

Szymon Surmacz

MARKETING WARTOŚCI

w poszukiwaniu klientów
spółdzielni socjalnej

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 5



Szymon Surmacz

MARKETING WARTOŚCI

w poszukiwaniu klientów
spółdzielni socjalnej

Biblioteka Spółdzielczości Socjalnej
tom 5

Spis treści

O czym jest ten poradnik?	3
Dla kogo jest ten poradnik?	5
Definicja i misja przedsiębiorstwa społecznego	6
Otoczenie spółdzielni	10
Narysuj (model) swoich klientów	16
Uporządkuj wiedzę o swoich klientach	19
Wyciąganie wniosków	21
Podsumowanie	23

WYDAWCA

Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”
ul. Piotrkowska 5, 90-406 Łódź, biuro@soo.org.pl, <http://soo.org.pl>
na zlecenie
Ogólnopolskiego Związku Rewizyjnego Spółdzielni Socjalnych
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa, biuro@ozrss.pl, <http://ozrss.pl>

Publikacja wydana w ramach projektu pt. „Spółdzielnia nie jest tylko przedsiębiorstwem. Wsparcie doradczo-szkoleniowe dla kadr spółdzielni socjalnych w Polsce” realizowanego przez Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

SKŁAD
Kooperatywa.org

DRUK
Omegapress Sp. z o.o., ul. Szosowa 12, 41-203 Sosnowiec

NAKŁAD
800 egz.

Warszawa 2013

ISBN
druk 978-83-937886-2-0, pdf 978-83-937886-3-7,
epub 978-83-937886-5-1, mobi 978-83-937886-4-4

Publikacja bezpłatna



O czym jest ten poradnik?

Gdy zapytamy przedsiębiorców społecznych: „co sprzedają?”, odpowiadają szybko i bez wahania. Znają swój fach, mówią więc o swojej działalności – że sprzedają usługi porządkowe, brukarskie, pierogi, pizzę, usługi poligraficzne itd. Kiedy następnie zada się im pytanie: „co kupują od was klienci?” – najczęściej pada odpowiedź – przecież już mówiliśmy: kupują nasze usługi i produkty.

Okazuje się, że jak przeanalizujemy proces kupna i sprzedaży pod kątem działań, które skłoniły klienta do zakupu, to temat nie jest już tak oczywisty i jednoznaczny. Niekiedy to, co kupują od nas klienci, wcale nie jest tym samym, co **wydaje nam się, że sprzedajemy**. Szczególnie często ma to miejsce w przedsiębiorstwach społecznych (PS), które – oprócz samego produktu – „sprzedają” coś, co w marketingu nazywa się „wartością dodaną”.

Przychód, który osiąga przedsiębiorstwo społeczne, nie mierzy się wyłącznie w złotych, ale też w wymiernych korzyściach zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla najbliższego otoczenia – w tym samych klientów, którzy dokonują transakcji. Pojęcie „wartości dodanej” jest nierozdzielnie związane ze sprzedażą i marketingiem tych ukrytych korzyści, jakie odnoszą nasi klienci.

Zadaniem niniejszej broszury jest przeprowadzenie czytelnika przez tematykę współczesnego marketingu wartości. Ma pokazać, jak można i należy wykorzystać społeczny charakter przedsiębiorstwa dla uzyskiwania przewagi rynkowej nad „normalnymi”, komercyjnymi firmami. Zilustruje również, w jaki sposób firmy korzystają z marketingu wartości, po to by uzyskać wyższą cenę, lub ograniczyć (lub optymalizować) koszty sprzedaży czy budowania relacji z klientami.

Marketing wartości jest aktualnie uznawany za najbardziej nowoczesny i efektywny sposób sprzedaży. Dobrze by było, by tworzący się w Polsce sektor przedsiębiorczości społecznej szybko wszedł w tę fazę współczesnego marketingu, szczególnie, że jest do tego szczególnie predysponowany.

Truizmem jest powiedzenie, że nie sztuką jest coś wyprodukować, sztuką jest to sprzedać. Ludzie zakładający spółdzielnie socjalne najczęściej skupiają się jednak na tym, co potrafią robić. Umiejętności i zakupione narzędzia definiują przysze usługi i produkty, a co za tym idzie sposób sprzedaży. Początkujący przedsiębiorcy wkładają więc masę energii w zastanawianie

się, jak sprzedać coś, co „umieją robić”, szukają sposobów na to, żeby ktoś zechciał zapłacić za „stan magazynowy” czy „nadwyżkę podaży”. W efekcie spółdzielnie koczują się głównie z niską ceną, bo to najprostszy sposób na „wyprzedaż” godzin pracy i wyprodukowanych towarów. Jest to niestety metoda najgorsza i prowadząca w dłuższej perspektywie do eksploatacji zespołu spółdzielni, braku stabilności, kłótni a często do upadku przedsięwzięcia. Metodą znacznie lepszą jest koncentracja nie na „produkcje”, ale na kupującym i jego potrzebach.

Dlatego jedną z najważniejszych umiejętności sprzedawców w spółdzielniach socjalnych powinno być rozumienie emocji i potrzeb klientów. W dalszej części broszury pokażemy, jak rozpoznać emocje i wartości związane z naszą potencjalną ofertą, jakich narzędzi używać do tego, by uświadomić sobie, czym jest nasza oferta w oczach i wyobrażeniach klientów. Może dzięki tym narzędziom spółdzielcy nauczą się pewniej poruszać na rynku i stworzyć wokół siebie trwałe otoczenie zadowolonych klientów, korzystających zarówno z usług i produktów działalności gospodarczej, jak i tych, które mieszczą się w zakresie pożytku publicznego.

Co jakiś czas odwołujemy się do przykładów „ze złotego wieku” polskiej spółdzielczości. W okresie międzywojennym dynamiczny rozwój spółdzielczości w Polsce był efektem, między innymi, realizowanej w mikroskali obietnicy tworzenia „lepszego świata”. Spółdzielcy zarażali swoją wizją i determinacją w jej realizowaniu. Dziś, używając współczesnej terminologii, powiedzielibyśmy, że budowali relacje z najbliższym otoczeniem poprzez działalność społecznie użyteczną (pożytku publicznego). Wypracowany przez spółdzielców zysk służył lokalnej społeczności, dzięki czemu rosła satysfakcja z korzystania z usług spółdzielni i lojalność wobec jej marki.

Patrząc wstecz, możemy nauczyć się więcej o marketingu i budowaniu relacji z otoczeniem niż z niejednego podręcznika biznesowego. Taki jest główny zamysł tego mini-poradnika: połączyć współczesną wiedzę i najnowsze trendy w „nauce o sprzedaży” z najlepszymi tradycjami spółdzielczymi, niezwykle efektywnym i wizjonerskim „marketingiem idei”, który do dziś nas inspiruje.

Dla kogo jest ten poradnik?

Dla praktyków. W pierwszej kolejności dla osób, odpowiedzialnych w spółdzielniach za tworzenie strategii przedsiębiorstwa i działania marketingowe. Potrzeba, żebyście zaczęli myśleć i działać odważnie, innowacyjnie i nowocześnie. Z dumą i bez poczucia kompleksów, że to, co robicie, to jakaś „gorsza” forma działalności gospodarczej.

Czasami można się spotkać z opiniami, co gorsza wygłaszanymi w ośrodkach wsparcia ekonomii społecznej, w których „doradca biznesowy” nie dostrzega specyfiki sektora i koncentruje się wyłącznie na sprzedaży usług i produktów, cynicznie sprowadzając całą ideologię „przedsiębiorstw społecznych” do zabiegu zwiększającego sprzedaż i rentowność firmy. W takim podejściu idee spółdzielczości, wewnętrznej demokracji, odpowiedzialności społecznej, reintegracji itd. faktycznie stają się narzędziami i sloganami, które mogą poprawić sprzedaż, ale ich zbyt poważne traktowanie staje się przeszkodą w osiągnięciu „efektywności i wydajności ekonomicznej”. W rezultacie jedyną „racjonalną” drogą dla spółdzielni staje się szybkie przekształcenie „w normalną spółkę”.

Jeżeli tak myślisz, to poszukaj innej książki. Jeśli uważasz, że w biznesie chodzi o to, żeby zwyciężać i „po trupach” piąć się coraz wyżej, a celem jest maksymalizacja własnych korzyści i zysków, to nie jest to lektura dla Ciebie.

Celem spółdzielni socjalnych nie jest wyłącznie „tworzenie miejsc pracy” czy „źródła utrzymania członków spółdzielni”. Zgodnie z zamysłem ustawodawcy, a przede wszystkim w zgodzie z długą i piękną tradycją, spółdzielnie socjalne i przedsiębiorstwa społeczne to „firmy”, w których głównym produktem jest „pożytek publiczny”. Omijając ustawową nowomowę, można powiedzieć, że w naszych firmach **produkujemy dobro**. Ucząc się kooperacji wewnątrz spółdzielni i budowania dobrych relacji na zewnątrz „firmy”, tworzymy nową jakość społeczną, o której blisko sto lat temu pisał Romuald Mielczarski: *Kooperacja bowiem nie tylko przebudowuje stosunki społeczne, ale równocześnie przekształca dusze i wychowuje ludzi, którzy przebudową pokierować są zdolni. W kooperatywie niezorganizowany dotychczas tłum, zapo-*

*znając się z koniecznościami gospodarczymi, uczy się praktykować solidarność, poczyna rozumieć, należycie oceniać, więcej, kochać wspólne dobro*¹.

Jeśli poważnie podchodzimy do pojęcia gospodarki społecznej, to ta świadomość powinna towarzyszyć każdej podejmowanej przez nas decyzji. To nas odróżnia od firm „komercyjnych” i wyznawców „społecznego darwinizmu”. Maksymalizacja dobra wspólnego (publicznego) powinna stanowić naszą rynkową przewagę i w dłuższej perspektywie gwarantować stabilną pozycję na rynku. Bo w czasach kryzysu nie tylko gospodarczego, ale kryzysu wartości i idei, zapotrzebowanie na dobro rośnie z dnia na dzień.

Definicja i misja przedsiębiorstwa społecznego

Na wstępie przypomnijmy definicję przedsiębiorstwa społecznego. Według EMES (European Research Network), za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o **społecznych celach**, której zyski w założeniu są reinwestowane w jej cele statutowe lub we wspólnotę, a nie dla maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli. Jest to więc połączenie dwóch perspektyw:

1. Gospodarczej, którą charakteryzuje: prowadzenie regularnej działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne; niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych; ponoszenie ryzyka rynkowego; zatrudnianie płatnego personelu.
2. Społecznej: orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia; oddolny, obywatelski charakter inicjatywy; specyficzny, możliwie demokratyczny i partycypacyjny system zarządzania; możliwie wspólnotowy charakter działania; ograniczona dystrybucja zysków.

Już z samej definicji jednoznacznie wynika, że wiele organizacji, mających formę prawną „przypisaną” do sektora gospodarki społecznej, jak fundacje czy niektóre spółdzielnie socjalne i stowarzyszenia nie powinny być zaliczane do przedsiębiorstw społecznych.

Określonych w powyższej definicji kryteriów nie będzie spełniać na przykład powołana przez instytucje samorządowe fundacja wspierająca eduka-

¹ *Cel i zadania stowarzyszenia spożywców*, R. Mielczarski. Wszystkie cytaty z Romualda Mielczarskiego pochodzą ze zbioru *Razem czyli Społem*, wyd. Stowarzyszenie „Obywatele Obywatelom”, 2010.

cję w gminie, której budżet opiera się głównie na dotacjach i filantropii, nie ponosi więc ryzyka rynkowego i nie jest niezależna od woli sponsorów. Nie będzie też przedsiębiorstwem społecznym spółdzielnia osób prawnych, która prowadzi zakład aktywizacji zawodowej i nie umożliwia swoim pracownikom lub ich rodzinom podejmowania decyzji i współodpowiedzialności za losy organizacji. Tak samo spółdzielnia socjalna, w której prezes traktuje swoich towarzyszy jak najemną siłę roboczą, wykorzystuje swoją władzę i przewagę intelektualną dla zwiększania swoich przywilejów, może być „mniej społeczna” niż niejedna firma z definicji „komercyjna”. Nie roztrząsając jednak tego, co jest, a co nie jest przedsiębiorstwem społecznym, skupmy się na meritum, czyli realizacji społecznych celów takiego przedsięwzięcia.

Bez względu na to, czy celem istnienia ps będzie reintegracja społeczna, edukacja młodzieży, rozwój lokalny, czy działalność na rzecz ochrony środowiska, to sprzedaż produktów i usług jest tylko **jedną z metod osiągnięcia tego celu**, więc rentowność (zysk) nie powinna być najważniejszym wskaźnikiem rozwoju organizacji. Nie należy też mierzyć efektywności ps wielkością obrotu czy wzrostem przychodów z działalności gospodarczej.

Oznacza to też, że ps, wybierając priorytety swoich działań, nie zawsze powinno kierować się przychodem ze zlecenia, jako głównym „motywatorem”. Rozwój ps powinien być oparty (i mierzony) na rozwoju relacji z otoczeniem (najbliższymi klientami) i relacjach wewnętrznych między członkami i pracownikami spółdzielni.

Tu wielu osobom może nasunąć się pytanie: czy ta teoria ma wiele wspólnego z praktyką? Większość spółdzielni boryka się przecież z najbardziej podstawowymi problemami egzystencjalnymi. Mówiąc po ludzku – ledwo zarabia na chleb, a tutaj nagle namawiamy do zmiany priorytetów i większego akcentowania „pracy społecznej”, która nieodłącznie kojarzy się z wolontariatem.

Ale czy nie jest tak, że **kłopoty finansowe spółdzielni, to efekt źle zrozumianej misji** i przyjętej strategii „sprzedaży nadwyżki produkcji” (pomijając wiele innych przyczyn, jak np. konflikty czy brak podstawowych umiejętności np. dotyczących zarządzania organizacją). Na zarzuty, że spółdzielnia nie zarabia wystarczająco, żeby sobie pozwolić na „fanaberie” realizowania wartości społecznych, odpowiemy – dalsze kontynuowanie gonienia za zleceniami, bez przemyślenia i przewartościowania misji całej organizacji jest krótką drogą do wypalenia się, rozpadu zespołu i bankructwa.

Najczęstszy schemat, z jakim można się spotkać, to błędne koło złe postawionych pytań (często przez doradców w ośrodkach wsparcia), prowadzących do fatalnych konsekwencji. Wygląda to mniej więcej tak:

1. Co umiecie robić?
2. Jakie trzeba kupić maszyny, żebyście mogli robić to, co umiecie?
3. Kto kupi od was to, co wyprodukujecie?
4. Jak go przekonać, żeby kupił od was?

Odpowiedź na pytanie nr 4 brzmi najczęściej – trzeba zrobić to taniej, albo zapewnić sobie „wsparcie systemowe” od lokalnej bądź centralnej administracji (od klauzuli społecznych, przez „zapisy systemowe”, dotacje aż po rozwiązania mniej formalne czy „siłowe”). Jedna i druga droga jest skuteczna tylko na krótko. Wyprzedaż „zapasów magazynowych” to najprostsza droga do coraz niższych płac, a romans z administracją, w polskich realiach, to z reguły „przecięta wstęga i poklepywanie po plecach” w okresie okołowyborczym, niszcząca polityka najniższych cen w zamówieniach publicznych i dramaty, kiedy zmieni się układ rządzący.

Relacje z otoczeniem, czyli rynek na nasze usługi i produkty, trzeba więc rozważyć z szerszej perspektywy. Nie da się tego zrobić bez dobrego rozpoznania potrzeb i systemu wartości naszych przyszłych klientów. Zanim więc zdecydujemy o formie i rodzaju sprzedawanych usług, zanim siądziemy do warsztatu czy podejmiemy decyzję o zakupie wyposażenia spółdzielni, powinniśmy przede wszystkim pomyśleć o tym:

- Kto jest naszym przyszłym klientem?
- Na jakie grupy możemy podzielić naszych klientów?
- Czego oczekują od swojego najbliższego otoczenia?
- Czy istnieje w naszym otoczeniu jakaś nisza potrzeb społecznych (niekoniecznie z „potencjałem komercyjnym”), która pozostaje niezaspokojona?
- Czy nasze umiejętności i wiedza są w stanie zaspokoić te potrzeby?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą zdefiniować fundament naszej działalności. Zapis tego, co chcemy dać naszym klientom powinien być jak najbardziej precyzyjny. Tak rozumiana, jasno zdefiniowana misja społeczna jest jak nasiono, z którego wyrośnie drzewo przynoszące owoce. Im lepiej poznamy grunt, na którym ma rosnąć, tym mocniej zapanuje korzenie. Im lepiej określimy, jakie owoce chcemy zrywać, tym łatwiej będzie nam zachęcić klientów do współpracy przy pielęgnacji młodej rośliny.

Misja i oparta na niej narracja marketingowa w spółdzielni socjalnej powinny być bardzo konkretne, trafiać **bezpośrednio** w dobrze rozpoznane potrzeby klientów (społeczności) i łączyć w sobie aspekt „komercyjny” ze społecznym².

Nasza spółdzielnia powstała po to, by umożliwić dzieciakom w naszej dzielnicy lepszy start, wyrównywać szanse edukacyjne w zakresie posługiwania się nowymi technologiami. Tworzymy strony www, zajmujemy się administracją systemów IT, a dzięki temu może działać nasza kafejka internetowa, w której młodzież pod okiem instruktora uczy się obsługi zaawansowanych technologii komunikacyjnych (domyślnie „zamiast rozrabiać na dzielnicy”).

Nasze stowarzyszenie rozpoczęło sprzedaż usług pielęgnacji zieleni po to, żeby zapewnić finansowanie treningów piłkarskich młodych talentów z rodzin, których na to nie stać.

Dzięki naszej fundacji i współpracy z rodzicami udało się ocalić przed zamknięciem szkołę wiejską. Nie mielibyśmy pieniędzy na bieżące utrzymanie, gdyby nie sprzedaż naszych wyśmienitych pierogów.

Prowadzimy hostel i kawiarnię, dzięki temu mamy miejsce, w którym możemy organizować darmowe spotkania, prelekcje, warsztaty, wykłady. Nasza praca przyczynia się do propagowania wartościowych postaw społecznych.

Banalne? A jednak mało kto to robi, skupiając się przy tworzeniu oferty albo na opisie produktu lub usług, albo na opowiadaniu ogólników o tym, że „ekonomia społeczna jest potrzebna”. Spółdzielcy tworząc swoją ofertę i komunikację marketingową kopiują często pełen biurokratycznej nowomowy styl komunikatów dominujący w sektorze ekonomii społecznej: *celem zadania jest zidentyfikowanie i przetestowanie długookresowych źródeł finansowania PES w oparciu o innowacje społeczne z obszaru europejskiej przedsiębiorczości społecznej (IS).*

-
- 2 Ważne, by pamiętać, że spółdzielnie socjalne są na mocy ustawy traktowane podobnie jak organizacje pozarządowe i mogą starać się o dofinansowanie działalności pożytku publicznego. Spółdzielnia, która nie prowadzi działalności społecznie użytecznej i skupia się wyłącznie na działalności gospodarczej, faktycznie jest „kulawym” przedsiębiorstwem i ze względu na strukturę organizacyjną i wymogi ustawowe ma trudniejszą sytuację niż „zwykła firma”. Możliwość, czy wręcz konieczność prowadzenia działalności pożytku publicznego zwiększa szanse spółdzielni w walce o klientów, szczególnie tych, dla których te konkretne wartości społeczne mają istotne znaczenie.

Dla kontrastu zobaczmy, co pisał o celach stojących przed „sektorem społecznym” Romuald Mielczarski: *Wychowamy nowy typ człowieka, prawdziwego Europejczyka, kochającego twórczość, wiedzę i wspólne dobro, dalekiego od wszelkiego fanatyzmu, tolerancyjnego dla przekonań cudzych, bo szanującego swe własne, wrażliwego na hasła wolności, równości i braterstwa*³.

Nawet jeśli dziś wydaje się to nam patetyczne, to przekaz oparty na wizji i wartościach, a w dalszej kolejności produktach i usługach, nadal będzie znajdował swoich odbiorców i będzie znacznie silniejszy niż spłykanie wizji spółdzielczości do zwykłej sprzedaży produktów i „realizacji projektów”.

Otoczenie spółdzielni

Konstruując ofertę spółdzielni socjalnej trzeba w pierwszej kolejności rozrysować sobie najbliższe otoczenie (rynek) i zastanowić się, w jaki sposób możemy przyporządkować potencjalnych klientów do następujących segmentów (grup):

1. „Idealni klienci” – osoby, dla których nasza oferta jest atrakcyjna zarówno ze względu na produkt, jak i stojące za nim idee, uwypuklone w przekazie marketingowym. „Klient idealny” potrzebuje naszych usług lub produktów i wybiera je spośród wielu podobnych ze względu na wartość dodaną – czyli nasze zaplecze społeczne. Co istotne, są to często klienci, którzy są w stanie zapłacić wyższą cenę za usługę / produkt, jeśli wartość dodana ma dla nich faktycznie wysoką wartość.

Nawiązując do podanych wyżej przykładów, takim klientem będzie właściciel ogrodu – fan piłki nożnej i lokalnego zespołu, który wie, że praca spółdzielni wspiera rokującą drużynę młodzików i jest to główny powód, dla którego zleca pielęgnację swojego ogrodu spółdzielcom. W ostatnim przykładzie będzie to student, wybierający kawiarnię prowadzoną przez spółdzielnię właśnie dlatego, że dodatkowo prowadzi ona istotną dla niego działalność ideową itd.

Ta grupa klientów, nawet jeśli niewielka, pełni bardzo istotną rolę w marketingu wartości. Osoby, które lubią naszą ofertę i dodatkowo szanują wykonywaną przez spółdzielnię pracę społeczną, stają się z reguły ambasadorami

3 *Trzeba tylko chcieć!*, R. Mielczarski.

naszej marki. Potrafią namawiać i przyciągać do nas kolejnych klientów, stając się bardzo efektywną pierwszą linią naszej sprzedaży.

W taki sposób działają marki *eko*, *bio*, *fair-trade* itp. Klient wybiera produkt czasami droższy, ale taki, co do którego ma pewność, że wydane pieniądze budują kawałek lepszego, bardziej sprawiedliwego, naturalnego, czy zrównoważonego świata.

2. Pozostali stali klienci – to osoby korzystające z naszej oferty, ale bez tak silnej motywacji, jak klient idealny. Istotna będzie dla nich w różnych proporcjach zarówno jakość, cena, jak i wartość dodana. Tę grupę klientów warto badać w poszukiwaniu dodatkowych wartości, dzięki którym będziemy mogli dopasować naszą ofertę do jej potrzeb tak, by „awansowała” do grupy pierwszej. Trzeba pamiętać, że nasza oferta może mieć wiele różnych „opakowań” i wariantów, w zależności od potrzeb klientów, do których je kierujemy. Przykładowo, w kawiarni prowadzącej działalność społeczną i ideową, od czasu do czasu pojawia się osoba, która jest stałym klientem, ale nie korzysta z oferty dodatkowej, nie przychodzi na pogadanki o problematyce społecznej. Może się za to okazać, że interesuje się poezją i propozycja zorganizowania wieczoru poetyckiego spowoduje, że nie tylko otrzymamy wolontaryjną pomoc w zorganizowaniu imprezy, ale w naszym lokalu pojawią się osoby, które nigdy wcześniej o nim nie słyszały.

Klient fundacji produkującej w ramach działalności gospodarczej pierogi może cenić je za smak i jakość, ale nie interesuje go wspieranie wiejskiej szkoły. Może jednak okazać się znawcą regionalnych smaków i pomoże nam zorganizować imprezę w duchu „patriotyzmu kulinarnego”, co otworzy nową niszę na nasz produkt.

Trzeba jednak zachować umiar w poszukiwaniu dodatkowych grup klientów, tak żeby nasza marka nie rozmyła się. Jeśli zauważymy jakiś trend, czy potencjał w nowej niszy klientów, warto myśleć o tym, żeby utworzyć dla niej dodatkową markę, która będzie firmować nową ofertę w nowej grupie zadowolonych klientów.

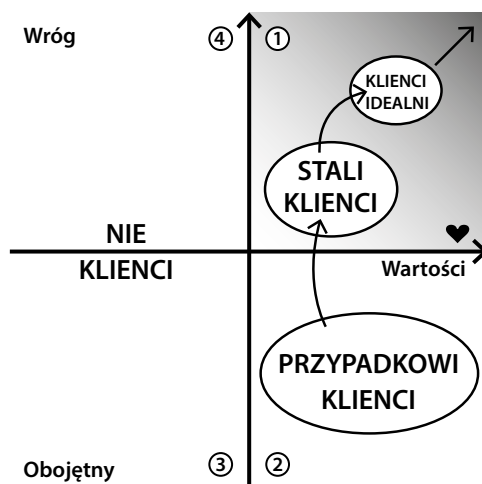
Zachowanie czujności na zmiany potrzeb obu grup stałych klientów oraz angażowanie ich we współtworzenie naszej oferty powinno być najważniejszym zajęciem sprzedawców w spółdzielniach socjalnych.

3. **Przypadkowi klienci** – przychodzą i odchodzą. Od powyższych grup odróżnia ich to, że właściwie ani oni, ani my nie potrafimy dokładnie określić, czemu doszło do transakcji. Nie mamy z nimi głębszych relacji i nawet jeśli transakcja była dla nas dość rentowna, to nie mamy gwarancji, że można ten jednorazowy sukces powtórzyć. Nie należy sobie takim „nieokreślonym” klientem zaprzętać głowy, dopóki nie zaczyna do nas powracać. Wtedy staje się klientem z grupy 2 i jeśli nie wiemy, czemu do nas wraca, to powinniśmy jak najszybciej się tego dowiedzieć, żeby związać go z nami na stałe.
4. **Nie-klienci.** Zrozumienie tego, że nasza oferta nie jest dla wszystkich, i określenie cech osób lub firm, które na pewno nie będą naszymi klientami, jest równie istotne jak poznanie i zrozumienie potrzeb *klientów idealnych*.

Nawet jeśli oferujemy sprząatanie mieszkań, czy inną usługę, o której aż chce się powiedzieć, że „jest dla wszystkich”, to trzeba brać pod uwagę, że zawsze znajdują się ludzie, którzy a) sprzątają sami, b) nie wpuszczą do domu „jakiejś spółdzielni socjalnej”, bo mają zbyt silne złe skojarzenia (stereotypy), c) korzystają z usług naszej konkurencji, są zadowoleni i nie zamierzają tego zmieniać d) bez wyraźnego powodu uważają naszą ofertę za złą, a naszą działalność za szkodliwą (wrogowie marki) – np. rodzina konkurencji.

Grupa nie-klientów to twierdza nie do zdobycia, jeśli ją sobie dobrze opiszemy, to zaoszczędzimy masę czasu i frustracji.

1. Zdefiniuj kluczowe wartości.
2. Określ nie-klientów, którzy są obojętni lub wrodozy twoim wartościom.
3. Umieść swoich klientów w polach 1 i 2.
4. Tak buduj relacje z klientami, żeby z czasem dotarli do ciemnego narożnika w polu 1.



5. Orędownicy i ambasadorzy. Ważną grupą w otoczeniu spółdzielni społecznych są też osoby, które nie są naszymi klientami, nie korzystają z naszych usług, ale łączy ich z nami wspólny system wartości. Ludzie, tworzący wokół nas „wspólnotę idei”, dla których ważna jest spółdzielcza „wartość dodana”, są również bardzo istotnym elementem marketingu. Jeśli komuś zależy na osiągnięciu celów wspólnotowych, jakie komunikujemy w misji spółdzielni, może nas wspierać na wiele różnych sposobów – przyprowadzając nam klientów, współorganizując przedsięwzięcia w zakresie pożytku publicznego, współtworząc ofertę, promując nas w swoim otoczeniu itd. O takich osobach mówi się czasami „ambasadorzy marki”. Wykonują oni świadomie lub nieświadomie bardzo ważną pracę, zwiększając rozpoznawalność i budując wokół naszego przedsiębiorstwa atmosferę zaufania, która w dzisiejszym świecie jest jednym z ważniejszych elementów budowania stabilnej pozycji na rynku.

W środowiskach lokalnych bez wątpienia łatwiej jest znaleźć uznanie i wsparcie dla wychowania młodzieży przez sport, prowadzenia szkoły czy działań kulturalnych niż dla nawet najlepszej jakości pierogów czy usług ogrodniczych. To kolejny argument za prowadzeniem przez spółdzielnię działalności pożytku publicznego.

Ta grupa jest blisko powiązana z *klientami idealnymi*. Różni ich to, że nie muszą nic od nas kupować, żeby wspierać naszą działalność. Tym bardziej trzeba o nich dbać i starać się nie zawieść ich oczekiwań.

W marketingu można rozróżnić dwa podstawowe nurty: klasyczny (ekonomiczny), gdzie liczy się cena, wysokość sprzedaży, liczenie kosztów, przychodów itd., oraz nowoczesny – interdyscyplinarny, w którym kluczową rolę odgrywa psychologia i komunikacja społeczna. To drugie podejście, czyli marketing wartości, emocji i całej „niematerialnej” otoczki naszej oferty, od zawsze było domeną przedsiębiorstw społecznych. Zaglądając do archiwalnych publikacji spółdzielców sprzed stu i więcej lat, widać, że dominującym nurtem, „marketingu”⁴, który jednoczył ludzi w spółdzielczości, były marzenia o szeroko rozumianej zmianie społecznej.

4 To, co dziś nazywamy marketingiem czy public relations, można by śmiało określić starym słowem „propaganda”. Dziś to słowo ma zdecydowanie pejoratywne znaczenie, ale nie zawsze tak było. Propaganda (od łac. *propagare* – rozszerzać, krzewić) – służyła do kształtowania określonych poglądów i zachowań zarówno

Tam tylko kooperatywy ludowe stały się prawdziwą potęgą ekonomiczną, gdzie im od samego początku przyświecały ideały udoskonalenia życia na zasadach sprawiedliwości i braterstwa, gdzie ludzie wstępowali do kooperatywy nie tylko dla dywidendy, ale przede wszystkim dla walki o lepszy ustrój społeczny⁵.

Ale gdzież jest ten twój prawdziwy skarb, niezamożny rolniku? Nie za górami on leży, nie we śnie się majaczy, bez lęku o podział można go brać na jawie i społem, dla wszystkich wystarczy! Ten skarb dla ciebie – to spółdzielczość rolnicza⁶.

W krajach, gdzie się kooperatywa rozwija należycie – zaspakaja ona prawie wszystkie potrzeby stowarzyszonych: dostarcza wiktuałów, ma swoje restauracje i hotele, buduje i mebluje domy, oświetla je i opala; dostarcza ubrania; zakłada szkoły dla dzieci, kształci dorosłych, dostarczając im książek, pism, zakładając uniwersytety ludowe; pośredniczy w szukaniu zarobku, spieszy z pomocą, gdy zarobku brak; chorym daje opiekę i lekarstwo; w razie potrzeby wysyła ich do własnych sanatoriów nad morzem, w górach, w stacjach klimatycznych; kooperatywy mają własne kolonie letnie dla dzieci; w salach domów ludowych, wzniesionych przez kooperatywę, odbywają się przedstawienia teatralne, koncerty, bale. (...)

Cel nasz daleki, ale wielki! Podajmy sobie ręce wszyscy, a zwłaszcza my, kobiety, i idźmy tam, gdzie przepiękne pole pracy nas czeka; i niech nie będzie powiedziane, że kobiety nie zrozumiały głosów społeczeństwa, domagającego się wydajnej pracy kobiecej, i że za głosem nie podążyły⁷.

jednostek, jak i zbiorowości. Podobnie dzisiejszy marketing propaguje określone wartości, budując wokół marek poczucie przynależności grup, które te wartości podzielają. Zagłębując do cytowanych tu przedwojennych tekstów spółdzielczych, wyraźnie czuć chęć propagowania określonych postaw i idei oraz potępienie wartości przeciwstawnych: solidaryzm vs egoizm, egalitaryzm vs elitaryzm itd. Podobne antagonizmy można odnaleźć również dzisiaj: antykonsumpcjonizm vs konsumpcjonizm, ekologiczny vs schemizowany, integrujący vs wykluczający itd. Oczywiście granica między tymi wartościami jest bardzo płynna, jednak wyraźne postawienie się po stronie określonych idei pomaga gromadzić wokół spółdzielni zwartą grupę *klientów idealnych i orędowników*. Wartości marek nie muszą silnie antagonizować, jednak powinny być dookreślone.

5 *Pierwsze dokumenty ws. Towarzystwa Kooperatystów [1905–1908]*, za: kooperatyzm.pl

6 *Jeden za wszystkich, wszyscy za jednego [1930]*, W. Bzowski, za: kooperatyzm.pl

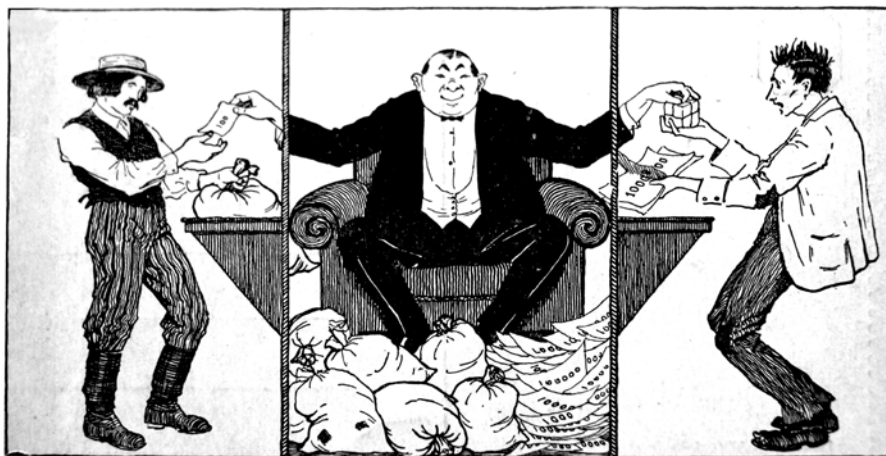
7 *Przemówienie ws. spółdzielczości na walnym zgromadzeniu Związku Równouprawnienia Kobiet [22 czerwca 1911 r.]* Jadwiga Petrażycka-Tomicka, za: kooperatyzm.pl

Pomóc gospodyni, matce, robotnicy. Uwolnić od wyzysku biedną chałupnicę, uświadamiać społecznie swoje otoczenie przez odczyty, kursy. Propagować spółdzielczość i jej wyroby – oto zadania Ligi Kooperatystek⁸.

Takie hasła i orędzia przyciągały do spółdzielni ludzi o wspólnych fundamentach ideowych lub przynajmniej podzielających rysowaną przez spółdzielców wizję lepszego świata. Jeśli my również będziemy umieli przekonująco opowiedzieć i pokazać, dlaczego dzięki naszej pracy nawet niewielki kawałek świata staje się lepszy, to możemy być pewni, że grupa klientów idealnych będzie systematycznie rosła. Celem spółdzielni od zawsze było w pierwszej kolejności mnożenie kapitału społecznego, a nie ekonomicznego.

Zadaniem zarządu stowarzyszenia jest pomnażanie ilościowe i podnoszenie jakościowe członków, najcelniejszym zadaniem sklepikarza jest – obrót. Dwa te zadania pogodzić się nie dadzą. Kto wyteżga wszelkie siły, aby zwiększyć obrót, ten nie będzie miał czasu, a później chęci, do jednania członków⁹.

Spółdzielcy przed stu laty potrafili też jednoznacznie określać swoich *nie-klientów*, czy wręcz wrogów spółdzielczych ideałów. Najczęściej antybohaterem spółdzielczego marketingu (propagandy) byli ludzie, dla których naczelną wartością było osiągnięcie zysku za wszelką cenę.



8 *Dlaczego jestem kooperatystką* [1938], [w:] *Kalendarz Spółdzielczy Społem! na rok 1938*, za: kooperatyzm.pl

9 *Cel i zadania stowarzyszenia spożywców*, R. Mielczarski.

Wiedzieli też, że konkutowanie poprzez obniżanie kosztów i jakości produktu jest strategią na krótka metę. Bez trudu odnajdziemy w ich ideach współczesne zawołanie wielu organizacji społecznych, że to pieniądze konsumentów kształtują świat:

Spożywca też w znacznym stopniu jest odpowiedzialny za niskie płace i liche towary, gdyż domagając się stale taniości, pcha w tym kierunku kapitalistów.

Z tą władzą zwierzchnią spożywcy ma się jednak podobnie, jak ze zwierzchnictwem narodu. W teorii zwierzchnia władza należy wszędzie do narodu, bo wszystkie władze tworzą się dla narodu. A jednak rzeczywiste zwierzchnictwo naród osiąga dopiero wtedy, gdy jego członkowie poczują się obywatelami kraju i odpowiednio się zorganizują. (...) Podobnie ma się ze spożywcą. Nominalnie pan położenia, jest on igraszką kapitału, bo nie jest zorganizowany. Ale z chwilą, kiedy zrozumie swoją moc i zechce się zorganizować, ze sługi stanie się faktycznym panem kapitału¹⁰.

Podsumowując, w naszym otoczeniu powinniśmy szukać przede wszystkim klientów, dla których istotna jest jakość produktu, idea oraz wartość dodana (społeczna) tworzona przez spółdzielnię. Jednocześnie unikać powinniśmy tych, dla których liczy się wyłącznie niska cena, dbając o to, by samemu nie kusić odbiorców najniższymi cenami. Współczesny marketing to sztuka zdobywania, utrzymywania i rozwijania relacji z kluczowymi klientami. To również umiejętność odkrywania wartości, jakie możemy im zaoferować.

Narysuj (model) swoich klientów

Najważniejsze zmiany w marketingu, wymuszane przemianami technologicznymi i społecznymi we współczesnym świecie, polegają na przejściu od marketingu polegającego na produkowaniu i sprzedawaniu do marketingu polegającego na myśleniu, liczeniu i nieustającej czujności na zmieniającym się rynku. Nowoczesne firmy stają się miejscem, w którym przede wszystkim się myśli, tworzy prototypy i plany a dopiero później uruchamia taśmę produkcyjną.

Na koniec, zaprezentujemy narzędzie i metodę do planowania, pomocne przy tworzeniu „prototypu” *klienta idealnego*, a co za tym idzie, zrozumienia

¹⁰ *Ibid.*

czynników decydujących o wyborze naszej oferty, zbadania ile jest ona dla niego warta i ile gotów jest za nią zapłacić.

Zacznijmy od przykładu. Co decyduje o wyborze restauracji, do której chcemy pójść na obiad z bliską osobą? Wszystko zależy od sytuacji, w jakiej się znajdujemy, naszego wieku, upodobań, zasobności portfela, czasu, jaki chcemy poświęcić. Wielości potrzeb i kontekstów, w jakich możemy usytuować „dwie osoby podczas posiłku”, odpowiada różnorodność lokali gastronomicznych – od barów mlecznych przez pizzerie, karczmy, bistra i puby po ekskluzywne restauracje dla koneserów. Oczywiście jest, że ofertą wszystkich wymienionych rodzajów lokali nie jest wyłącznie „sprzedaż jedzenia”. Każdy odpowiada na określone potrzeby umieszczone w konkretnej sytuacji. Inne miejsce wybierze para nastolatków by coś zjeść, inne para zamierzająca spędzić romantyczny wieczór, innego wyboru dokona mężczyzna chcący zaimponować kobiecie zasobnością portfela, a innego kobieta koneserka, ceniąca sobie różnorodność doznań kulinarnych. Co warto podkreślić, sposób, w jaki „opakujemy” naszą usługę, czyli wystrój wnętrza, zachowanie obsługi lokalu, sposób podania jedzenia itd. ma ogromne znaczenie dla satysfakcji klienta z dokonanego wyboru oraz lojalności wobec sprzedawcy (rozumianej jako powracanie do tego samego miejsca lub polecanie go znajomym). Jest więc, podobnie jak opisywane wcześniej wartości społeczne, istotną częścią składową naszej oferty.

Nawet tak nieskomplikowany produkt jak marchewka może być sprzedawany w różnych kontekstach i poprzez „opakowanie” dostosowywać się do potrzeb konkretnej grupy klientów. Marchewka luzem, paczkowana, niemyta, myta, z certyfikatem „eko”, prosto od rolnika, marchewka z Polski, z Holandii, drobna, duża, w małym sklepie, na targu, w supermarkecie itd. Ta sama osoba w różnych sytuacjach wybierze różne produkty.

W świecie zatłoczonym od towarów i sprzedawców próbujących przekonać nas do zakupu wygra ten, kto lepiej rozpozna zarówno kontekst – sytuację, w jakiej znajduje się klient przed dokonaniem zakupu, jak i „ukryte pragnienia” towarzyszące transakcji. Skuteczna sprzedaż to umiejętność konstruowania oferty i jej otoczenia: opakowania, emocji, wrażeń – wszystkiego, co składa się na kluczowy produkt, wspólny dla wszystkich ofert świata: zadowolenie klienta.

W rozpoznawaniu klienta pomoże nam rysowanie i zabawa samoprzylepnymi kartkami. **Mapa empatii** to „kanwa” do pracy zespołowej, która służy do zdefiniowania potrzeb i wartości naszych klientów oraz osadzenia ich w konkretnym kontekście, pomocnym przy określaniu kanałów dystrybucji i relacji z klientami.

Celem pracy na mapie empatii jest „narysowanie” modelowego klienta (grupy klientów). Modelowego, czyli przejawiającego cechy „uniwersalne” dla swojej grupy docelowej, dzięki którym możemy go wyróżnić spośród innych grup. Żeby go skutecznie „rozpracować”, trzeba najpierw „wejść w jego skórę”. Razem z zespołem swojej spółdzielni spróbuj wyobrazić sobie:

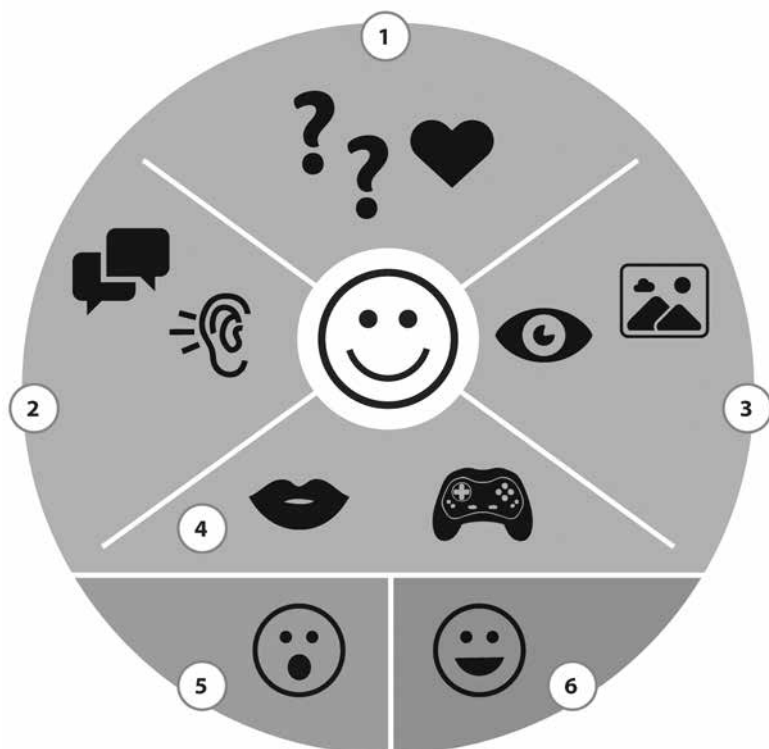
- Kim jest? (nadaj mu imię i nazwisko)
- Co czuje?
- Co widzi?
- Jakie ma oczekiwania?
- Z kim się kontaktuje?
- Kto jest dla niego autorytetem?
- Jakie ma obawy i lęki?
- Ile ma lat?
- Jaki prowadzi styl życia?
- Jak się przemieszcza?
- Gdzie mieszka?
- Z kim mieszka?
- Co lubi robić?
- Czego nie znosi?
- Co czyta? Itd.

Pytań, które możemy tu postawić, jest znacznie więcej. W miarę postępów w pracy na mapie empatii nauczysz się dobierać te najważniejsze z punktu widzenia badanej oferty i planowanego systemu sprzedaży. Jeśli twoje usługi kierowane są na lokalny rynek, o niewielkim zasięgu, to pewnie nie jest istotne, jaką „modelowy klient” ogląda telewizję, ale może być ważne, czy czyta lokalną prasę. Więcej znaczenia może mieć, o której godzinie chodzi do kościoła, niż czy ma dostęp do Internetu itd. Nadaj mu wyłącznie cechy istotne z punktu widzenia Twojej oferty: wiek, płeć, miejsce zamieszkania, wykształcenie itd.

Uporządkuj wiedzę o swoich klientach

Na mapie empatii pracujemy w zespole za pomocą karteczek samoprzylepnych i mazaków, starając się jak najlepiej wykorzystać naszą zbiorową „mądrość tłumu”. Najlepiej wyświetlić ją na ekranie lub narysować na kartce *flipcharta* czy tablicy. Każdy z członków zespołu, bez konsultacji z innymi (w ciszy) pisze swoje wyobrażenia lub wiedzę o klientach na kartkach samoprzylepnych i umieszcza je w odpowiednich polach mapy empatii. Kiedy wszyscy skończą pisać i przykładać, uruchamiamy burzę mózgów – omawiamy poszczególne pola i ich zawartość, wyciągamy wnioski, badamy i grupujemy powtarzające się spostrzeżenia.

Mapa empatii składa się z sześciu pól, na których staramy się zapisać odpowiedzi na następujące pytania:



1. O czym myśli i co czuje?

Określ to, co jest naprawdę ważne, co ma dla niego / niej faktycznie znaczenie, najważniejsze zmartwienia, aspiracje, wyzwania. Wszystko, co zwykliśmy umiejscawiać w głowie (rozumie) i w sercu.

2. Czego i kogo słucha?

Co mówią jego / jej znajomi, rodzina, szef. Kto ma na niego / nią wpływ, kto jest autorytetem? Kto i w jaki sposób może zachęcić nasz „model” do wybrania naszej oferty. Jakich użyje argumentów, żeby to zrobić?

3. Co widzi?

W jakim przebywa otoczeniu? Co robią jego / jej znajomi? Jakie obserwuje wzorce? Co oferuje „konkurencja”? Jaki ma gust, jakie obrazy (ilustracje, opakowanie) przekonają go / ją do tego, że nasza oferta jest odpowiednia?

4. Co mówi i co robi?

Jego / jej postawa w miejscach publicznych, wygląd i zachowanie wobec innych, codzienne czynności, gdzie przebywa, jakie ma hobby, zainteresowania, zwyczaje. Czym się przemieszcza? Gdzie chodzi do szkoły, gdzie pracuje?

5. Czego się obawia?

Zmartwienia, frustracje, niepokoje i lęki? Pole określane po angielsku „Pain”, czyli cierpienie. Czego nasz „model” nie chce zaznać, w jaki sposób nasza oferta może „ubezpieczyć” go od tego cierpienia?

6. Co chce osiągnąć?

Jakie ma pragnienia i aspiracje? Co uważa za sukces? Co daje mu / jej zadowolenie? Po angielsku to pole nazywa się „Gain”, czyli korzyści, zarobek, uzyskanie czegoś wartościowego. Co w naszej ofercie jest kluczową wartością dla klientów?

Fundamentem naszej kanwy są pola „Pain” i „Gain”. To, co w nich zapiszemy, informuje nas, jakich argumentów powinniśmy używać w przekazie reklamowym. Analizując na mapie empatii klientkę, określoną jako „nauczycielka jadąca z dziećmi na wycieczkę”, szybko dojdiesz do wniosku, że zachęcanie jej do obejrzenia nawet najbardziej wyrafinowanych zabytków kultury i sztuki może przegrać z ofertą, która zapewni jej „święty spokój”. Dlatego w pierwszej kolejności przekonaj ją, że dzieci wrócą całe i nie będą się nudzić, a ona sama będzie także mogła odpocząć. Jeśli „produktem” są średniowieczne polichromie w wiejskim kościele, gdzie twoje stowarzyszenie chce ściągać na wycieczki zorganizowane grupy, nie wystarczy pokazać wyjąt-

kowość i unikalność zabytku. Trzeba go „opakować” w taką ofertę, żeby osoba podejmująca decyzję o zakupie nie miała wątpliwości, że musi skorzystać z tej, a nie innej usługi. „Wykwalifikowana kadra towarzysząca przewodnikowi zadba o bezpieczeństwo dzieci, a dostosowana do ich wieku gra (*quest*) towarzysząca zwiedzaniu zagwarantuje, że nie będą się nudzić”. Zapisanie takiego zdania w ulotce czy na stronie www będzie znacznie bardziej skuteczne niż elaborat o znaczeniu figuralnych polichromii prezentujących sceny biblijne dla kształtowania kultury i wyobraźni średniowiecznych chłopów.

Wyciąganie wniosków

Zastosuj zebrane na mapie empatii informacje do udzielenia odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Oferta:

Co powinna akcentować – jakie obietnice? Czego powinna unikać? W jaki sposób odpowiada na pragnienia klienta? Czy spowoduje, że będzie z niej zadowolony? W jaki sposób minimalizuje obawy i lęki? Jakich zachęt należy użyć przy jej konstruowaniu? Czy jest zrozumiała dla naszych klientów? Czy jest dla nich wiarygodna? Wykorzystaj przede wszystkim to, co zostało zapisane w polach 1. oraz 5. i 6. Tam znajdują się najważniejsze informacje o tym, czego pragnie nasz klient i czego się obawia. Oferta (w tym treści reklam, komunikaty prasowe, ulotki, www itd.) powinna obiecywać realizację „pragnień” i minimalizować obawy.

Zastanów się, na ile ważne są dla tej konkretnej oferty realizowane przez spółdzielnię wartości społeczne. Czy wzmacniają przekaz reklamowy, czy nie są związane akurat z tym klientem i jego wartościami?

2. Kanały komunikacji:

- a) W jaki sposób poinformujemy klienta o tym, że nasza oferta istnieje? (świadomość)
- b) Jak oceni on, czy nasza oferta jest wiarygodna i atrakcyjna? (ocena)
- c) Co spowoduje, że zechce skorzystać z naszej oferty? Jak ułatwić mu to i przekonać, że jest dlań wartościowa? (zakup / decyzja)
- d) Jak mu dostarczymy usługę / produkt? (dostawa)
- e) Z czym zostaje klient po zakończeniu „transakcji”? Jaki jest efekt skorzystania z naszej oferty – co zmieniła? („opieka posprzedazowa”)

Zapisy z pól b), c) i d) wskażą nam, gdzie, w jakich miejscach i sytuacjach powinniśmy trafić z naszą ofertą do klienta.

3. Budowanie relacji.

Jakie problemy klienta rozwiązała nasza oferta? Jak je zaakcentować? Jak uzyskać od niego „relację zwrotną”, jak zbudować i zwiększać lojalność i satysfakcję?

Każdy prototyp musi być sprawdzony w praktyce, dlatego zaprojektowany model należy wdrożyć i zbadać jego efekty. Informacje uporządkowane na mapie empatii powinny mieć konkretne zastosowanie dla naszego modelu biznesowego. Nierzadko definiują nam cały system, łącznie z tym, co się dzieje na zapleczu naszej oferty. Czy mając wiedzę o tym, kim są twoi klienci, możesz już odpowiedzieć na pytanie, czy twój biznes społeczny należy bardziej do grupy „twórców korzyści” (*gain creators*) czy raczej do „ubezpieczycieli od cierpienia” (*pain relievers*)? Jeśli już wiesz, że sam „produkt” to za mało i trzeba go obudować dodatkowymi usługami czy „opakowaniem”, które lepiej dopasuje ofertę do potrzeb klienta, to czy potrafisz sprecyzować, co wchodzi w skład tego miksów usług i produktów?

Tu dochodzimy do podsumowania naszej wiedzy o klientach, ich wartościach i emocjach oraz o tworzonej dla nich ofercie. Budując system sprzedaży, w którym fundamentem i wyróżnikiem jest nasza misja społeczna, nie możemy zapominać o pozostałych elementach:

Jakość – zawsze najlepsza, jaka jest do osiągnięcia w danych warunkach i czasie. Nawet najwierniejsi klienci mogą się od nas odwrócić, jeśli zaczniemy im wciskać buble.

Dopasowanie – im lepiej dostosujemy się do codziennej rutyny klienta, pozwolimy zaoszczędzić mu czas, czy zmniejszymy ilość spraw, które ma na głowie, tym chętniej będzie korzystał z naszych usług i więcej będzie skłonny za nie zapłacić. Pomyśl o tym, o czym on nie pomyślał, sprzedając produkt „opaku” go w dodatkowe usługi, które ułatwią klientowi życie.

Rozpoznawalność – wyróżnij się, działaj tak, żeby klient Cię zapamiętał, oczywiście w pozytywnym kontekście. Może to czas, by wspomnieć o realizowanej przez spółdzielnię działalności pożytku publicznego?

Jeżeli zajmujesz się remontami i ktoś zlecił Ci położenie płytek w łazience, a ty nie tylko zrobisz to sprawnie, pozostawiając po sobie porządek, ale „przy okazji” naprawisz gratis cieknący kran w kuchni i doradzisz jak

uzyskać oszczędności wymieniając część oświetlenia na ledowe, a gospodyni domu – miłośniczka kotów, dowie się, że wasza spółdzielnia wspiera w ramach działalności pożytku publicznego pobliskie schronisko dla zwierząt, to możesz być pewien, że kończąc pracę, zostawiasz za sobą nie tylko zadowolona klientkę, ale też wiernego sprzedawcę, dla którego możliwość polecenia Twoich usług będzie przyjemnością, czy wręcz pożytecznym obowiązkiem.

Podsumowanie

Czy marketing wartości może być wykorzystany przez wszystkie spółdzielnie socjalne? Zdecydowanie tak, ze względu na ustawową możliwość prowadzenia działań w obszarze pożytku publicznego. Jest to najważniejszy czynnik wyróżniający spółdzielnie socjalne z konkurencji „komercyjnej”. Nawet spółdzielnie, które zajmują się usługami, które trudno „opakować” w dodatkową wartość dodaną, mogą postawić na budowanie marki całej spółdzielni wokół wartości społecznych.

Spółdzielnia, której 90% usług to porządkowanie lasu i wywózka drewna zlecana przez nadleśnictwo, nie wpłynie marketingiem wartości na wysokość ceny, czy inne zapisy kontraktu ze swoim głównym klientem. Może jednak, wykorzystując możliwość prowadzenia działalności użytecznej społecznie, zainicjować projekt edukacyjny w partnerstwie z lokalną szkołą. Szkoła, jako jednostka budżetowa samorządu, nie może samodzielnie brać udziału w wielu konkursach edukacyjnych, a spółdzielnie socjalne mogą, podobnie jak stowarzyszenia czy fundacje. Można sobie wyobrazić, że spółdzielnia wspólnie z nauczycielami napisze projekt edukacyjny, wystąpi jako łącznik z leśnikami, organizator ogniska i części rekreacyjnej dla dzieciaków, a nauczyciele przygotują część merytoryczną zajęć. W takim projekcie spółdzielnia może odnosić korzyści nie tylko wizerunkowe, ale też materialne, zatrudniając swoich członków do koordynacji czy przygotowania jakiejś części działań, niepokrywających się z działalnością gospodarczą spółdzielni.

W ten sposób spółdzielnie socjalne mogą pełnić bardzo istotną rolę dla integracji i rozwoju lokalnych społeczności. Jeśli w Twojej okolicy nie ma prężnie działających organizacji pozarządowych, ludzie nie mają czasu na aktywność społeczną „po godzinach”, stowarzyszenia przypominają grupy hobbistyczne, nie mają pieniędzy i umiejętności organizacyjnych, to może

jest to właśnie nisza dla spółdzielni socjalnej – której członkowie spotykając się codziennie, pracując zespołowo i dla lokalnej społeczności, mają potencjał do tworzenia innowacyjnych usług społecznych, łączących lokalne instytucje, firmy i osoby prywatne.

Potencjał spółdzielni socjalnych jest w Polsce w dużej mierze niewykorzystany. Będzie można to zmieniać, jeśli **spółdzielcy zrozumieją, że mają swoją tożsamość opartą na wartościach i tradycjach samorządnego i demokratycznego ruchu spółdzielczego, a najgorszą rzeczą, jaką mogą zrobić, to przyjęcie albo perspektywy „biznesowej” – bo staną się karykaturalną imitacją firm prywatnych, albo roszczeniowo-charytatywnej, spod znaku „my jesteśmy wykluczeni, nam się należy”.**

Opierając markę spółdzielni na marketingu wartości, pracujesz nie tylko dla siebie i swojego otoczenia. W szerszym kontekście, jeśli spółdzielnie zaczęną być kojarzone z „producentami dobra”, rozumianego jako połączenie wysokiej jakości usług i produktów z wartościami społecznymi, to będzie to wzmacniało cały spółdzielczy sektor i przyciągało klientów, którzy podobnie rozumieją i cenią dobro publiczne.

Być spółdzielcą zawsze oznaczało dumę z autonomii i możliwości samodzielnego kształtowania swojego losu, w oparciu o wartości, ideały i wizję lepszego świata.



Publikacja bezpłatna

ISBN

druk 978-83-937886-2-0

pdf 978-83-937886-3-7

epub 978-83-937886-5-1

mobi 978-83-937886-4-4

