8 447 48 03
+46 70 726 48 03

Projekt finansowany był ze wsparciem Komisji Europejskiej. Niniejsze materiały odzwierciedlają wyłącznie poglądy Autora, zaś Komisja Europejska nie może ponosić żadnej odpowiedzialności za wykorzystanie w jakikolwiek sposób informacji zawartych w nich.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.