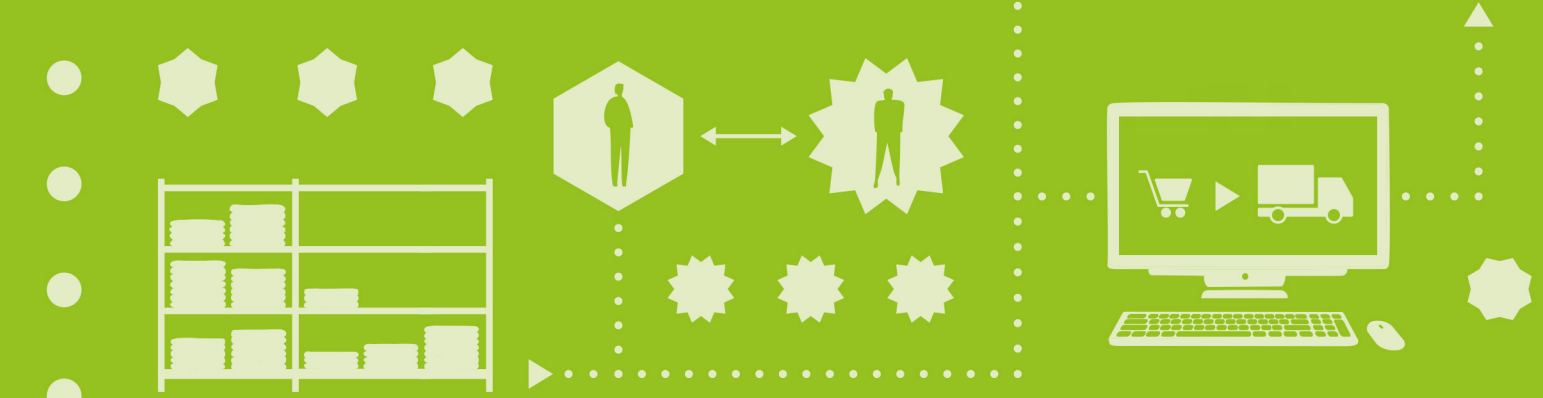


Roland Zarzycki



W SIECI PRACOWNIKÓW PRACOWNIKÓW PRACOWNIKÓW



Praktyczny przewodnik
po innowacji System Zarządzania
Siecią Produkcji Rozproszonej

**W SIECI
PRODUKCJI**

ROLAND ZARZYCKI

W SIECI PRODUKCJI

PRAKTYCZNY PRZEWODNIK

PO INNOWACJI SYSTEM ZARZĄDZANIA

SIECIĄ PRODUKCJI ROZPROSZONEJ

Fundacja Inicjatyw
Społeczno-Ekonomicznych
Warszawa 2023

FISE



Publikacja powstała w ramach projektu „Katalizator Innowacji Społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Poznaj działania Katalizatora Innowacji Społecznych: www.innowacjespoleczne.org.pl

Autorstwo tekstu: Roland Zarzycki, współpraca: Paulina Ograbisz
Redakcja i korekta: Maria Świetlik
Opracowanie graficzne, skład i ilustracje: Krzysztof W. Wróbel

ISBN 978-83-61979-67-8

Wydawca: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (www.fise.org.pl)
Warszawa 2023



Podręcznik dostępny jest na licencji: CC BY-SA 4.0 DEED — Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



SPIS TREŚCI

WSTĘP 9

1. OD CZEGO ZACZAĆ PRZYGODĘ Z SIECIOWANIEM? 12

- 1.1. Czy rozproszona produkcja to rozwiązanie dla Waszej organizacji? 12
- 1.2. Pogłębiona diagnoza i analiza SWOT 13

2. SIEĆ PANATO BAG — POCZĄTEK PRZYGODY 15

- 2.1. Charakterystyka organizacji lidera Sieci 15
- 2.2. Dynamika zamówień jako wyzwanie 16
- 2.3. Konsorcjum jako rozwiązanie systemowe 16
- 2.4. Charakterystyka organizacji członkowskich 17

3. WDROŻENIE SIECI ROZPROSZONEJ PRODUKCJI 20

- 3.1. Analiza uwarunkowań społeczno-gospodarczych 20
- 3.2. Wybór podmiotów współtworzących partnerstwo 21
- 3.3. Wypracowanie zasad współpracy wewnątrz konsorcjum 21
- 3.4. Testowanie 22

4. DYNAMIKA WSPÓŁPRACY, KLUCZOWE CHARAKTERYSTYKI

ORAZ ASPEKTY PROCESU 23

- 4.1. Struktura konsorcjum 23
- 4.2. Dystrybucja zleceń pomiędzy poszczególnych partnerów 27
- 4.3. Aspekty prawno-organizacyjne i kultura organizacyjna 28
- 4.4. Komunikacja zewnętrzna — proces sprzedażowy i działania marketingowe 30

5. EWALUACJA DZIAŁALNOŚCI SIECI PANATO BAG 36

- 5.1. Kultura organizacji i misja 37
- 5.2. Organizacja sieci 38
- 5.3. Produkcja i logistyka 39
- 5.4. Sprzedaż, struktura oferty i komunikacja 40

6. REKOMENDACJE 41

- 6.1. Kultura organizacji i misja 41
- 6.2. Organizacja sieci 42
- 6.3. Produkcja i logistyka 43
- 6.4. Sprzedaż, struktura oferty i komunikacja 43
- 6.5. Pozostałe rekomendacje 43

SIEĆ W LICZBACH 45

Ekonomia społeczna to sfera aktywności obywatelskiej, w której działalność gospodarcza i działalność pożytku publicznego służą realizacji celów społecznych, w tym integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Podmioty ekonomii społecznej tworzą miejsca pracy i świadczą usługi społeczne użyteczności publicznej na rzecz interesu i potrzeb wszystkich obywateli i obywateli. W przeciwieństwie do czysto komercyjnych przedsiębiorstw dla podmiotów ekonomii społecznej priorytetowe znaczenie — obok celu gospodarczego — ma misja społeczna.

Udział w przedsięwzięciach ekonomii społecznej oparty jest na uznaniu podmiotowości uczestników, ich aktywności i samodzielności, gwarantuje zatem przywrócenie godności. Jednocześnie przedsięwzięcia te nierzadko muszą dawać sobie radę na otwartym rynku, sprawdzać się w obrocie gospodarczym, co wiąże się z wieloma wyzwaniami, które stały się przyczyną poszukiwania innowacyjnych rozwiązań — takich jak to, omówione w niniejszej publikacji.

Do podmiotów ekonomii społecznej zaliczamy podmioty spółdzielcze (spółdzielnie socjalne, spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów i spółdzielnie niewidomych, spółdzielnie produkcji rolnej), jednostki reintegracji społeczno-zawodowej (Centra i Kluby Integracji Społecznej, Warsztaty Terapii Zajęciowej, Zakłady Aktywizacji Zawodowej), organizacje pozarządowe i podobne podmioty (stowarzyszenia, fundacje, spółki non profit, podmioty

kościelne, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, koła gospodyń wiejskich). Działac mogą w różnych obszarach, np. w usługach społecznych, produkcji rolniczej, rzemiośle, usługach dla mieszkańców, szkoleniach i edukacji, kulturze.

Ekonomia społeczna uzupełnia sektory prywatny i publiczny. Pomaga zapobiegać wykluczeniu społecznemu, łagodzi napięcia społeczne, wspomaga proces budowy społeczeństwa obywatelskiego i przyczynia się do rozwoju lokalnego. Odpowiada także priorytetom Unii Europejskiej: spójności społecznej, pełnemu zatrudnieniu i walce z biedą, demokracji uczestniczącej, lepszymu zarządzaniu, stabilnemu rozwojowi¹.

¹ Opracowano na podstawie *Słowniczek ekonomii społecznej*, <https://ekonomiaspoleczna.pl/warto-wiedziec/slowniczek-ekonomii-spoecznej/>, [dostęp: 16.11.2023] i *Czym jest ekonomia społeczna?* (materiał Departamentu Ekonomii Społecznej Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej), <https://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/czym-jest-ekonomia-spoeczna/>, [dostęp: 16.11.2023].

WSTĘP

Myśl przewodnia. Wiele podmiotów ekonomii społecznej boryka się z podobnymi problemami, co firmy działające dla zysku. Dodatkowym wyzwaniem, jakie stoi przed przedsiębiorstwami społecznymi, jest konieczność rozwiązywania tych problemów z uwzględnieniem wartości oraz zasad właściwych dla ekonomii społecznej i solidarnej². W dynamicznie zmieniającej się gospodarce jednym z kluczowych czynników sukcesu jest elastyczność działania — dotyczy to także inicjatyw społeczno-gospodarczych podejmowanych w celach ideowych, ale realizowanych w warunkach rynkowych.

Jedne z największych wyzwań, zwłaszcza dla podmiotów małych i średnich, są skala produkcji oraz utrzymanie płynnej adekwatności zleceń i zatrudnienia. Problemy te mają swoją specyfikę zależną od branży, jednak część z nich ma charakter strukturalny i rozwiązania sprawdzone w jednym sektorze mogą okazać się, po wprowadzeniu stosownych korekt, skuteczne na innych polach.

Niniejsze opracowanie ma na celu wsparcie wszystkich tych inicjatyw, które wymagają integracji i współpracy szerszej grupy podmiotów. Możliwe konfiguracje takiej współpracy zależą oczywiście

² Ekonomia solidarna to część ekonomii społecznej, której podstawowym celem jest aktywizacja zawodowa i integracja społeczna poprzez tworzenie miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz osób z niepełnosprawnościami. Więcej w materiale Ministerstwa Rodziny i Pomocy Społecznej pt. *Czym jest ekonomia społeczna i solidarna?*, <https://www.gov.pl/web/rodzina/czym-jest-ekonomia-spoeczna-i-solidarna>, [dostęp: 16.11.2023].

od szeregu uwarunkowań społeczno-ekonomicznych i wymagają podejścia zindywidualizowanego, wrażliwego na niuanse ludzkie oraz rynkowe. Niemniej jednak model współpracy, który udało się wypracować w ramach konsorcjum zainicjowanego przez PANATO, wydaje się mieć znaczny potencjał do skalowania i przeszczepiania, także do innych sektorów.

Wdrożona innowacja. W roku 2017 Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna PANATO wraz z grupą innych podmiotów ekonomii społecznej, z którymi łączyły ją incydentalne współpracy, zmagająca się właśnie z problemem zmiennej dynamiki zamówień. W przypadku większych podmiotów skala działalności pozwala na optymalizację produkcji i zatrudnienia przy jednoczesnym utrzymywaniu znacznego potencjału do przyjmowania dużych zleceń. Podmioty tak niewielkie jak spółdzielnia PANATO muszą wybierać pomiędzy ograniczeniem się do realizacji małych zamówień lub stałym utrzymywaniem znacznego zasobu produkcyjnego i ponoszeniem bolesnych strat w okresach przestoju.

PANATO postawiło problem ten rozwiązać w sposób systematyczny i systemowy, łącząc potencjał wielu małych oraz średnich podmiotów. W wyniku zrealizowanego projektu stworzony został model zarządzania produkcją rozproszoną, który pozwolił przewyciężyć wzmiankowane trudności. Jest on zatem oddolnie wypracowanym rozwiązaniem. Co istotne, model może stanowić

narzędzie użyteczne dla wszystkich innych podmiotów, które napotykają na podobne problemy. Po siedmiu niemal już latach funkcjonowania tej innowacji przyszedł czas na ewaluację i krytyczną analizę kluczowych obszarów działalności konsorcjum PANATO Bag — niniejsza publikacja jest ich rezultatem.

Produkcja rozproszona. System zarządzania produkcją rozproszoną to sposób na skalowanie działalności gospodarczej w sytuacji ograniczonych zasobów pojedynczych organizacji, które decydują się osiągnąć efekt synergii poprzez połączenie sił. Jest to sposób na współpracę wewnątrzsektorową bazującą nie tylko na wartościach, ale także konkretnym pomysłem biznesowym. To systemowe rozwiązanie stanowiące wsparcie dla sektora ekonomii społecznej i solidarnej.

Adresaci opracowania. Dzięki ukazaniu szczegółów tej wypracowanej i wielokrotnie przetestowanej ścieżki rozwoju, dostarczamy czytelnikom i czytelnikom punktu odniesienia dla ich własnych przedsięwzięć gospodarczych, czy inicjatyw, których rozwój będą chciały wesprzeć. To cenne źródło praktycznych informacji zarówno dla przedsiębiorców społecznych, jak i doradców biznesowych działających przy ośrodkach wsparcia ekonomii społecznej. Publikacja dostarcza także wiedzy, która może okazać się przydatna do planowania inicjatyw i systemu wsparcia dla sektora ekonomii

społecznej na poziomie ustawodawczym oraz strukturalno-gospodarczym.

Zawartość publikacji. Niniejsza publikacja to kompleksowe opracowanie innowacji biznesowej, która wdrożona została przez Wielobranżową Spółdzielnię Socjalną PANATO (PANATO) w ramach sieci produkcji rozproszonej w sektorze tekstylnym, z uwzględnieniem specyfiki sektora ekonomii społecznej. Z kolejnych rozdziałów zainteresowana czytelniczki i czytelnicy dowiedzą się:

- **rozdział 1:** czy wasza organizacja (lub ta, którą chcecie wesprzeć w rozwoju) powinna rozważyć model produkcji rozproszonej;
- **rozdział 2:** jakie założenia projektowe przyświecały wdrożonemu projektowi oraz jakie minimalne strukturalne warunki brzegowe powinny być spełnione, by przeszczepienie modelu zarządzania siecią produkcji rozproszonej miało sens;
- **rozdział 3:** w jaki sposób całość innowacji została wdrożona przez spółdzielnię PANATO w praktyce oraz na jakie kluczowe aspekty procesu zwrócić należy uwagę przy realizacji analogicznego działania;
- **rozdział 4:** w jaki sposób innowacja funkcjonowała w kolejnych latach po wdrożeniu oraz jaka była dynamika funkcjonowania sieci produkcji rozproszonej w perspektywie kluczowych charakterystyk procesu;

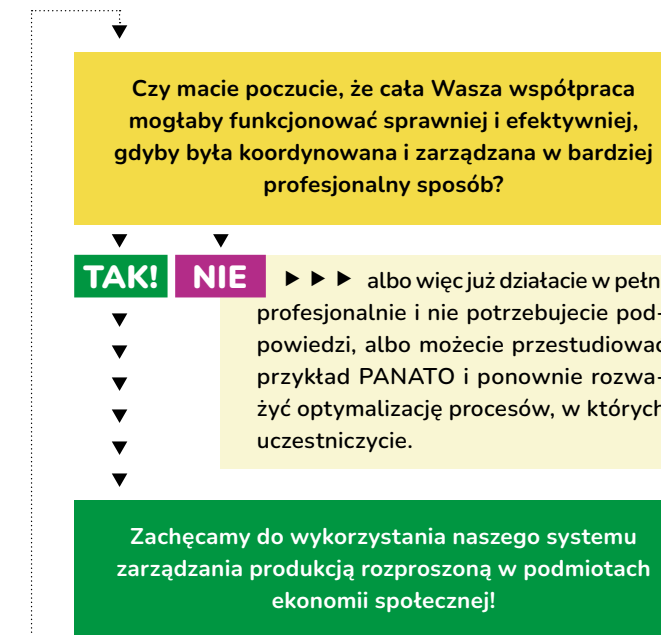
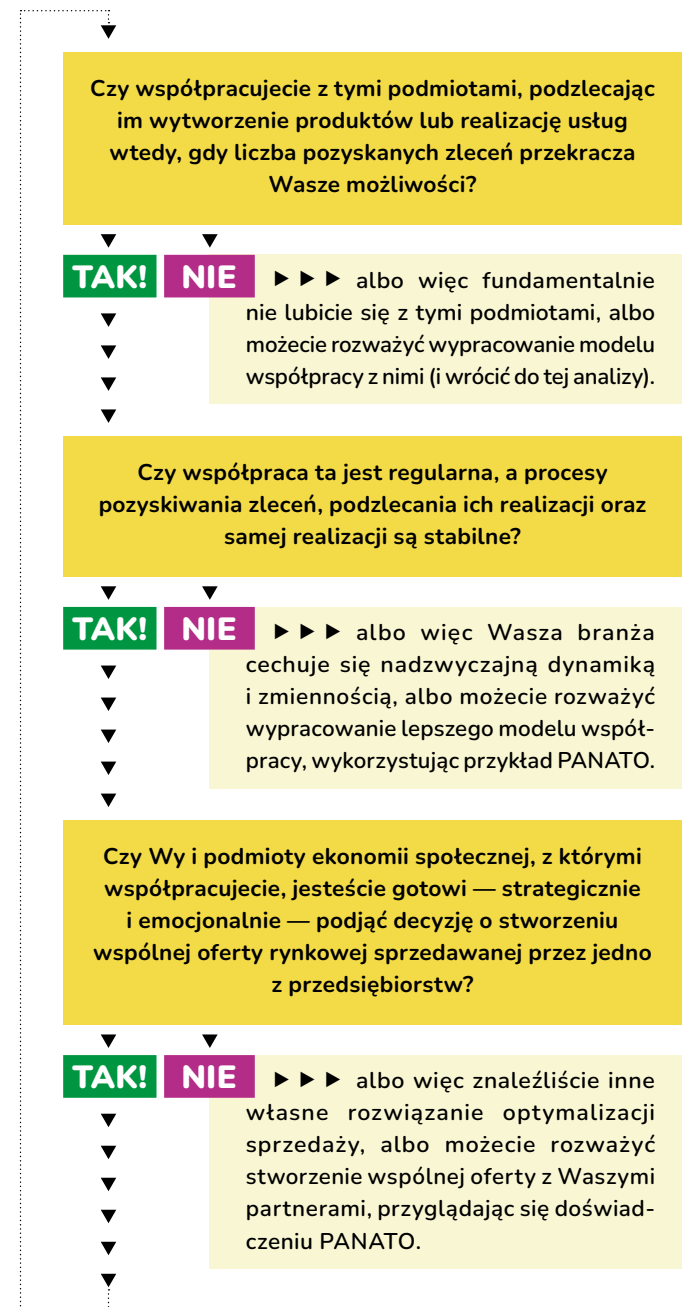
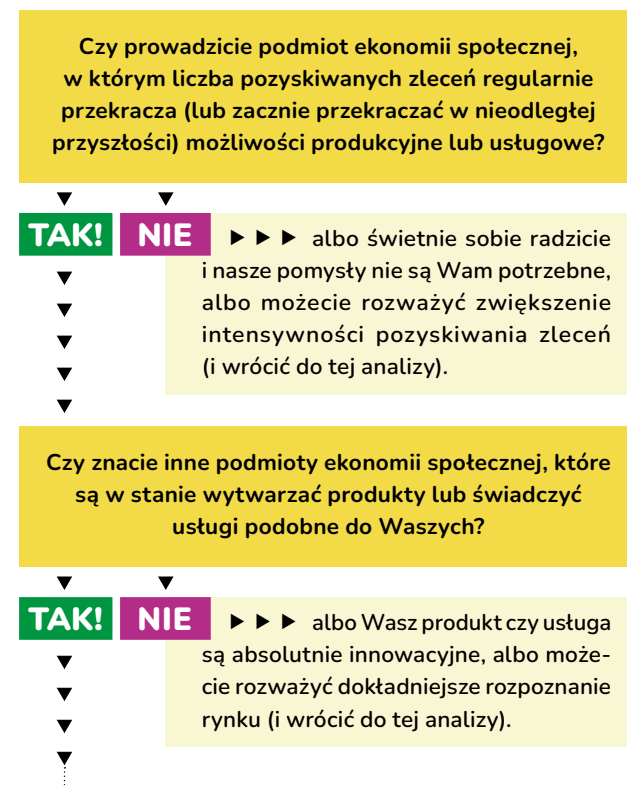
- **rozdział 5:** jaka jest ocena sensowności i skuteczności projektu po siedmiu latach od rozpoczęcia wdrożenia w odniesieniu do doświadczeń pomysłodawców oraz wyników niezależnego raportu ewaluacyjnego;
- **rozdział 6:** jakie są najważniejsze rekomendacje dla podmiotów, które planują lub realizują swoją działalność w modelu produkcji rozproszonej.

1. OD CZEGO ZACZAĆ PRZYGODĘ Z SIECIOWANIEM?

Zanim podejmiecie próby wdrożenia pomysłów opisanych w tej publikacji we własnej organizacji (lub tej, którą wspieracie), zachęcamy do krótkiej analizy okoliczności, możliwości, potrzeb i celów.

1.1. CZY ROZPROSZONA PRODUKCJA TO ROZWIĄZANIE DLA WASZEJ ORGANIZACJI?

Proponujemy czytelnikom i czytelnikom nastę-



Jeżeli Wasza organizacja spełnia kryteria, o których mowa powyżej, może rozważyć wdrożenie systemu zarządzania produkcją rozproszoną.

1.2. POGŁĘBIONA DIAGNOZA I ANALIZA SWOT

Jeśli rozważacie wdrożenie sieci rozproszonej produkcji, to kolejnym krokiem jest przeprowadzenie pogłębionej diagnozy sytuacji, w której znajdują się potencjalny lider sieci oraz organizacje partnerskie. W tym celu dobrze jest przeanalizować następujące kwestie:

- gdzie zlokalizowane są przedsiębiorstwa lidera oraz partnerów?
- jakie są możliwości komunikacyjne oraz jaka jest ich specyfika?
- jaka jest skala biznesu lidera i partnerów (jaki jest obrót, przychody, poziom zatrudnienia)?
- ile osób z grup defaworyzowanych jest zatrudnionych u lidera i partnerów, jaka jest specyfika tego zatrudnienia?
- na ile przystają do siebie produkty czy usługi, które świadczą lider i partnerzy?
- czy współpraca miałaby objąć całość działań, czy ograniczałaby się do pewnego aspektu działalności?
- jakie są plany i perspektywy rozwojowe lidera i partnerów?
- jakie są oczekiwania wobec współpracy?

Następnie wskazane jest przeprowadzenie standardowej analizy słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń, jakie należy brać pod uwagę, wdrażając system zarządzania produkcją rozproszoną w przypadku nowej sieci (tzw. analiza SWOT). Co istotne, analiza ta powinna zostać opisana osobno z perspektywy każdego partnera, może bowiem okazać się, że rozmaite aspekty, szanse i zagrożenia postrzegane są zupełnie inaczej. Warto te różnice omówić już na samym początku, by uniknąć nieporozumień czy rozczarowań w przyszłości. Warto także, by każdy — lider i partnerzy — określił, z jakimi oczekiwaniami i celami wchodzi

w tę współpracę, jak również do jakiego stopnia jest gotowy zaangażować się w sieć i ile wnieść.

Dzięki powyższym analizom będzie można naszkicować drogę od stanu bieżącego do pożądanego stanu przyszłego, jaką nowa sieć podmiotów ekonomii społecznej miałaby osiągnąć. Wszystko to będzie wymagało jeszcze opracowania wielu szczegółów i przygotowania planu działań, niemniej jednak warto od początku uwspólnić horyzont, ku któremu sieć zmierza.

Aby lepiej poznać model produkcji rozproszonej, zapoznajcie się teraz ze szczegółowym studium przypadku PANATO Bag, która może posłużyć za model dla Waszej przyszłej sieci.

2. SIEĆ PANATO BAG — POCZĄTEK PRZYGODY

Sieć PANATO Bag to inicjatywa podmiotów ekonomii społecznej zatrudniających m.in. osoby z niepełnosprawnościami, których wspólnym celem jest dostarczanie najwyższej jakości oferty usługowo-produkcyjnej, dopasowanej do wymagań kontrahentów. Torby, plecaki i akcesoria są wytwarzane lokalnie, z poszanowaniem praw pracowniczych oraz zasad zrównoważonego rozwoju. Sieć oferuje oryginalne wzornictwo i innowacyjne materiały, a wykorzystywane przez nią rozwiązania technologiczne ułatwiają zamawianie produktów i komunikację z klientami — dzięki temu PANATO Bag może odpowiadać na zmieniające się oczekiwania klientów. W tym rozdziale przedstawiamy proces, który doprowadził się do powołania tej Sieci.

2.1. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI LIDERA SIECI

PANATO to wielobranżowa spółdzielnia socjalna osób fizycznych o profilu produkcyjno-usługowym, która od 2014 r. działa w branży tekstylnych gadżetów reklamowych, przyczyniając się do reintegracji społecznej i zawodowej osób z grup defaworyzowanych. Dzięki stworzeniu rozpoznawalnej marki kojarzonej z wysoką jakością, a jednocześnie zaangażowaniem społecznym, PANATO jest w stanie skutecznie konkurować zarówno na rynku zleceń biznesowych, jak i przetargów publicznych.

Pozyskiwane w ten sposób zamówienia na produkcję tekstyliów reklamowych (toreb, plecaków i innych akcesoriów reklamowych z nadrukiem) realizowane są przez pracownice i pracowników spółdzielni.

2.2. DYNAMIKA ZAMÓWIEŃ JAKO WYZWANIE

Specyfiką rynku, na którym funkcjonuje PANATO, jest nierównomierność popytu, co jest czynnikiem niekorzystnym, a szczególnie dotkliwym w przypadku małych przedsiębiorstw. Kiedy liczba zamówień przewyższa moce produkcyjne spółdzielni, PANATO realizuje te nadwyżki we współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Zgodnie z misją i celem funkcjonowania organizacji, zlecenia tego rodzaju przekierowuje do partnerskich organizacji z sektora ekonomii społecznej. To pomysł na lepsze i bardziej stabilne zatrudnienie w sektorze oraz wzrost liczby miejsc pracy dla osób z grup defaworyzowanych.

Minione lata działalności w branży tekstylno-szwalnicy pozwoliły dostrzec zarówno silne, jak i słabe strony tego rozwiązania. Setki zleceń, które były realizowane we współpracy z innymi podmiotami ekonomii społecznej w całym kraju, pokazały, jak ważne są terminowość i solidność, ale przede wszystkim codzienny kontakt międzyludzki.

Z czasem wypracowana została sieć partnerstw biznesowych opartych o wzajemne zaufanie. Znajomość oraz doświadczenie we współpracy uprościły

i przyspieszyły szereg procesów produkcyjnych. Jednak strumień zleceń — raz szerszy, raz węższy — komplikował także stabilizację samej tej kooperacji. Co więcej, partnerzy funkcjonujący na tym samym zmiennym rynku, pozyskiwali i realizowali także wiele innych zleceń, co z kolei przekładało się na trudną do przewidzenia zmienność wolnych mocy produkcyjnych (do wykorzystania w ramach podzleceń). W ten sposób rzeczywistość postawiła PANATO przed bardzo konkretnym i niełatwym wyzwaniem, jakim jest sprawne zarządzanie procesem produkcji rozproszonej.

2.3. KONSORCJUM JAKO ROZWIĄZANIE SYSTEMOWE

Spółdzielnia PANATO postanowiła podejść do kwestii zarządzania produkcją rozproszoną w sposób systematyczny i systemowy, który jednocześnie uwzględni bliskie jej wartości stojące za ideą ekonomii społecznej. Dlatego nadrzędnym celem stało się powołanie i skoordynowanie sieci organizacji partnerskich rekrutujących się wyłącznie spośród podmiotów ekonomii społecznej. Z perspektywy czysto biznesowej można byłoby to uznać za niepotrzebne utrudnienie, choćby z uwagi na znaczne zawężenie puli potencjalnych partnerów, a niekiedy także niższą ich konkurencyjność. Tu jednak przeważały wartości: dystrybuowanie nadwyżek produkcyjnych pomiędzy przedsiębiorstwa społeczne wspiera

proces reintegracji społecznej i zawodowej osób z trudnościami na rynku pracy, w tym zaś konkretnym wypadku — osób z niepełnosprawnościami.

Samo sformalizowanie współpracy poprzedził proces mapowania problemów, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa społeczne działające w sektorze tekstylno-szwalnicy. Jak wskazywała praktyka i liczne dyskusje, wyzwania te miały charakter organizacyjny i sprzedażowy. Istotne bariery rozwoju stanowią:

- brak zoptymalizowanych procesów produkcyjnych,
- brak profesjonalnych działów sprzedażowych i
- brak narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem produkcyjnym.

Trudności te przekładają się z kolei na niską efektywność pracy osób z niepełnosprawnościami, niestabilny charakter ich stanowisk, jak również niski przyrost nowych miejsc pracy tworzonych pod ich kątem. Opracowany przez PANATO zintegrowany system zarządzania produkcją rozproszoną miał więc za zadanie nie tylko skoordynować i zsynchronizować funkcjonowanie sieci partnerów, ale także rozwiązać zdiagnozowane problemy organizacyjne i sprzedażowe.

W rezultacie w 2017 r. powołane zostało konsorcjum produkcyjne PANATO Bag, które rozpoczęło produkcję asortymentu z oferty lidera przedsięwzięcia, spółdzielni PANATO. W skład konsorcjum weszło dotychczas 10 podmiotów ekonomii

społecznej z całego kraju o różnych typach osobowości prawnych — spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, stowarzyszenia, fundacje, towarzystwa pomocy dzieciom, centra integracji społecznej, spółki z o.o. non profit. Różnorodność ta stanowi o sile konsorcjum, ale stwarza także różnego typu wyzwania organizacyjno-prawne oraz logistyczne.

2.4. CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI CZŁONKOWSKICH

Podmioty zrzeszone w sieci łączy fundamentalna więź — wszystkie są podmiotami ekonomii społecznej, które zatrudniają lub rehabilitują zawodowo i społecznie osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, które potrzebują wsparcia na rynku pracy.

Członkami-założycielami sieci były Spółdzielnia Socjalna PANATO (lider) oraz organizacje partnerskie: Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej Zakład Aktywności Zawodowej w Pile, Przedsiębiorstwo Społeczne TPD Oddział Miejski w Wieruszowie, Rudzki Zakład Aktywności Zawodowej oraz Manufaktura Dobrych Usług sp. z o.o. Z biegiem czasu, wraz ze wzrostem sprzedaży i rozwojem kompetencji organizacyjnych, sieć została poszerzona o współpracę z kolejnymi podmiotami ekonomii społecznej o profilu tekstylno-szwalnicy: Spółdzielnią Socjalną UNIKO z Brzegu, Centrum Integracji Społecznej „Pawłowe Sióło”

w Pawłosiewie, Przedsiębiorstwem Społecznym 7Niebo sp. z o.o. non profit z Wałbrzycha, Warsztatem Terapii Zajęciowej w Wieruszowie, Przedsiębiorstwem Społecznym Sakwa TPD Morąg z Łukty, Spółdzielnią Socjalną „Pasja” z Ostrowiny.

Organizacje zrzeszone w Sieci zatrudniają lub zrzeszają osoby z następujących grup:

- niewidome i niedowidzące,
- z niepełnosprawnością ruchową lub ograniczeniami ruchowymi,
- w kryzysie zdrowia psychicznego, z niepełnosprawnością neurologiczno-psychiatryczną,
- samotne, niepracujące matki,
- niepracujące osoby w trudnej sytuacji życiowej,
- osoby z chorobą alkoholową.

Głównym kryterium różnicującym podmioty jest osobowość prawna, która w istotny sposób wpływa na ich sposób funkcjonowania, w tym na proces realizacji otrzymanych zleceń. Poniżej omówiono poszczególne formy prawne.

Zakłady aktywności zawodowej³ (ZAZ) w zależności od sposobu, w jaki są zorganizowane,

3 Zakłady Aktywności Zawodowej to „wyodrębnione organizacyjnie i finansowo jednostki, których celem jest zatrudnianie osób o znacznym i umiarkowanym stopniu niepełnosprawności, u których stwierdzono autyzm, upośledzenie umysłowe lub chorobę psychiczną”, definicja za *Zatrudnianie osób niepełnosprawnych w instytucji*, <https://www.pfron.org.pl/instytucje/zatrudnienie-on-w-instytucji-wtz-i-zazy/>, [dostęp: 16.11.2023].

prowadzą działalność gospodarczą lub działalność odpłatną pożytku publicznego. **Warsztaty terapii zajęciowej⁴ (WTZ)** nie nawiązują stosunku pracy z osobami zaangażowanymi w proces produkcyjny, nie nazywają nawet osób sztywnymi pracownikami, tylko uczestnikami. Finansowanie tych organizacji jest zabezpieczone przez samorządy na poziomie województw i polega na dofinansowaniu stanowiska pracy czy wynagrodzeniu dla uczestnika, którym może być osoba z określonym rodzajem niepełnosprawności. Celem tych organizacji jest stworzenie osobom z niepełnosprawnością możliwości rehabilitacji społecznej i zawodowej. Uczestnicy są zazwyczaj związani z ZAZ-em lub WTZ-tem na długie lata, przez co nie wchodzi na otwarty rynek pracy. Podmioty te raczej nie szukają aktywnie zleceń na rynku, są nastawione na współpracę z samorządem i jego jednostkami oraz z organizacjami pozarządowymi.

Centra Integracji Społecznej (CIS) to podmioty, które świadczą wsparcie dla osób pozostających od

4 Warsztaty Terapii Zajęciowej to „wyodrębnione organizacyjnie i finansowo placówki, których celem jest aktywne wspomaganie procesu rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych oraz stwarzanie osobom niepełnosprawnym niezdolnym do podjęcia pracy możliwości rehabilitacji społecznej i zawodowej w zakresie pozyskania lub przywrócenia umiejętności niezbędnych do podjęcia zatrudnienia”, definicja za *Zatrudnianie osób niepełnosprawnych w instytucji*, <https://www.pfron.org.pl/instytucje/zatrudnienie-on-w-instytucji-wtz-i-zazy/>, [dostęp: 16.11.2023].

dłuższego czasu poza rynkiem pracy niekoniecznie z powodu niepełnosprawności. Podobnie jak ZAZ-y są dofinansowane przez samorządy. Misją CIS-ów jest usamodzielnienie, czyli przygotowanie osób długotrwale bezrobotnych do samodzielnego funkcjonowania na otwartym rynku pracy. Ich celem jest kształtowanie nawyków niezbędnych do podjęcia i utrzymania pracy oraz wyposażenie klientek i klientów w nowe umiejętności zawodowe. Osoby korzystają ze wsparcia CIS tymczasowo, zazwyczaj współpraca trwa kilka miesięcy. CIS, podobnie jak podmioty z poprzedniej grupy, nie poszukuje aktywnie zleceń komercyjnych.

Spółdzielnie socjalne, spółki z o.o. non profit to nienastawione na zysk podmioty, które zatrudniają swoje członkinie i członków na podstawie różnych umów: umowy o pracę, umowy cywilnoprawnej (np. umowa o dzieło, umowa zlecenia) lub stażu dofinansowanego przez powiatowy urząd pracy. Działają na zasadach rynkowych. Okazjonalnie otrzymują wsparcie finansowe np. z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), najczęściej na tworzenie i utrzymanie nowych stanowisk pracy. Łączą one cechy przedsiębiorstwa i organizacji pozarządowej, czyli łączą swoją społeczną misję z zadaniami biznesowymi. Ich podstawową kompetencją jest świadczenie usług w ramach działalności gospodarczej, co z kolei zapewnia finansowanie działań integracyjnych członków spółdzielni.

Opisane powyżej zróżnicowanie wpływa na sposób funkcjonowania podmiotu na rynku, co ma znaczenie także dla jego współpracy z liderem sieci. Jednocześnie dla wszystkich podmiotów duże znaczenie ma społeczny aspekt ich działalności. Żaden z podmiotów nie jest nastawiony głównie na zysk, a raczej na wzajemne wsparcie, dobrą atmosferę pracy i budowanie osobistych relacji. To wartości, które dla wszystkich uczestników sieci mają duże znaczenie i leżą u podstaw kultury organizacyjnej.

3. WDROŻENIE SIECI ROZPROSZONEJ PRODUKCJI

Kluczowe dla powodzenia innowacji było poprzeczenie jej etapami przygotowawczymi, na które złożyły się: analiza uwarunkowań społeczno-gospodarczych, proces selekcji partnerów, negocjacje, wspólne dopracowanie procesu współpracy i produkcji oraz jego testowanie.

3.1. ANALIZA UWARUNKOWAŃ SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

W proces analizy najważniejsze znaczenie miały odpowiedzi na pytania:

- jakie jest rozmieszczenie podmiotów zainteresowanych nawiązaniem partnerstwa?
- jakie są możliwości, specyfika oraz preferencje komunikacyjne?
- jaka jest skala względna i bezwzględna ich działalności (obróć, przychód, zatrudnienie)?
- jaka jest specyfika zatrudnienia osób z grup defaworyzowanych?
- jaka jest specyfika zakresu produkcyjnego i/ lub usługowego?
- jakie są plany i perspektywy rozwojowe, w tym oczekiwania wobec partnerstwa?
- czy mocne strony jednych partnerów mają potencjał kompensowania słabych stron innych?

3.2. WYBÓR PODMIOTÓW WSPÓŁTWORZĄCYCH PARTNERSTWO

Analiza uwarunkowań pozwoliła wyłonić pulę potencjalnych partnerów. Początkowe zaproszenie rozesłane zostało do szerokiej grupy odbiorców, z których ostatecznie pięć podmiotów przystąpiło do prac nad utworzeniem konsorcjum. Jeden z tych podmiotów ostatecznie wycofał się z partnerstwa.

Ponieważ od samego początku kwestią fundamentalnie ważną dla powodzenia projektu była komunikacja wewnętrzna, każdy podmiot wskazał osobę lub osoby go reprezentujące, w tym osobę bezpośrednio decyzyjną w zakresie produkcyjno-usługowym (zwykle w funkcji kierowniczk lub kierownika produkcji).

3.3. WYPRACOWANIE ZASAD WSPÓŁPRACY WEWNĄTRZ KONSORCJUM

Utworzenie konsorcjum oraz marki PANATO Bag poprzedziły trzy dwudniowe stacjonarne sesje dyskusyjne, podczas których wypracowane zostały:

- model prawno-organizacyjny (treść porozumienia o współpracy, regulaminy, procedury),
- początkowa oferta oraz formuła jej komunikacji zewnętrznej,
- przebieg procesu produkcyjnego i standaryzacja produkcji,

- przebieg procesu logistycznego (zaopatrzenie, magazynowanie, spedycja),
- model finansowy — ujednolicony cennik usług szycia.

Wspólne, partnerskie ustalenie wszystkich tych elementów było kolejnym kluczem do powodzenia całej inicjatywy. Na każdym etapie dążono do konsensusu, zaś w tych przypadkach, gdy nie udało się go osiągnąć, ustalenia zapadały zgodne z wolą większości przy zachowaniu praw i interesów mniejszości.

Aby zapewnić neutralność całego procesu, warsztaty i spotkania były moderowane przez zewnętrzną osobę. Umiejętności takiej osoby powinny obejmować prowadzenie mediacji. W trakcie moderowania spotkania kluczowe są otwartość, umiejętność słuchania, ale także umiejętność przejmowania inicjatywy i kierowania niełatwymi dyskusjami, podsumowywania dyskusji i przekładania złożonych analiz na konkretne cele wdrożeniowe. Doświadczenie w zakresie realizacji własnych inicjatyw gospodarczych oraz zarządzania projektami wydaje się nie tylko pożądane, ale wręcz niezbędne, jeśli osoba ta ma zdobyć autorytet i zaufanie wśród dyskutujących stron, a w konsekwencji zagwarantować sukces procesu negocjacyjnego. Podstawowa znajomość sektora ekonomii społecznej, jego charakterystyki i dynamiki działania, będzie dużym atutem, ale nie jest niezbędna.

3.4. TESTOWANIE

Pierwsze pół roku partnerstwa pomimo już realizowanych zleceń miało charakter testowy, co stworzyło bezpieczne warunki na wypadek trudności, z jakimi zmagać mogły się poszczególne podmioty. Przez ten czas partnerzy dali sobie prawo do wycofania się ze współpracy w takim intensywnym modelu. Był to okres, w którym miały miejsce regularne spotkania i komunikacje partnerów, których celem było udoskonalanie zasad współpracy w tych obszarach, w których pojawiały się problemy.

Dwie najważniejsze trudności, jakie ujawniły się w okresie testowania, to brak zaufania do skuteczności konsorcjum, z którego wynikała niekiedy nadmierna ostrożność (brak gotowości do podejmowania ryzyka i przekierowywania mocy produkcyjnych na partnerstwo), a także niedopełnianie ustaleń dotyczących komunikacji w zakresie zatwierdzania statusów zleceń i informowania partnerów o przebiegu wewnętrznych procesów produkcyjnych.

Istotnym wyzwaniem okazało się zautomatyzowanie procesu z użyciem oprogramowania komputerowego. Choć od początku wydawało się, że takie rozwiązanie byłoby cenne dla optymalizacji procesów (m.in. komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, automatyzacji statusów produkcji), w praktyce nie udało się wyegzekwować systematycznego korzystania z programu, co prowadziło do większej liczby problemów niż zysków. Co istotne, tego typu

moduły komputerowe nie były stosowane przez konkurencję rynkową, która także opierała proces realizacji zamówienia na bezpośrednim kontakcie handlowca z klientem, który tworzył ostateczną specyfikację zamówienia za pośrednictwem poczty elektronicznej. Natomiast pomocny okazał się konfigurator produktów online⁵, czyli aplikacja służąca do samodzielnego projektowania produktu, który sprawdza się do dziś jako narzędzie przyspieszające procesy decyzyjne po stronie klienta.

Okres testowy w naturalny sposób przeszedł w codzienną rutynę współpracy w ramach konsorcjum.

⁵ Konfigurator dostępny jest pod adresem: <https://panato.org/konfigurator>, [dostęp: 16.11.2023].

4. DYNAMIKA WSPÓŁPRACY, KLUCZOWE CHARAKTERYSTYKI ORAZ ASPEKTY PROCESU

4.1. STRUKTURA KONSORCJUM

Struktury organizacyjne w konsorcjach produkcyjnych można zorganizować na różne sposoby. Role i obowiązki, a co za tym idzie przepływ komunikacji pomiędzy uczestnikami sieci, zależą nie tylko od ambicji poszczególnych jej uczestników, ale przede wszystkim od ich zasobów i kompetencji. Możemy sobie wyobrazić model, w którym funkcjonuje np. jeden silny lider odpowiedzialny za główne role operacyjne, albo model, w którym podział obowiązków i odpowiedzialności jest zorganizowany w sposób bardziej zrównoważony. Z pewnością liczba możliwych konfiguracji takiej struktury jest znaczna i nie sposób jednoznacznie ocenić, która jest lepsza, a która gorsza. Wiele zależy od szczegółowej charakterystyki samych podmiotów oraz sektora, branży i obszaru, na jakim działają, i innych kryteriów.

Model konsorcjum produkcyjnego PANATO Bag został wypracowany na podstawie dotychczasowych doświadczeń współpracy między partnerami, dlatego też proces projektowania jego struktury nie był prototypowaniem całkowicie nowego rozwiązania, a próbą zmapowania istniejących procesów, a następnie poddania ich optymalizacji, której celem była standaryzacja produkcji i osiągnięcie bardziej satysfakcjonujących rezultatów — zarówno produkcyjnych, jak i sprzedażowych.

Jak było to już podkreślane, docelowe rozwiązanie było wypracowywane w sposób konsensualny

w ramach spotkań zespołowych z wszystkimi uczestnikami sieci: liderem oraz decydentami reprezentującymi partnerów. Takie podejście niosło za sobą pewne wyzwania, polegające na pogodzeniu interesów i potrzeb wszystkich przedstawicieli z wymaganiami ze strony rynku. Korzyści takiego podejścia były jednak istotne — zaangażowanie w proces twórczy i decyzyjny każdego z partnerów zaowocowały wypracowaniem wzajemnego zaufania i przywiązania do wypracowanej koncepcji. Był również spójny z kulturą organizacyjną, jaką reprezentował lider, a w szczególności kulturą partycypacji i włączania wszystkich uczestników systemu w procesy decyzyjne.

Docelowa struktura organizacyjna konsorcjum PANATO Bag zakładała jednego silnego lidera oraz partnerów produkcyjnych, którzy pozostają w stałym kontakcie z liderem. Podział ról i obowiązków został zdefiniowany szczegółowo w dokumentach wewnętrznych.

Lider sieci w takim modelu dostarcza niezbędnych zasobów, kompetencji oraz narzędzi, aby konsorcjum mogło realizować swoje zadania w sposób jakościowy i spełniający standardy rynkowe. Odpowiada za tworzenie i utrzymanie działu marketingu i sprzedaży, działu zaopatrzenia i logistyki oraz pozostałych obszarów niezbędnych do skutecznego realizowania tak określonej roli. W szczególności lider odpowiedzialny jest za następujące działania:

- marketing, promocja i sprzedaż oferty sieci,

- wdrażanie nowych produktów i rozwiązań technologicznych oraz dbanie o transfer wiedzy do partnerów produkcyjnych,
- zaopatrzenie zakładów produkcyjnych we wszystkie tkaniny niezbędne do produkcji zamówień realizowanych w ramach sieci,
- nadzór nad procesami produkcyjnymi, w tym nad procesami oceny jakości, które mają miejsce w zakładach partnerów.

Partnerzy produkcyjni są odpowiedzialni za działania w następujących obszarach:

- produkcja zamówień przydzielonych przez lidera i kontrola jakości,
- proces logistyczny, w tym dostarczanie zrealizowanych zamówień do klientów,
- poszukiwanie rozwiązań technologicznych ukierunkowanych na optymalizację produkcji,
- utrzymywanie zdolności produkcyjnych wraz z niezbędnymi zasobami ludzkimi i parkiem maszynowym.

Ludzie i komunikacja pomiędzy nimi są czynnikami kluczowymi dla powodzenia każdego przedsięwzięcia, czy to ekonomicznego, czy społecznego. Nie inaczej jest w przypadku tworzenia sieci produkcyjnej, w której partnerzy są rozproszeni terytorialnie. Dla właściwego funkcjonowania systemu ról uzgodnionego w opisany powyżej sposób, niezwykle ważną jest struktura komunikacyjna, w tym także jej zewnętrzne elementy obejmujące dostawców i klientów. Uproszczony model struktury i komunikacji pomiędzy interesariuszami ilustruje sąsiadujący graf.



Rys. 1. Model struktury organizacyjnej i komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w konsorcjum PANATO Bag.

Poniżej szczegółowo opisane zostały aspekty komunikacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesu.

Lider (koordynator zamówienia po stronie lidera, L/K) — Partner produkcyjny (kierownik produkcji po stronie partnera produkcyjnego, P/K)

Jednym z najważniejszych momentów komunikacyjnych w procesie realizacji zamówienia jest przekazanie specyfikacji zamówienia przez koordynatora po stronie lidera (L/K) do kierownika produkcji po stronie partnera produkcyjnego (P/K). Aby zminimalizować ryzyko błędów komunikacyjnych i skrócić czas procesu, opracowano wystandaryzowany formularz zamówienia. Komunikacja pomiędzy L/K a P/K odbywa się za pośrednictwem maili, telefonów oraz komunikatora (Messengera) i jest ustawiczna — obydwie strony pozostają ze sobą w stałym kontakcie, aby aktualizować wiedzę na temat etapów produkcji i reagować na bieżące problemy. W praktyce to P/K zgłasza do L/K wszelkie nieprawidłowości. Jeśli realizacja zamówienia przebiega w sposób bezproblemowy, L/K i P/K kontaktują się ze sobą na czterech kluczowych etapach:

- przekazując zamówienie do produkcji (L/K→P/K),
- potwierdzając otrzymanie zaopatrzenia i rozpoczęcie produkcji (P/K→L/K),
- potwierdzając ukończenie produkcji i spakowanie zamówienia do wysyłki (P/K→L/K),
- organizując wysyłkę zamówienia do klienta (L/K→P/K).

Lider (handlowiec, marketer, L/H) — Klient

Proces sprzedażowy z klientami jest prowadzony wyłącznie przez handlowców po stronie Lidera. Partnerzy produkcyjni są z tego procesu całkowicie wyłączeni.

Proces komunikacyjny marki i wszelkie działania marketingowe mające na celu budowanie wizerunku i wspieranie procesów sprzedażowych poprzez budowanie lejka sprzedażowego prowadzone są przez marketerów po stronie Lidera. Lider w miarę potrzeb może włączać w ten proces zewnętrznych dostawców usług specjalistycznych takich jak marketing internetowy, fotografia, grafika, webmastering.

Lider (proces wewnętrzny): Handlowiec (L/H) — Koordynator produkcji (L/K) — Zaopatrzenie (L/Z)

Można sobie wyobrazić, że przy niewielkiej skali działalności rolę handlowca, koordynatora produkcji i zaopatrzenia może skutecznie wykonywać jedna osoba. Jednak wraz ze wzrostem sprzedaży role te muszą zostać rozdzielone pomiędzy kilka osób — właśnie tak wygląda sytuacja w sieci PANATO Bag. Tak skomplikowany proces komunikacyjny stanowi wyzwanie dla organizacji. Spróbujmy przyjrzeć się temu dokładniej:

- handlowiec tworzy formularz zamówienia, ponieważ to on jest na pierwszej linii komunikacji z klientem,
- elementem formularza zamówienia jest określenie terminu realizacji zamówienia, który

jest konsultowany z koordynatorem produkcji (L/K), który następnie konsultuje go z kierownikiem produkcji po stronie partnera (P/K),

- po przyjęciu zamówienia do realizacji przez handlowca (L/H), formularz zamówienia jest przesyłany przez niego do koordynatora produkcji (L/K), którego zadaniem jest uzupełnienie centralnego formularza zaopatrzenia,
- w oparciu o dane wprowadzone do centralnego formularza zaopatrzenia, materiały zostają zamówione przez zaopatrzenie (L/Z) na adres partnera produkcyjnego przydzielonego do realizacji zamówienia.

Partner produkcyjny (proces wewnętrzny): kierownik produkcji (P/K) — zespół produkcyjny (Z)

Partner produkcyjny jest zobowiązany do wyznaczenia kierownika produkcji (P/K), który:

- pozostaje w komunikacji z koordynatorem po stronie lidera (L/K) i przyjmuje od niego zlecenia,
- odpowiada za zorganizowanie zespołu produkcyjnego (Z) i nadzór nad jego pracą.

Ze względu na charakterystykę sektora ekonomii społecznej, to właśnie w zespołach produkcyjnych są zatrudniane osoby zagrożone wykluczeniem społecznym — np. osoby z niepełnosprawnościami fizycznymi i psychicznymi bądź długotrwale bezrobotne. Rola kierownika produkcji jest wyjątkowo trudna, odpowiada on bowiem za wdrożenie standaryzacji procesu produkcji w zespole, a w szczególności za

efektywność pracy poszczególnych pracowników (tempo i wydajność), utrzymanie standardów jakości produktów, dotrzymanie terminów.

Inaczej rozpisane kompetencje, procesy i zasady komunikacji są zapewne dopuszczalne, każde podejście wymaga jednak przemyślenia wpływu rozważanej struktury na funkcjonowanie sieci.

4.2. DYSTRYBUCJA ZLECEŃ POMIĘDZY POSZCZEGÓLNYCH PARTNERÓW

Jedną z kwestii fundamentalnych dla funkcjonowania sieci, w ramach której zlecenia są pozyskiwane w sposób scentralizowany, czyli przez jeden wyznaczony do tego celu podmiot (w przypadku PANATO — lidera), jest ustalenie, w jaki sposób zlecenia te będą dystrybuowane pomiędzy poszczególnymi partnerów. Kluczowe jest ustalenie już na samym początku, w jakim stopniu członkowie konsorcjum planują się angażować w funkcjonowanie sieci. Przykładowo, duże przedsiębiorstwo może zadeklarować, że jedynie 10% swojej mocy produkcyjnych przeznaczać będzie na realizację zleceń w ramach konsorcjum. Jednocześnie jako członka możemy mieć firmę dziesięciokrotnie mniejszą, która jednak zaangażuje na rzecz sieci 100% swoich mocy produkcyjnych. Wydaje się, że w takiej sytuacji zlecenia powinny być rozdzielane w sposób proporcjonalny pomiędzy te dwa przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiono rozwiązanie, które wdrożyła Sieć PANATO Bag.

Założenia wstępne dystrybucji zleceń przedstawiają się następująco:

- dąży się do tego, by pojedynczego zlecenia nie dzielić pomiędzy partnerów, tylko powierzać je jednemu podmiotowi (o ile którykolwiek jest w stanie samodzielnie zrealizować zlecenie), co wynika z chęci optymalizacji transportu oraz magazynowania,
- przy rozdziale zamówień należy uwzględnić ocenę jakości dotychczasowej współpracy oraz jakości zrealizowanych zleceń, jak również brać pod uwagę specjalizację (czy preferencje) partnerów co do realizacji wybranych produktów lub usług ze wspólnej oferty,
- konsorcjum posiada informację (np. dzięki deklaracjom widocznym we wspólnym systemie informatycznym), ile czasu zajmuje partnerom realizacja poszczególnych elementów z oferty, jak również jakie są aktualne moce produkcyjne danego partnera.

W tych warunkach przyjąć można następujący sposób rozdzielania zleceń:

- weryfikowana jest zdolność do realizacji danego zlecenia przez poszczególnych partnerów lub ich grupy (ze względu na ograniczenia techniczno-technologiczne),
- weryfikuje się, czy zlecenie jest wykonalne przez pojedynczego partnera, czy raczej należy podzielić je na więcej części i zrealizować z wykorzystaniem kilku partnerów,

- weryfikuje się, czy zlecenie będzie zrealizowane przez partnera w terminie zdefiniowanym przez klienta,
- przydziela się zlecenie temu partnerowi (lub partnerom w przypadku większych zleceń), który do tej pory zrealizował zlecenia o najmniejszej wartości w stosunku do zadeklarowanych dotąd mocy produkcyjnych.

Cały algorytm jest bardziej złożony (głównie w związku z potrzebą efektywnego dzielenia dużych zleceń, których rozmiar przekracza moce przerobowe pojedynczego partnera), tu jednak prezentowany jest jedynie zarys tej idei. W praktyce PANATO Bag nie działa w oparciu o ten algorytm z prozaicznego powodu, że nie udało się zautomatyzować aktualizacji mocy produkcyjnych i w efekcie rozdzielania zamówień. Sensowność takiej automatyzacji rośnie wraz z liczbą przetwarzanych zapotrzebowań.

4.3. ASPEKTY PRAWNO- -ORGANIZACYJNE I KULTURA ORGANIZACYJNA

Wydaje się, że kluczowym elementem stanowiącym o powodzeniu, rozwoju, a zarazem stabilności współpracy jest zawiązanie jej w sposób formalny, określenie jej zasad oraz stosownych regulaminów, które odzwierciedlać będą potrzeby partnerów i lidera. Sama forma prawna ma przy

tym znaczenie drugorzędne, ponieważ siłą sieci jest jakość współpracy. W tym sensie formalizację prawną postrzegać należy jako narzędzie i wsparcie wymiaru funkcjonalnego, nie zaś jako element organizujący samą współpracę.

PANATO Bag działa jako konsorcjum produkcyjne bez podmiotowości prawnej, funkcjonuje jednak na podstawie dwustronnych porozumień podpisanych pomiędzy liderem Sieci a poszczególnymi partnerami. Rozwiązanie takie jest o tyle efektywne, że zmiana lub wypowiedzenie jednej z umów, bądź też dołączenie kolejnego partnera nie pociągają za sobą konieczności modyfikowania dotychczasowych dokumentów oraz kolekcjonowania podpisów wszystkich partnerów, ponadto pozwala uniknąć biurokracji związanej z tworzeniem i prowadzeniem nowej podmiotowości prawnej. Umowa partnerska, którą lider podpisuje osobno z każdym z partnerów, zawiera paragrafy odnoszące się do następujących wymiarów współpracy:

Postanowienia ogólne określają:

- kto podpisuje umowę,
- okres, na jaki powołujemy Sieć (prawdopodobnie najlepiej: nieokreślony),
- cele funkcjonowania Sieci,
- podstawowe formy realizacji tych celów.

Członkostwo w Sieci określa:

- kto i na jakich zasadach jest powołany do pełnienia roli lidera Sieci,

- jakie są kryteria przystąpienia do Sieci,
- jakie są zasady wystąpienia z Sieci,
- jakie są zasady wykluczania z Sieci.

Organizacja Sieci określa:

- zadania, obowiązki, uprawnienia, przywileje, ewentualnie zasady powoływania i odwoływania Lidera Sieci oraz Członków Sieci,
- zasady, obowiązki, uprawnienia, funkcje, zasady powoływania i odwoływania ciał kolektywnych w Sieci, takich jak Zarząd, Rada, itp. (powołanie ciała kolektywnego jest kluczowe dla zapewnienia dobrej komunikacji w ramach Sieci oraz efektywności procesów decyzyjnych).

Przedstawicielstwa określają:

- kto i na jakich zasadach ma prawo reprezentować poszczególnych członków Sieci, w tym składać oświadczenia woli,
- kto i na jakich zasadach ma prawo reprezentować Sieć jako całość.

Odpowiedzialność i konkurencja określają:

- jakie są zobowiązania członków Sieci w zakresie wzajemnej konkurencji i konfliktu interesów,
- kto i na jakich zasadach pozyskuje zlecenia w zakresie oferty rynkowej Sieci,
- kto i na jakich zasadach realizuje zlecenia pozyskane przez Sieć,

- czy, kiedy i na jakich zasadach pozyskane przez Sieć zlecenia mogą być realizowane poza Siecią,
- czy porozumienie rodzi jakieś wzajemne zobowiązania finansowe,
- jakie są konsekwencje złamania przyjętych porozumień oraz regulaminów.

Reguły komunikacji i przepływu danych

- kto i na jakich zasadach posiada i zarządza tzw. prawami własności intelektualnej (w tym znakami towarowymi i prawami autorskimi) w zakresie dorobku intelektualnego i materialnego Sieci,
- zasady dotyczące komunikowania się Sieci z otoczeniem zewnętrznym i wewnątrz niej, w tym zasady wzajemnego informowania się o strategicznie znaczących dla Sieci działaniach i wydarzeniach,
- zakres transparentności przepływu danych i informacji wewnątrz Sieci,
- sposób fakturowania i obiegu dokumentów księgowych.

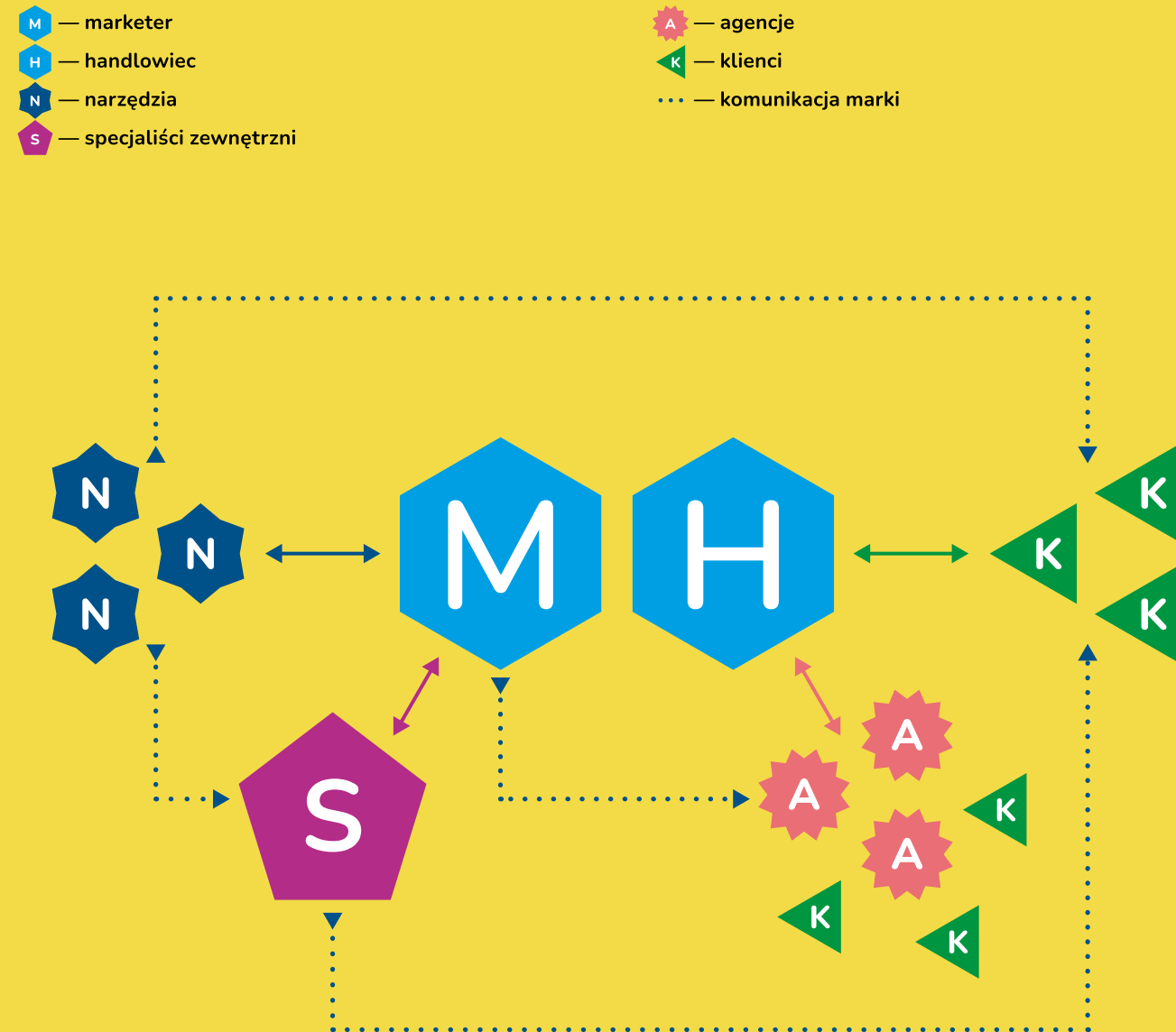
Postanowienia końcowe

- warunki zmiany umowy lub jej wypowiedzenia. Fundamentalnie ważnym aspektem dobrej organizacji współpracy jest wypracowanie i synchronizacja kultury organizacyjnej całej sieci, która początkowo — jako rozproszona — może być zróżnicowana. Choć formalnie podmioty ekonomii społecznej i solidarnej łączą na poziomie statutowym

zbieżne idee, nie zawsze musi znajdować to przełożenie na praktykę funkcjonowania oraz identyczny sposób rozumienia swoich powinności i misji. Jeśli kwestie te pozostałyby zaniedbane, potencjalny atut w postaci bliskości ideowej, może okazać się praktycznym utrapieniem ze względu na interpersonalne nieporozumienia czy nawet konflikty. Z tego względu kwestie budowania wspólnej kultury organizacyjnej, w tym wypracowania form komunikacji wewnętrznej, a także rozumienia wspólnej misji podmiotów ekonomii społecznej i solidarnej, adresowane były już na etapie konstituowania się sieci PANATO Bag. Rekomenduje się, aby wszystkie podmioty wchodzące w skład konsorcjum dbały o dobre relacje z partnerami zarówno na szczeblu organizacji, jak i poszczególnych osób je reprezentujących — przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii każdej organizacji.

4.4. KOMUNIKACJA ZEWNĘTRZNA — PROCES SPRZEDAŻOWY I DZIAŁANIA MARKETINGOWE

Zgodnie z przyjętym przez konsorcjum PANATO Bag modelem, lider sieci odpowiada za komunikację zewnętrzną, a więc proces sprzedażowy i komunikowanie marki. Do tego celu oddelegowane są dwa działy — handlowy i marketingu. Sąsiadujący graf przedstawia model komunikacji uwzględniający otoczenie organizacji.



Rys. 2. Przepływ komunikacji działu handlowego i marketingu z klientami.

Domyślnym rozwiązaniem, które funkcjonuje w sieci od samego początku, jest scentralizowanie procesów marketingowo-handlowych i wyspecjalizowanie jednego podmiotu w ramach sieci — Lidera — by pozyskiwał zlecenia z rynku, a następnie dystrybuował je pomiędzy wszystkich członków sieci. Do komunikacji z klientami oddelegowani są handlowcy po stronie lidera. Taki model wymaga jednak wzajemnego zaufania i rezygnacji z konkurencji wewnętrznej. W przypadku PANATO Bag, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie sieci, ustalono następujące zasady:

- powołano markę na bazie marki lidera, która jest marką całej sieci, pozwala odróżnić indywidualne działania partnerów od ich działalności w ramach sieci, zarazem zaś pozwala zdobyć dodatkowe uznanie na rynku właśnie dzięki informacji, że markę PANATO Bag tworzą wspólnie podmioty ekonomii społecznej,
- sformułowano jedną ofertę (która nie wyklucza sprzedaży innych produktów przez poszczególnych członków) promowaną pod marką sieci,
- wypracowano standardy komunikowania na zewnątrz sieci, zarówno wobec klientów, jak i wobec mediów i innych odbiorców,
- stosuje się wewnętrzną transparentność procesów ofertowo-handlowych, by upewnić partnerów, że żadne działania i zlecenia nie są realizowane w sposób krzywdzący którejkolwiek podmioty.

W wyniku dyskusji ostatecznie nie stworzono wspólnej bazy kontaktów, lider odpowiada samodzielnie za jej budowanie i są to dane niejawne. Część partnerów uznało dzielenie się wypracowaną przez lata bazą kontaktów za zbyt daleko idącą symbiozę, zwłaszcza jeśli wkład innych partnerów byłby niesymetryczny. W związku z tym przewidziano możliwość przekazania liderowi kontaktów do dotychczasowych klientów danej organizacji, ale z zastrzeżeniem wyłączności na realizację zlecenia (pozyskanego przez handlowców lidera) przez przekazujący podmiot. Plusem takiego rozwiązania jest to, że pozwala na przeprowadzenie wszystkich zleceń i procesów promocyjno-sprzedażowych przez lidera, zarazem jednak nie narusza interesu partnerów produkcyjnych.

Procesy handlowe i sprzedażowe — zakres odpowiedzialności i zadań lidera:

- wystandaryzowanie procesu sprzedaży i opisanie procesu modelowego,
- analiza i korygowanie procesu sprzedażowego,
- charakterystyka grupy docelowej, tworzenie profilu klienta i strategii dotarcia (kanały, narzędzia),
- tworzenie cennika asortymentu dla klientów,
- tworzenie strategii rabatowych i komunikowanie ich,
- tworzenie baz danych i zarządzanie nimi (gromadzenie danych do analiz),

- tworzenie raportów sprzedażowych, analizowanie danych sprzedażowych i handlowych, tworzenie rekomendacji dla marketingu i promocji do działań wspierających sprzedaż,
- bieżąca obsługa zapytań ofertowych, przygotowywanie ofert,
- aktywne pozyskiwanie leadów, czyli firm, które są potencjalnie zainteresowane zamówieniem — działania telemarketingowe, mailingi, działania marketingowe na platformie LinkedIn, eventy, analiza klientów konkurencji,
- wyszukiwanie przetargów, składanie ofert,
- tworzenie, aktualizowanie kalendarza wydarzeń branżowych i obecność na targach, konferencjach, podejmowanie decyzji o udziale w tego typu spotkaniach (w charakterze wystawcy lub uczestnika).

Komunikacja marki, marketing, promocja — zakres odpowiedzialności i zadań lidera:

- Opracowanie marki i podstawowych narzędzi:
 - strona www (uruchomienie i aktualizacja),
 - strategia komunikacji, opracowanie treści na stronę www i wszelkich narzędzi marketingowych (copywriting),
 - wizytówki, papier firmowy, stoisko ekspozycyjne, opakowania,
 - standaryzacja grafiki 2D do celów promocyjnych i handlowych,
 - zdjęcia, banery, formatki do newsletterów.

- Komunikacja wspierająca sprzedaż:
 - wysyłanie newsletterów,
 - analiza wyników oraz rekomendacje, kampanie promocyjne i sponsorowane w mediach społecznościowych, zarządzanie Google Ads, w tym analiza wyników i rekomendacje,
 - opracowanie strategii i wytycznych dla mediów społecznościowych, przygotowanie treści, prowadzenie kanałów.
- Przygotowanie materiałów promocyjnych i sprzedażowych: katalogi online i offline, zdjęcia (koordynowanie sesji fotograficznych), pakiety promocyjne i darmowe próbki produktów, opakowania.
- Analiza konkurencji pod kątem marketingu, promocji, wykorzystanych narzędzi, benchmarking — analizowanie procesów i praktyk najlepszych w branży, przekładanie ich na własne działania.

Na podstawie analizy porównawczej z firmami konkurencyjnymi zdefiniowano następujące obszary strategiczne budowania przewagi konkurencyjnej przez PANATO Bag:

- Produkt — rozwijanie produktów poza asortymentem konkurencji:
 - plecaki i akcesoria (nerki, kosmetyczki),
 - rozwijanie oferty toreb bawełnianych pod kątem personalizacji i doboru dodatków, a nie liczby modeli.

- Rozwijanie oferty produktów (torby, plecaki, akcesoria) pod kątem nowych materiałów i kolorów:
 - bawełna organiczna, bawełna woskowana (ang. *cotton wax*), poliestry biodegradowalne, przetwarzanie starych banerów reklamowych,
 - poszukiwanie niszy, czyli takich tkanin i rozwiązań materiałowych, których konkurencja jeszcze nie oferuje lub udostępnia je w bardzo ograniczonej formie.
- Cena — w tym obszarze PANATO Bag nie jest w stanie zbudować przewagi konkurencyjnej; oferta PANATO Bag jest najdroższa (średnio od 5 do 20% względem konkurencji), dlatego należy rozwijać inne obszary konkurencyjne, aby skompensować wyższą cenę.
- Czas realizacji — w tym obszarze PANATO Bag nie jest w stanie zbudować przewagi konkurencyjnej, ponieważ ma ograniczone i mało elastyczne zasoby produkcyjne i ludzkie; bazując na pracownikach z grup defaworyzowanych oraz nie posiadając stanów magazynowych, nie może utrzymać szybkiego terminu realizacji; w tym obszarze celem jest jedynie spełniać minimalny standard rynkowy.
- Obsługa klienta — jest to obszar, w którym zdecydowanie można budować przewagę konkurencyjną pod następującymi względami:
 - szybkości i sprawności komunikacji,
 - przejrzyste prezentowanie wyceny,

- pozytywne doświadczenie — dopracowanie opakowania, sampling, doradztwo branżowe i specjalistyczne.
- Komunikacja marki — jest to obszar, w którym można budować przewagę konkurencyjną poprzez położenie większego nacisku na metodę komunikacji opartej o eksponowanie w komunikacji unikatowej cechy oferty, wyróżniającej dany produkt spośród innych w jego sektorze i stanowiący wyjątkową korzyść, jaką klient nabywa wraz z zakupem tego produktu (ang. *unique value proposition*, UVP).

Produkty i usługi oferowane przez PANATO Bag są prezentowane w sposób atrakcyjny, łatwo dostępny i spójny z aktualnymi standardami rynkowymi. Są one dostępne w różnych wariantach, wersjach, opcjach kolorystycznych i materiałowych. Konfigurator produktu pozwala klientowi modyfikować produkt zgodnie z własnymi preferencjami, a jednocześnie poznać cenę i czas realizacji takiego zlecenia. Rysunek obok przedstawia aplikację, która została wypracowana jako narzędzie sprzedażowe wspierające pracę handlowców.

Innymi narzędziami sprzedażowymi lub wspierającymi sprzedaż są: *lookbook* (prezentacja firmy w postaci zbioru fotografii), baza zdjęć produktowych do celów promocyjnych, kanały w mediach społecznościowych.



Rys. 3. Konfigurator produktu PANATO Bag – interaktywna aplikacja do projektowania produktów.

5. EWALUACJA DZIAŁALNOŚCI SIECI PANATO BAG

Niemal siedem lat działalności Sieci PANATO Bag umożliwiło nie tylko przetestowanie pierwotnych założeń współpracy, ale przede wszystkim nieustanne dostosowywanie opracowanej metodologii do warunków rynkowych i kondycji podmiotów współpracujących. Dotychczasową działalność Sieci podzielić można na trzy etapy z uwagi na istotny czynnik zewnętrzny, jakim było ogłoszenie pandemii COVID-19:

Etap 1. Do momentu ogłoszenia pandemii COVID-19 w 2020 roku działalność Sieci głównie skoncentrowana była na opracowaniu i wdrożeniu metodologii współpracy, a następnie na stabilizacji procesów z uwzględnieniem niewielkiej korekty założeń.

Etap 2. Pierwszy rok (2020) regulacji antypandemicznych wymusił przeorganizowanie linii produkcyjnych w celu dostosowania ich do popytu na maski i medyczną odzież ochronną, który zdominował rynek. Współpraca w ramach Sieci była w dalszym ciągu realizowana na szeroką skalę, zmienił się jedynie asortyment oferowanych przez nią produktów.

Komunikacja zdalna została zacieśniona i nie stanowiła problemu z uwagi na wcześniej wypracowane schematy, które od samego początku zakładały komunikację online. Na tym etapie zrezygnowano ze spotkań osobistych przedstawicieli Sieci (stan ten utrzymuje się do dnia dzisiejszego).

Etap 3. Od 2021 r. trwa stopniowe powracanie do pierwotnych linii produkcyjnych, pogłębianie

specjalizacji partnerów, rozwój oferty i uproszczenie modelu komunikacji zdalnej.

Doświadczenie zdobyte na wszystkich tych etapach oraz wieloletnia perspektywa pozwalają już na ewaluację całego przedsięwzięcia i sformułowanie najważniejszych obserwacji dotyczących jego efektywności zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i społecznym. Materiał składający się na podsumowanie tak zakrojonej ewaluacji ułożony został zgodnie z czterema kluczowymi obszarami wdrożenia: kultura organizacji i misja; organizacja sieci; produkcja i logistyka; sprzedaż, struktura oferty i komunikacja.

W ramach procesu ewaluacji przeprowadzono także w 2023 r. badanie jakościowe, które objęło sześć pogłębionych wywiadów indywidualnych przeprowadzonych z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w realizację PANATO Bag, w tym z prezeską zarządu Spółdzielni Socjalnej PANATO oraz z przedstawicielami zrzeszonych w Sieci podmiotów pełniącymi rolę koordynatorów produkcji i komunikacji. W kolejnych podrozdziałach przedstawiono wyniki tej ewaluacji.

5.1. KULTURA ORGANIZACJI I MISJA

Bez wątpienia najważniejszym elementem nadającym kształt współpracy organizacyjnej w ramach Sieci jest przynależność wszystkich jej członków do sektora ekonomii społecznej i wpisujące się w misję tych podmiotów zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W Sieci zatrudnienie znajdują osoby niewidome i niedowidzące, z niepełnosprawnością ruchową lub ograniczeniami ruchowymi, w kryzysie zdrowia psychicznego, z niepełnosprawnością neurologiczno-psychiatryczną, samotne, niepracujące matki, niepracujące osoby w trudnej sytuacji życiowej oraz osoby z chorobą alkoholową. Ten wspólnie realizowany cel nadaje ton całemu przedsięwzięciu zarówno w wymiarze kultury funkcjonowania poszczególnych podmiotów, jak i Sieci jako całości. Zapewnia też szerokie zrozumienie misji na poziomie ogólnym. Wzajemne wsparcie, atmosfera pracy oraz rozwój osobistych relacji tworzą kulturę organizacyjną Sieci.

Z drugiej strony różnorodna osobowość prawna podmiotów wchodzących w skład Sieci stanowi istotny czynnik różnicujący kulturę organizacyjną. Pomijając drobniejsze różnice, dla ZAZ, WTZ oraz CIS priorytetem jest społeczna i zawodowa rehabilitacja zatrudnianych osób, zaś wymiar ekonomiczny działalności schodzi na plan dalszy, co przekłada się na rolę oraz sposób funkcjonowania tych podmiotów w ramach Sieci. Spółdzielnie są w większym

stopniu zorientowane rynkowo, kładąc istotny nacisk na rozwój biznesowy organizacji, ale także całej Sieci. Niejednolita struktura i hierarchia celów stanowi umiarkowaną przeszkodę dla zacieśniania współpracy.

Z perspektywy czasu decyzja o zawiązaniu sieci złożonej wyłącznie z podmiotów ekonomii społecznej wydaje się dobrym krokiem, który przyniósł wymierne korzyści i poczucie spójności w zakresie kultury organizacyjnej. Jednocześnie, jak pokazały zrealizowane wywiady, potencjał ten w opinii uczestników przedsięwzięcia wydaje się wciąż niedostatecznie wykorzystany. Obecna konstelacja Sieci, w której jej lider pełni rolę scentralizowanej komórki handlowo-koordynacyjnej i, co istotne, do tej roli się ogranicza, nie daje poczucia identyfikacji ideowej oraz satysfakcji ze wspólnej realizacji misji na poziomie poszczególnych pracowników. Wydaje się, że ten wymiar funkcjonowania Sieci może być w stosunkowo prosty sposób rozwijany poprzez działania komunikacyjne (skierowane do wewnątrz i na zewnątrz).

5.2. ORGANIZACJA SIECI

Procesy organizacyjne w Sieci wydają się zoptymalizowane. Wieloletnia współpraca i doświadczenie wspólnego przezwyciężenia wyzwań przełożyły się nie tylko na wypracowanie efektywnych ścieżek operacyjnych, ale także zbudowały poczucie wzajemnego zaufania.

Skuteczność działania Sieci wynika z jasnego podziału ról, który dobrze odpowiada słabym i silnym stronom poszczególnych partnerów. Duże znaczenie dla pozytywnej oceny funkcjonowania Sieci ma wywiązywanie się z zadań przez lidera sieci — w szczególności tych dotyczących pozyskiwania zleceń, przygotowywania dostaw materiałów, logistyki i transportu oraz koordynowania komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Wśród słabych stron na plan pierwszy wysuwają się dwie kwestie: brak symetrycznej współpracy pomiędzy partnerami oraz zbyt duża zmienność dynamiki zleceń.

Pierwsza słabość jest wynikiem braku potrzeby współpracy pomiędzy samymi partnerami, która wykraczałaby poza komunikację zapośredniczoną przez lidera, co z kolei jest pokłosiem obecnej konfiguracji i optymalizacji procesów. Wysoka efektywność działań sprawia, że członkowie Sieci nie widzą potrzeby rozbudowania relacji wewnątrz partnerstwa o kolejne komponenty, które być może nie przyniosłyby natychmiastowych korzyści biznesowych, ale wzmocniłyby długoterminowy rozwój organizacji.

Zmienność dynamiki zleceń jest typową bolączką przedsięwzięć biznesowych, które nie osiągnęły skali umożliwiającej optymalizację działalności w tym wymiarze. Dostatecznie dobra organizacja obecnego systemu zleceń i produkcji sprawia, że Sieć nie jest gotowa i zmotywowana, by dokonać kolejnego kroku rozwojowego i znacząco zwiększyć skalę i zakres działalności. Kluczowym czynnikiem

odblokowującym taką możliwość byłaby automatyzacja systemu zamówień, produkcji i komunikacji. Jednak z perspektywy obecnej skali działalności ta automatyzacja wydaje się niepotrzebna. Jednocześnie przejście na wyższy poziom organizacyjny oraz znaczące zwiększenie obrotów oznaczałoby konieczność stawienia czoła kolejnym wyzwaniom rozwojowym, typowym dla większych i bardziej złożonych organizacji. Odpowiedź na pytanie, czy (i kiedy) warto wykonać ten krok, jest daleka od oczywistości i wymaga refleksji wychodzącej poza analizę biznesową.

5.3. PRODUKCJA I LOGISTYKA

Jak było to już podkreślane, całościowa ocena systemu zarządzania produkcją i logistyką jest jednoznacznie pozytywna. Procesy integrowane i koordynowane są na poziomie centralnym przez lidera Sieci, zaś realizacja konkretnych zadań produkcyjnych spoczywa na pozostałych partnerach. W tym zakresie kluczowym zagadnieniem pozostaje proces zdalnej kontroli jakości, który obecnie jest niewystandaryzowany. Utrzymywanie jednolitego i wysokiego poziomu realizacji zamówień w modelu rozproszonym jest czasochłonne i podatne na błędy ludzkie. Rozwiązania stosowane przy obecnej skali funkcjonowania Sieci są optymalne, ale ewentualne przeskalowanie działalności wiązałoby się z koniecznością wdrożenia zmian w tym zakresie.

Podobnie system pozyskiwania zamówień oraz ich dystrybucji zorganizowany jest w sposób niewystandaryzowany i wymagający szeregu indywidualnych decyzji. Jego ujednolicenia wymagałoby dodatkowej inwestycji ze strony wszystkich podmiotów w zakresie dostarczania danych niezbędnych dla funkcjonowania automatów — zasadność tej zmiany jest jednak kwestionowana przez organizacje członkowskie. Z drugiej strony obecne rozwiązania prowadzą do poczucia niepełnej transparentności i nieczytelności kryteriów podejmowania decyzji. Ewentualne przeskalowanie działalności doprowadziłoby do poważnych trudności w tym obszarze, o ile nie zostałby on w większym stopniu zautomatyzowany. Znaczenie zagadnienia automatyzacji ujawnia się także w szeregu innych wymiarów funkcjonowania Sieci, w tym zapewnianiu ciągłości dostaw oraz planowaniu mocy produkcyjnych, zwłaszcza w przypadku organizacji dających zatrudnienie osobom o sezonowej niezdolności do pracy lub niepełnej efektywności.

Automatyzacja w zakresie produkcji i logistyki z pewnością odblokowałaby potencjał lidera Sieci, który w tym momencie znaczne zasoby przeznacza na zarządzanie rozproszoną siecią produkcji. Jej efektem ubocznym byłoby zapewne osłabienie relacji interpersonalnych pomiędzy koordynatorami ze strony poszczególnych partnerów, jednak straty te zapewne można byłoby kompensować poprzez podjęcie działań integrujących lub rozwój innych

wymiarów funkcjonowania Sieci, o których była już mowa wcześniej.

W ten sposób w drodze restrukturyzacji i reorganizacji Sieć byłaby w stanie wytworzyć dalszy potencjał rozwojowy. Warto podkreślić, że krok taki byłby możliwy dopiero po zmianie kultury organizacyjnej oraz przedyskutowaniu indywidualnych i kolektywnych celów rozwojowych w łonie Sieci. W chwili obecnej nie widać, by organizacje członkowskie dostrzegały taką potrzebę — obecny system organizacji produkcji i logistyki się sprawdza, a opłacalność kosztu jego dalszego doskonalenia jest dla członków Sieci niejasna.

5.4. SPRZEDAŻ, STRUKTURA OFERTY I KOMUNIKACJA

Sprzedaż i struktura oferty pozostają pod scentralizowaną kontrolą lidera, co sprawia, że ten wymiar funkcjonowania Sieci nie jest rozproszony. Przyjęty model działalności jest rozwiązaniem typowym. W praktyce przekłada się to na wysoki poziom jego standaryzacji, automatyzacji i optymalizacji.

Na komunikację zewnętrzną Sieci składają się: budowanie strategii marki, ekspozycja oferty, kontakty z klientami oraz kontrahentami odpowiedzialnymi za logistykę. Wszystkie te elementy realizowane są przez lidera Sieci w sposób scentralizowany i jakościowy. Ewaluacja tego obszaru

nie wykazała elementów, które wymagałyby interwencji, nawet jeśli każdy proces podlega doskonaleniu. Na szczególną uwagę zasługuje stosowany przez Sieć konfigurator produktów, który wydaje się stanowić jedną z przewag Sieci względem bezpośredniej konkurencji.

Brak udziału partnerów w procesach decyzyjnych dotyczących sprzedaży czy dystrybucji w oczywisty sposób przyspiesza je oraz odciąża wszystkich poza liderem, co było podkreślane w realizowanych wywiadach jako czynnik pozytywny. Jednak rozwiązanie to ma negatywny wpływ na budowanie tożsamości oraz współodpowiedzialności za markę i Sieć.

Komunikacja wewnętrzna Sieci oceniana jest bardzo wysoko przez wszystkich uczestników procesów nie tylko w zakresie profesjonalizmu, ale także zachowania jej ludzkiego, typowego dla podmiotów ekonomii społecznej, charakteru. Jednocześnie jest ona zapewne jednym z bardziej czasochłonnych i energochłonnych elementów funkcjonowania Sieci, co zasługuje na uwagę w kontekście optymalizacji procesów oraz szukania ewentualnych oszczędności. Ostatecznie, dobrym podsumowaniem postrzegania tego wymiaru funkcjonowania Sieci z perspektywy samych jej członków jest wypowiedź osoby koordynującej procesy po stronie jednego z partnerów: „Wszystko działa jak dobrze naoliwiona maszyna”.

6. REKOMENDACJE

Efektom opisaną w poprzednim rozdziale ewaluacji są rekomendacje, które mogą być pomocne organizacjom budującym sieć rozproszoną produkcją. Przedstawione zostały w podziale na cztery obszary tematyczne, analogicznie do struktury poprzedniego rozdziału.

6.1. KULTURA ORGANIZACJI I MISJA

W celu budowania kultury organizacyjnej i misji, a zwłaszcza poczucia tożsamości sieci, warto prowadzić następujące działania:

- Okresowe, co najmniej coroczne, spotkania warsztatowe (być może z udziałem facylitatora zewnętrznego) z osobami reprezentującymi partnerów i koordynującymi komunikację oraz produkcję po ich stronie (przykładowe tematy: aktualizacja założeń ideowych, tworzenie średnioterminowych strategii rozwoju sieci, aktualizacja cenników, nowości w ofercie, omawianie problemów).
- Okresowe, co najmniej coroczne, spotkania integracyjne dla wszystkich osób zaangażowanych w funkcjonowanie danej sieci, z elementami budowania poczucia tożsamości (prezentacja sieci, osiągniętych wyników, planowanych innowacji).
- Newsletter wewnętrzny, co najmniej kwartalny, w ramach którego prezentowane byłoby

życie codzienne sieci, ale także wiadomości branżowe czy wywiady z pracownikami.

Innym elementem wspólnototwórczym może być intensywniejsze włączenie partnerów w procesy decyzyjne — być może tylko częściowe, czy w formule konsultacji, by nie zakłócać balansu w dystrybucji odpowiedzialności.

6.2. ORGANIZACJA SIECI

W zakresie organizacji sieci, obok rozwiązań i aspektów już omówionych, warto rozważyć:

- Okresowe, co najmniej coroczne, powracanie do tematu finansów i wyceny wkładu pracy oraz kosztów ponoszonych przez poszczególnych partnerów — aktualizowanie tego wymiaru funkcjonowania sieci pozwala na podejmowanie właściwych decyzji rynkowych we właściwych momentach, jak również buduje poczucie wzajemnego zaufania i transparentności. Ponadto negocjowanie wspólnego cennika usług w ramach sieci jest krytyczne z uwagi na różne osobowości prawne partnerów. W związku z tym rekomenduje się równanie cennika do cen rynkowych z tendencją „w górę”, aby podmioty prowadzące działalność gospodarczą (spółdzielnie, spółki non profit) miały zabezpieczone pokrycie kosztów stałych swojego funkcjonowania.

- Ustanowienie funduszu premiowego, transparentnych zasad jego dystrybucji i systemu komunikowania wspólnych sukcesów oraz samych premii.
- Ustawiczna praca nad optymalizacją systemu dystrybucji zleceń w porozumieniu z partnerami lub jego automatyzacja.

Osobnym zagadnieniem jest kwestia poszerzenia sieci o nowych partnerów, a więc jednej z form skalowania. Warto w tym celu pozycjonować stronę sieci, brać udział w targach branżowych oraz rozwiąć sprzedaż na szczeblu ponadregionalnym.

Scenariusze rozwoju warto uspoźniać z partnerami. W przypadku sieci stojącej za marką PANATO Bag partnerzy nakreślili trzy możliwe trajektorie rozwoju:

- poszerzenie bazy klientów, także w wymiarze międzynarodowym, w celu konsekwentnego podnoszenia kondycji wszystkich członków Sieci,
- wzrost potencjału Sieci poprzez aktywne pozyskiwanie nowych członków,
- stopniowe usamodzielnianie się tych członków, którzy funkcjonują jako spółdzielnie⁶, i odłączanie się ich od Sieci po osiągnięciu odpowiedniego poziomu stabilności

⁶ Spośród różnych typów organizacji tworzących Sieć PANATO Bag to spółdzielnie mają największy potencjał do prowadzenia niezależnej działalności gospodarczej, strukturalnie są najbardziej nastawione rynkowo i mogą widzieć w usamodzielnianiu się szansę na wypracowanie własnej oferty, budowanie własnej marki poza Siecią na warunkach rynkowych.

biznesowej, być może kompensowane — z perspektywy interesu Sieci — przyłączaniem nowych podmiotów.

6.3. PRODUKCJA I LOGISTYKA

W temacie produkcji i logistyki rekomendacje obejmują:

- szkolenia kierowników i koordynatorów z zakresu optymalizacji procesów, zarządzania czasem, zarządzania zmianą; wzmacnianie ich kwalifikacji z zakresu elastyczności i zarządzania procesami w środowisku zmian,
- standaryzacja procesu zapewniania jakości w zakresie przekazywania zleceń, produkcji, pakowania, transportu oraz innych elementów, stosownie do okoliczności,
- automatyzacja tych procesów i aspektów procesów, w przypadku których skala przedsięwzięcia uzasadnia koszt finansowy, sprawozdawczy i organizacyjny z tym związany.

6.4. SPRZEDAŻ, STRUKTURA OFERTY I KOMUNIKACJA

Obok istniejących i dobrze sprawdzających się rozwiązań rozważyć można:

- prowadzenie zintegrowanego kalendarza zleceń po stronie lidera w celu uproszczenia

procesu komunikowania dystrybucji zleceń i uczynienia go jak najbardziej przejrzystym,

- ustawiczne poszerzanie profilu działalności (w przypadku Sieci np. o pracownię ceramiki), jednak zgodnie z dobrze zidentyfikowanymi potencjałami, nie zaś w myśl ogólnego dążenia do wielobranżowości,
- ustawiczne poszerzanie oferty i wprowadzanie nowych kolekcji produktowych pod wspólną marką.

6.5. POZOSTAŁE REKOMENDACJE

Współpraca w ramach sieci produkcji rozproszonej ma wiele aspektów, których złożoność i specyfika zależna jest od konkretnej sytuacji. Elementy, które należy wziąć pod uwagę, planując system zarządzania siecią produkcji rozproszonej, to:

- **aspekty prawno-organizacyjne**, czyli wypracowanie rozwiązań, które pozwolą pogłębić stabilizację oraz zoptymalizować współpracę w ramach sieci dzięki jej (niezbiurokratyzowanej) formalizacji oraz ustaleniu jasnych i przejrzystych reguł gry;
- **aspekty komunikacyjno-informatyczne**, w tym przede wszystkim system komunikacji oparty o narzędzie informatyczne i obieg dokumentów dopasowany do potrzeb organizacyjnych danej sieci oraz specyfiki branży i rynku — nowoczesne rozwiązania

technologiczne, które pozwolą efektywnie zarządzać rozproszoną informacją i złożonymi procesami produkcyjnymi, to najlepsza inwestycja;

- **standaryzacja produkcji, aspekty logistyczne i zarządzanie jakością** wynikają z potrzeby optymalizacji przekierowywania, przechowywania i transportu materiałów produkcyjnych, ale także utrzymywania kontroli nad jakością produktów lub fragmentów usługi wykonywanych przez różnych partnerów — w kontekście produkcji rozproszonej kwestia ta nabiera dodatkowej wagi;
- **aspekty ofertowo-handlowe i wizerunkowe**, czyli rozstrzygnięcia dotyczące komunikacji z klientami zarówno w zakresie realizacji poszczególnych zamówień, jak i w wymiarze ogólnych procesów komunikacyjnych kształtujących wizerunek całej sieci i stanowiących o jej wiarygodności oraz atrakcyjności.

Korzystanie z modelu sieci produkcji rozproszonej rekomendujemy wszystkim tym, którzy chcą wzmacniać konkurencyjność podmiotów ekonomii społecznej na rynku. Zachęcamy do wykorzystania całości lub wybranych elementów. Oczywiście nie tylko w branży szwalniczej, ale w szeroko rozumianych usługach. Model sieci może być narzędziem pracy z klientami dla doradców w ośrodkach wsparcia ekonomii społecznej, modelem działania dla podmiotów ekonomii społecznej, które są liderem konkretnej gałęzi usług w swoim regionie. Wreszcie

model może stanowić wsparcie dla lokalnych samorządów, które mierzą się z wyzwaniami i szansami, jakie niesie ze sobą deinstytucjonalizacja usług społecznych.



**SIEĆ
W
LICZBACH**



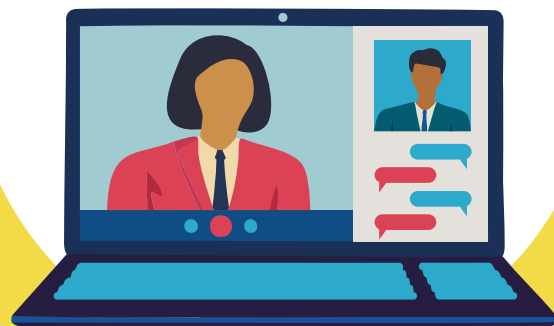
obrót handlowy
wygenerowany ze sprzedaży
produktów:



3,8 mln
zł netto/rok

liczba klientów
biznesowych, którzy złożyli
zamówienia od 2021 roku:

1 250



liczba
strategicznych
dostawców:



(tkaniny,
dodatki pasmanteryjne,
usługi poligraficzne)

