

więcej niż bizn(ES)

analiza potencjału kujawsko-pomorskich podmiotów
ekonomii społecznej 2013

Jacek Gąderki
Mateusz Kucz
Joanna Kamińska
Anna Rokwińska

Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych Tłok

więcej niż bizn(ES)

**Stowarzyszenie Kujawsko-Pomorski Ośrodek
Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK**

Autorzy:

Projekt graficzny serii i skład:

Korekta:



więcej niż bizn(ES)

analiza potencjału kujawsko-pomorskich podmiotów
ekonomii społecznej 2013

Jacek Gądecki
Mateusz Kucz
Joanna Kamińska
Anna Mokwińska

SPIS TREŚCI

7 WSTĘP

15 BADANIE ILOŚCIOWE

- 15 Metodologia badania
- 17 Charakterystyka badanych podmiotów
- 21 Majątek i zasoby podmiotów ekonomii społecznej
- 26 Personel podmiotów ekonomii społecznej
- 28 Podmioty ekonomii społecznej na rynku
- 32 Klienci podmiotów ekonomii społecznej
- 34 Promocja
- 35 Kontakty podmiotów ekonomii społecznej z innymi podmiotami
- 41 Postawy i potrzeby

45 BADANIE JAKOŚCIOWE

- 45 Metodologia badania
- 46 Organizacje pozarządowe
- 64 CIS-y, WTZ-ty, ZAR-y
- 78 Spółdzielnie społeczne

87 ANALIZA TREŚCI MATERIAŁÓW PROMOCYJNYCH I STRON WWW WYBRANYCH PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

- 91 Obecność podmiotów ekonomii społecznej w Internecie
- 95 Własna przestrzeń podmiotów ekonomii społecznej w Internecie – aspekt techniczny, wizualny, informacyjny i promocyjny
- 103 Wykorzystywanie mediów społecznościowych
- 106 Logo podmiotów ekonomii społecznej
- 108 Analiza treści ulotek i folderów podmiotów ekonomii społecznej
- 108 Opracowanie graficzne materiałów promocyjnych
- 110 Język materiałów promocyjnych
- 110 Zawartość materiałów promocyjnych
- 112 Podsumowanie

114 EFEKTYWNOŚĆ, INNOWACYJNOŚĆ, ZAKORZENIENIE

115 Przedsiębiorstwa społeczne jako agenci zmiany

116 Efektywność gospodarcza i społeczna

120 Przedsiębiorstwo społeczne a przedsiębiorczość
społeczna

122 Obawa przed ryzykiem

123 Lokalne zakorzenienie

126 Wnioski

127 PODSUMOWANIE

129 SPIS TABEL I WYKRESÓW

130 BIBLIOGRAFIA

131 O AUTORACH

132 O TŁOKU

WSTĘP

Czym jest ekonomia społeczna?

KRYTERIA EKONOMICZNE:

-

-

-

-

KRYTERIA SPOŁECZNE:

-

-

-

-

-

2 REUDJLH L JQDFJHQLX HNRQRPLL VSR HFJQHM GH
 F\GXMH QLH W\OH ZJQLRV R É LOH SUJ\JLHPQR É 7R
 QLH MHVW JRVSRGDUND ZLHONLFK JDEDU\WµZ L DPEL
 7R QDMFJÛ FLHM GJLD DOQR É Z VNDOL PLNUR ORND
 JDNRUJHQLRQD L SRGHMPRZDQD J P\ OÇ R EHJUDG
 Q\FK L Z\NOXFJRQ\FK WR GJLD DOQR É JRVSRGDUFJD
 GOD W\FK L J W\PL NWµUJ\ R UµZQR FL VJDQV f QDZHV
 MH OL V \VJHOL f PRJÇ MHG\QLH SRPDUJ\É

•

•

(NRQRPLD VSR HFJQD MDNR NDWHJRULD URJZRMX
 (NRQRPLD VSR HFJQD D URJZµM

•

•

•

•

•

•

•

•

•

>t@]GXPLHZD IUD]HRORJLD NWμUD SU]\SLVXMH
HNRQRPLL VSR HF]QHM NRQNXUHQF\MQR É (NRQRPLD
*G\E\ U]HF]\ZL FLH MHM SRGPLRW\ PLD \
XF]HVVWQLF]\É Z U\QNRZHM NRQNXUHQFML L E\É NRQ
NXUHQF\MQH WR] SHZQR FLÇ QLH E\ \E\ VSR HF]QH
Z >DGQ\ P] Z\Uμ>QLRQ\FK VHQVμZ 7R QLH R]QDF]D
>H HNRQRPLD VSR HF]QD QLH PR>H E\É SU]HGVLÛ
ELRUF]D LQQRZDF\MQD L Z\ND]\ZDÉ SU]HZDJL HIHN
W\ZQR FL ZREHF LQQ\FK IRUP JRVSRGDURZDQLD DOH
WR ZV]\VWNR RGQV L VLÛ W\ONR GR W\FK REV]DUμZ
VSR HF]Q\FK] NWμU\PL VHNWRU SXEOLF]Q\ VRELH QL
UDG]L D VHNWRU SU\ZDWQ\ QLH MHVW]DLQWHUHVZR
ER QLH JHGHUXMÇ WUZD HJR]\VNX

%UDNL EL]QHVRZH WR MHGHQ] QDMF]Û FLHM Z\PLH
QLDQ\FK L NDUG\QDOQ\FK E ÛGμZ SU]HGVLÛELRUF]R F
VSR HF]QHM >t@ ']\LD DQLD ZLÛNV]R FL RUJDQL]DFM
]DMPXMÇ\FK VLÛ RVREDPL Z\NOXF]RQ\PL VSR HF]
QLH SROHJDMÇ QD GRWDFMDFK L VXEV\GLDFK .LHG\]
QLÇG]H VLÛ NR F]Ç VLHGHPG]LHVLÇW SURFHQW] QL

SU]HVWDMH LVWQLHÉ \$ WDN ZFDOH
JG\E\ QS NRV]W\ G]LD DOQR FL RUJDQ
V]H D PRGHO HNRQRPLF]Q\ EDUG]LHM

• CAWI

• IDI

QDMEDUG]LHM SRXF]DMÇF\FK E ÛGμz
ELRUVWZ VSR HF]Q\FK

- Desk research

- FGI

-

-

-

BADANIE ILOŚCIOWE

Metodologia
badania

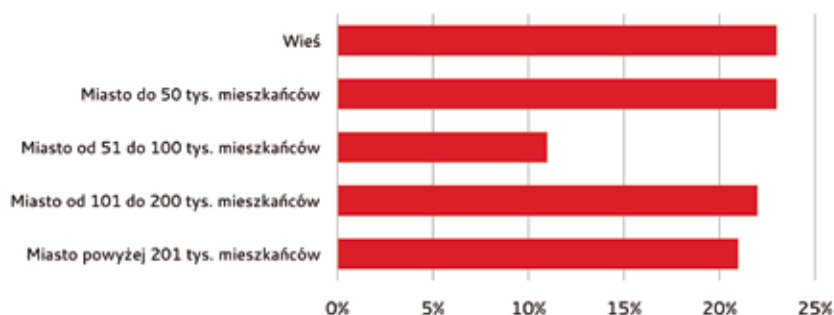
—

Charakterystyka badanych podmiotów



Wykres 1. Rodzaj instytucji (N=100).

Miejsce pochodzenia organizacji



Wykres 2. Miejsce pochodzenia organizacji (N=100).

Obszar prowadzenia działalności



Wykres 3. Obszar prowadzenia działalności (N=100).

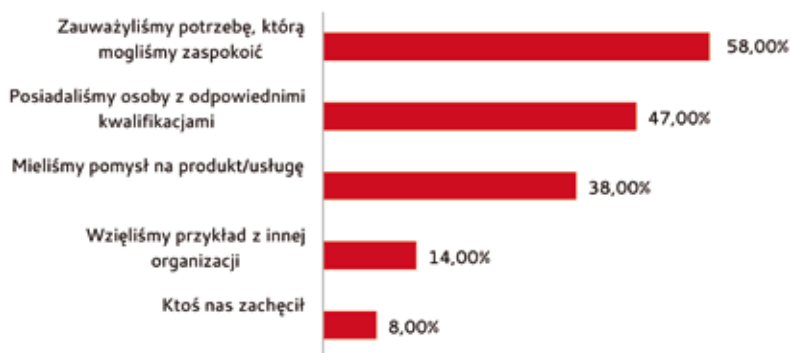
Główne obszary działalności



Wykres 4. Główne obszary działalności (N=100).

—

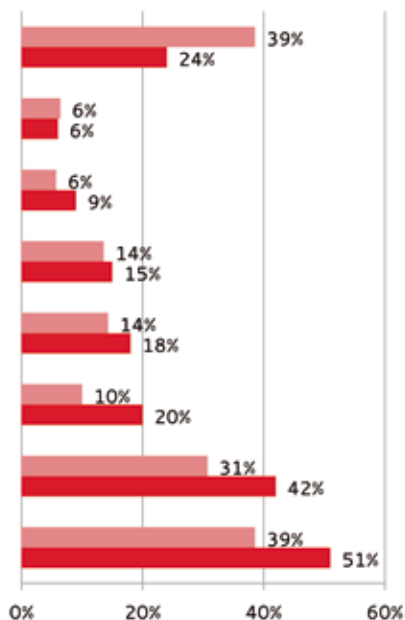
Powody podjęcia działalności



Wykres 5. Powody podjęcia działalności (N=100).

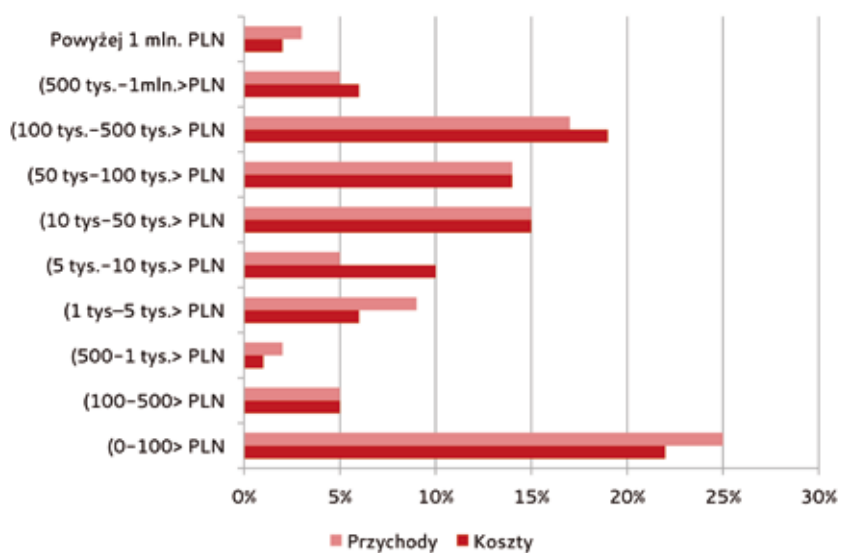
**Majątek
i zasoby PES**

Majątek PES i NGO



Wykres 6. Zestawienie majątku PES i organizacji pozarządowych z terenu.

Przychody i koszty z działalności



Wykres 7. Przychody i koszty z działalności (N=100).



Wykres 8. Zysk organizacji (N=66).

Tabela 1. Część środków przeznaczanych na inwestycje.

Część środków przeznaczanych przez organizacje na inwestycje	Liczba (procent) organizacji deklarujących przeznaczanie środków na inwestycje

Personel PES

Podejmowanie decyzji



Wykres 9. Podejmowanie decyzji (N=100).

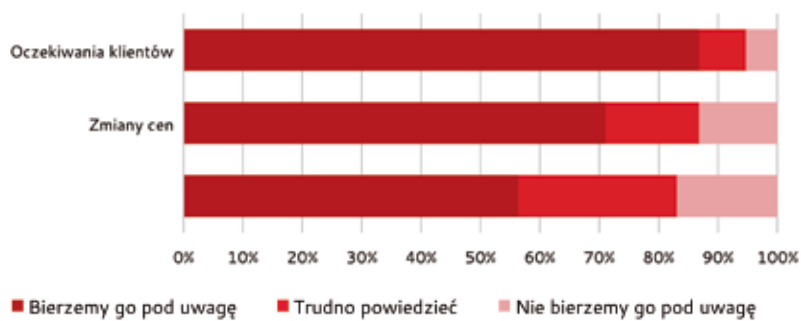
Księgowość



Wykres 10. Prowadzenie księgowości (N=100).

PES na rynku

Czynniki brane pod uwagę w działalności



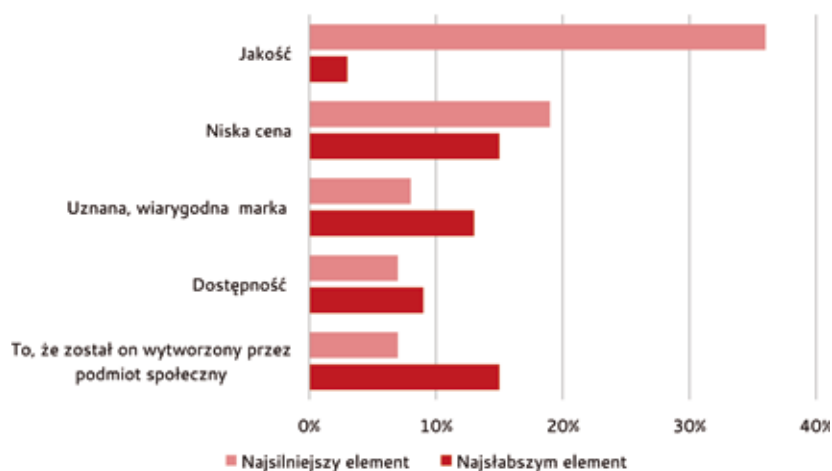
Wykres 11. Czynniki brane pod uwagę przy prowadzeniu działalności gospodarczej (N=76).

Ocena jakości własnych produktów/usług



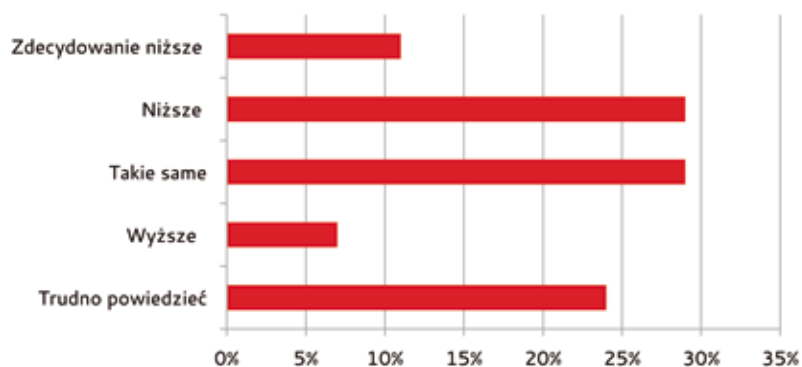
Wykres 12. Ocena jakości własnych produktów/usług.

Słabe i mocne strony produktów/usług



Wykres 13. Słabe i mocne strony produktów/usług.

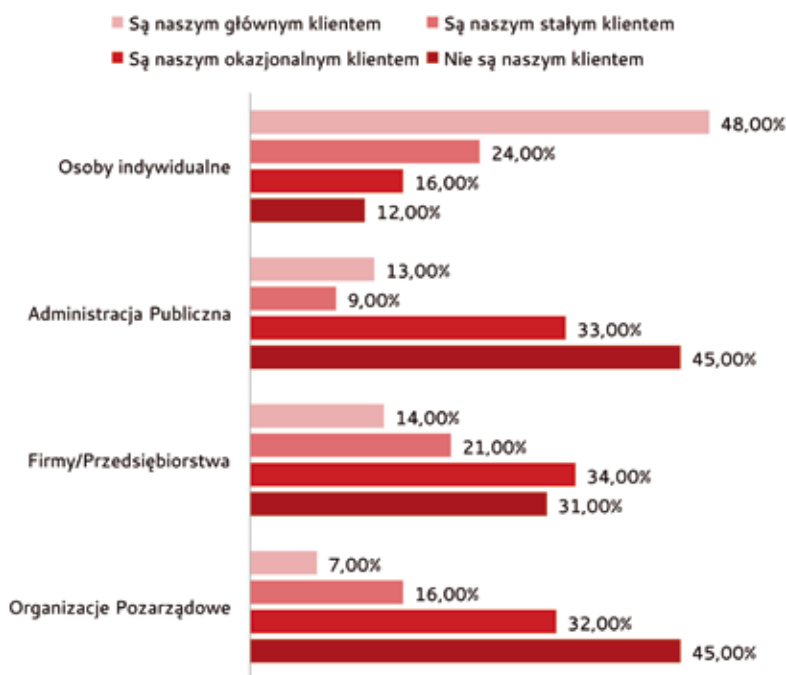
Porównanie cen PES



Wykres 14. Porównanie cen PES.

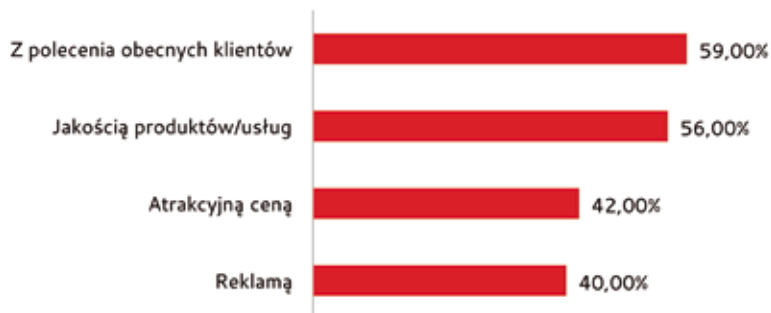
Klienci PES

Klienci organizacji



Wykres 15. Klienci organizacji.

Pozyskiwanie nowych klientów



Wykres 16. Pozyskiwanie nowych klientów..

Promocja



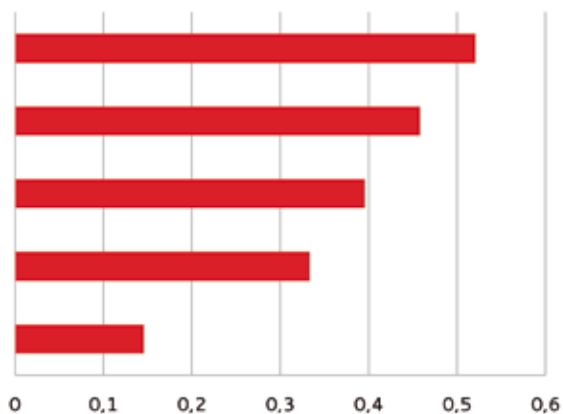
Wykres 17. Formy promocji.

**Kontakty PES
z innymi
podmiotami**

Tabela 2. Środki zewnętrzne w budżecie.

Jaką część budżetu stanowią środki zewnętrzne	Procent organizacji
	6,25%
	25,00%
	0,00%
	8,33%
	8,33%
	4,17%
	6,25%
	6,25%
	12,50%
	20,83%
	0,00%

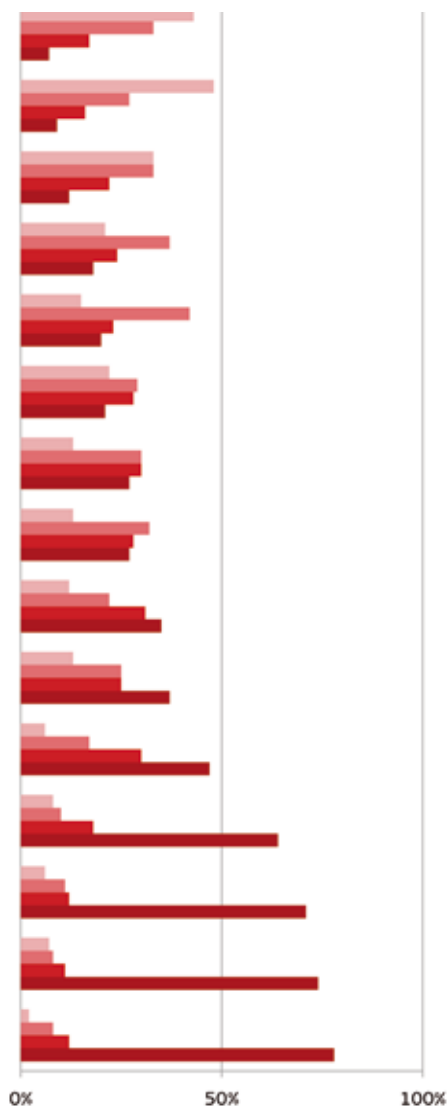
Wykorzystywanie środków zewnętrznych



Wykres 18. Wykorzystywanie środków.

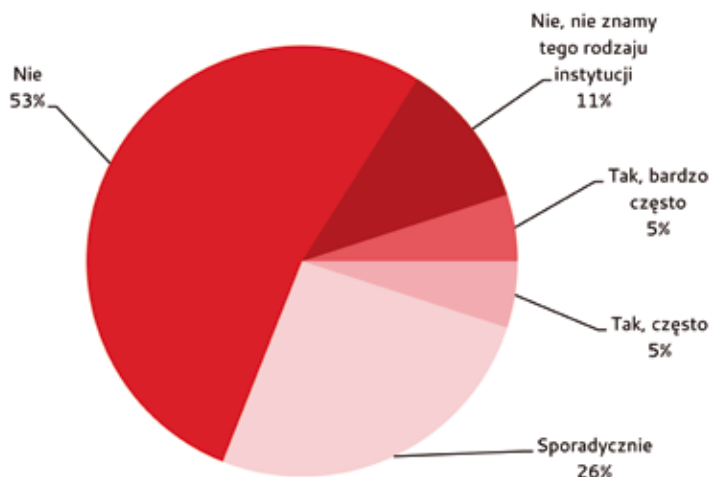
Kontakty organizacji

- Mamy częste, regularne kontakty
- Kontaktujemy się co pewien czas
- Mamy sporadyczne, bardzo rzadkie kontakty
- Nie mamy kontaktów



Wykres 19. Kontakty organizacji.

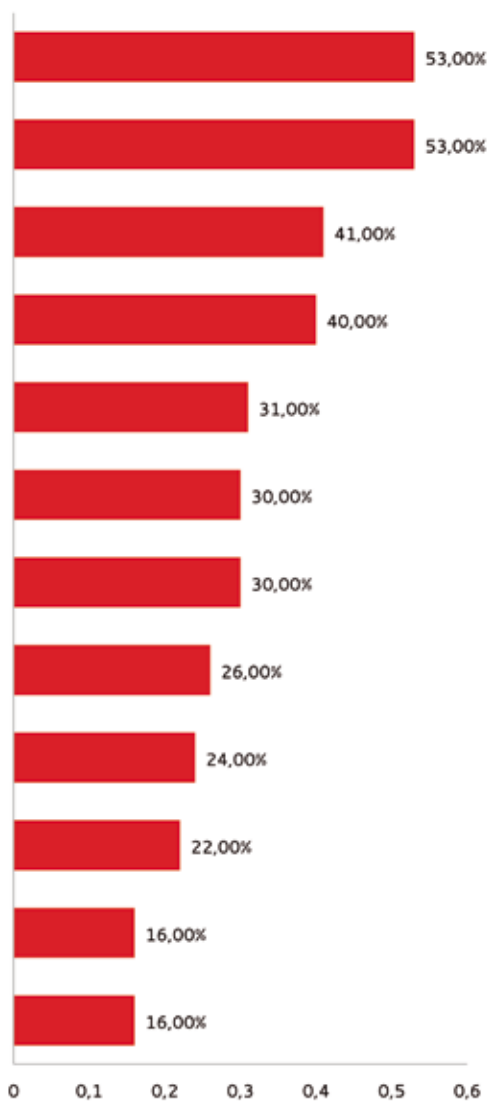
Korzystanie z OWES



Wykres 20. Korzystanie z OWES.

**Postawy
i potrzeby**

Potrzeby PES



Wykres 21. Potrzeby PES.

BADANIE JAKOŚCIOWE

Metodologia
badania

Organizacje pozarządowe

SPOSOBY ZARZĄDZANIA
(LIDER, DEMOKRATYCZNOŚĆ PODEJMOWANIA
DECYZJI, ISTNIENIE STRATEGII)

1DMZD>QLH MV]H GHF\]MH SRGHMPXMH]DU]ÇG 1DZHW
MHVW PR>OLZR É SRGHMPRZDQLD GHF\]ML MHGQRRV
ERZR SU]H] SUH]HVD DF]NROZLHN WH QDMZD>QLH MV]
GHF\]MH]DZV]H VÇ SRGHMPRZDQH QD]DU]ÇG]LH
SRSU]H] J RVRZDQLH

PERSONEL

.D>G\ SRWU]HEXMH PLHÉ MDNÇ RNU
XPRZ\ &j\ WR XPRZ\ F\ZLOQRSUDZQH

R SUDFÔ %R ZWHG\ ZLDGRPR >H PD SHZQÇ VWDEL
OL]DFMÔ 5DF]HM VWDUDP\ VLÔ GEDÉ R W\FK] NWμU
ZVSμ SUDFXMHP\ L NWμU]\ UHDOL]XMÇ GOD QDV RNUH
QH FHOH Z W\P UμZQLH> VWDWXWRZH L JRVSRGDUF]
1LH PμZLÔ R F] RQNDFK]DU]ÇGX ER X QDV ZV]\VWNLH
IXQNFMH F] RQNμZ]DU]ÇGX VÇ VSR HF]QH

t:LHG]Ç R W\P QLH FKFÇ VLÔ GR WHJR SU]\]QD
ZDÉ DOH ZLHG]Ç >H WX MHVW GREU]H , WXWDM SD
UDF]HM WR QLH MHVW FR RF]\ZL FLH PDP\ VZRMH
]DGDQLD GR Z\NRQDQLD L WDP EDUG]R PRFQR SLOQX
MHP\ W\FK WHUPLQμZ DOH Z QRUPDOQHM SUDF\ WU
MDNLH SU]HZLQLHQLD L >HJQDP\ VLÔ] SUDFÇt Q\
PDP\ GX>Ç WROHUDQFMÔ GR Uμ>Q\FK WDNLFK U]HF]\
:LDGRPR NWR PR>H <OH VLÔ F]XÉ PD JRUV]\ G]LH
DOER SR SURVWX MDNLH LQQH]GDU]HQLH ORVRZH ,
OHUDQF\MQLH SRGFKRG]LP\ GR W\FK U]HF]\ JG]LHWH
QLH Z\NRU]\VWXMÇ WHJR DOH ZLHG]Ç >H WXWDM PR
VLÔ SRF]XÉ EH]SLHF]QLH >H MH>HOL FR LP WDP Q

J RZÛ VSDGQLH WR ZLDGRPR >H WXW
G\ P VWDQLH WH> ZLDGRPR MDN WR]
\$ V XFKDM MD WDP]D FLHELH VWD H
MHGQÇ JRG]LQÛ D W\ PL RGUµE WÇ J
t :LDGRPR SLOQXMÇ VZRLFk U]HF]\ D
MH>HOL MHVW WDND SRWU]HED L NW
WR SR SURVWX URELÇ WR -HVW SURE
RWZDUFLH R W\ P >H OXG]LH QLH VÇ S
WHJR >HE\ PµZLÉ oV XFKDM OXELÛ F
L WDN GDOHM DOH ZLGDÉ WR SR]DFK

0DP\ Z VZRLP]DU]ÇG]LH SURIHVMRQ
JRZÇ NWµUD QL Sµ JURV]D QLJG\ Q
SR SURVWX]D GDUPR WR ZV]\VWNR U
NVLÛJRZR É SURZDG]L

1LHNWμUJ\ WR VÇ WDF\ NWμUJ\ ZVSμ SUDFRZDOL
] >QDPL@ EÛGÇF MHVJFJH QD VWXGLDFK FJ\ WR MDN
 ZRORQWDULXVJH FJ\ WH> MX> SURZDGJÇF MDNLH JD
 MÛFLD &JÛVWR VÇ WR RVRE\ SROHFRQH SUJHJ Z D Q
 WDNLFK QDVJ\FK JQDMRP\FK MX> ZVSμ SUDFXMÇF\FK
] >QDPL@ \$ FJDVDPL MDN MHVW MDND SRWUJHED
 UJHFJ\ZL FLH VJXNDP\ VSHFMDOLVWμZ FJ\ WR SR
 SUJHJ Uμ>QH RUJDQLJDFMH NWμUH] QDPL ZVSμ SUD
 FRZD \

\$ ZLÛF URELPI QDEμU QDEμU L WR WDNL >H WDN S
 ZLHP FLV \ L RVWU\ -H>HOL FKRGL R VWDQRZLVN
 NLHURZQLFJH WR QDZHW SUJHJ fUPI SRVJXNXMHP\
 L WR WDNLH NWμUH Z\VJXNXMÇ RGSRLHGLFK RV
 NRPSHWHQWQ\FK FKRFLD> QLH MHVWH P\] QLFK JD
 GRZROHQL 0XVJÛ SRLHGLLHÉ >H UDJ\ fUPD
 QDP Z\ELHUD D RVRE\ L MHGQDN JGHF\GRZDOL P\
 >H MHGHQ] QDVJ\FK SUDFRZQLNμZ GRVWDQLH WR VW
 QRZLVNR NLHURZQLFJH PLPR >H PR>H QLH PD WDN
 SRLHP Z\RJGRELRQHJR VZRMHJR FY DOH P\ JR
 JQDP\ ZLHP\ FR XPLH L MHJR NRPSHWHQFMH L MHJR
 JDDQJD>RZDQLH L MHJR XPLHMÛWQR FL GJLVLDM WZ
 GJÛ >H VÇ SUJHZ\>VJDMÇFH NURWQLH QL> WR FR
 QDP SURSRQRZD \ WDPWH fUPI 2SUμFJ WHJR SUR
 ZDGJLP\ UHNUXWDFMÛ VDPL QR L SUμEXMHP\ Z\EDÉ
 WH RVRE\ NWμUH QDP Z\GDMH VLÛ >H VÇ GREUH

t ZLHP\ >H FKRF LD>E\ WDP F]Û É
GRZLHG]LD D >H =86 L 8U]ÇG 6NDUEF
]LH ZV]\VWNR MHVW GOD OXG]L WR
NWR PD WDNLH GR ZLDGF]HQLD t RVZ
WX MDN QDMEDUG]LHM D SU]\ W\ P W
MDNLH RERZLÇ]NL FLÇ>Ç QD QDV MDN
NWµUH JG]LH WDP Z D QLH]DUREN>
UR]OLF]DÉ PDP QD P\ OL RUJDQL]DFM

*UDfN QD SU]\N DG Z WHQ VSRVµE
SUDFXMH JG]LH LQG]LHM L]D]Z\F]DM
ZRORQWDULDFNR SURMHNWXMH WH> U
ZLHN QLHUD] VLÛ XGDMH >H SU]\ SU
WH> GRVWDMH]ZURW\ QD SU]\N DG
F]\ FR WDNLHJR \$ ZLÛF JUDfN QD S
RVRED NWµUD PR>QD SRZLHG]LHÉ >H
G]LD D X QDV

DZIAŁALNOŚĆ PRODUKCYJNO-USŁUGOWA
(POMYSŁ, ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI, KLIENCI,
CENA)

: D QLH GODWHJR SRZR DOL P\ WÇ
JRVSRGDUF]Ç >HE\ RG WHM VWURQ\
QLH]DOH>Q\Pt &]DV SRND>H F]\ EÛC
ED MHV]F]H MDNÇ G]LD DOQR É PR>H
EÛG]LH WDND SRWU]HED :\GDMH VLÛ
ER WH URGNL]HZQÛWU]QHt 6SRNRMQ
JG\E\ QLH WU]HED E\É X]DOH>QLRQ\P
ZQÛWU]Q\FK URGNµZ ZLÛF QD SHZQ
VLÛ VWDUDOL WDN SURZDG]LÉ G]LD D
QD Uµ>Q\FK SRODFK >HE\ E\É Z VWDQ

t P\ QLH EÛG]LHP\ FKFLHOL MDNLFK
GRPR MDNLFK RS DW SRELHUDE ZLDG
GRZLVNR ZLHMVNLH 1DP WH> QLH FK
RG OXG]L]DUDELDE >HE\ Z\UÛF]DE VD
FR PD WDN QDSUDZGÛ URELÉ >H WR I
3U]\MÛOL P\ WDNÇ PLQLPDOQÇ VWDZN
GD R VLÛ]HM É WDQLHMt

= W\ P FR VLÛ VSRW\NDP >H MDN NWR SURZDG]L VWF
ZDUJ\]V]HQLH L QD SUJ\N DG ZLGDÉ >H QD W\ P JG]LH
MDND NDVD VLÛ REUDFD WR QHJDW\ZQLH WR ZS \ZD
MD ZLHP >H MDN SURMHNW\ SLVDOL P\ ZF]H QLHM L
E\ R VSR HF]QH WR L WDN OXG]LH PDFKQÛOL D Z\ L V
VZRMH]DURELFLH L Z RJµOH -DN WR OXG]LH SRVWU]H
MÇ WR GOD OXG]L WR MHVW QHJDW\ZQLH >t@ =H URE
]D GDUPR WR L WDN RF]\ZL FLH E\ \ NRPHQWDU]H >H
L WDN QD SHZQR P\ VZRMH QD W\ P]\VNDOL P\ 7DN>H
WR >H RUJDQL]DFMD]DUELD WR MHV]F]H Z G]LVLMH
PHQWDOQR FL WR VLÛ OXG]LRP QLHNRQLHF]QLH GRE
NRMDUJ\

1R Z D QLH Z W\ P NLHUXQNX SDQL NLHURZQLN SU
EXMH WR MHVW >t@ XQLMQ\ MDNL SURMHNW F]\ FR
JR ZZLÇ]DÉ WXWDM Z >\FLH >HE\ Z D QLH SRGQLÉ
VWDQGDUG WHJR \$OH WR WH> QLH MHVWHP SHZQ
IDNW\F]QLH EÛG]LH Z\JOÇGDÉ %R VÇ MDNLH Z\PRJL
NWµUH QLH ZLHP F]\ RQL QDSUDZGÛ VSH QLDMÇ

>t@ Z WXU\ VW\FH WR VÇ FRUDJ WR
V \ ZLÔF QD SHZQR QLH PR>QD UREL
VJ\ FJ\DV WHJR VDPHJR VDPD V\WXDF
Z\PDJD WHJR >HE\ SRV]XNLZDÉ MDNI
URJZLÇ]D MDNLFK IDMQ\FK WHPDWμ
LQDFJHM QLNW GR QDV QLH SUJ\MHGJ
VWDÉ Z PLHMVFX Z JZLÇ]NX J FJ\ P
WR JGHF\GRZDQ\ P PRWRUHP GR GJLD
ERG<FHP MHVW VÇ QDV]H Z\MDJG\ FR
JDJUDQLFJQH L WR MHVW VNDUEQLFD
WDN >H WR QDV MDNR WH> EDUGJR
ZV]H QDSÛGJD L XNLHUXQNRZXMH Z
SμM É SOXV WR >H PDP\ QD ZLGRNX
VW\FMH QD NWμUH QDSUDZGÛ PXVL
GX>R URGNμZ

%DUGJR PRFQR GRVWRVRZXMHP\ VLÛ GR U\QNX
FJ\OL MH>HOL VFKRGJÇ QDP WDFNL NRUNRZH WR UR
P\ LFK ZLÛFHM 7H> VWDUDP\ VLÛ V XFKDÉ NOLHQWµ
RFJ\ZL FLH FR NOLHQW WR LQQH JGDQLH >t@ 2GH
VJOL P\ RG URELHQLD UJHFJ\ GOD LQG\ZLGXDOQ\FK
NOLHQWµZ 0LHOL P\ WDNLH V\WXDFMH >H NWR VR
JDPDZLD WDFNÛ L FKFLD MÇ Uµ>RZÇ DOH Uµ>H PDM
Uµ>QH RGFLHQLH L P\ FK\ED J SLÛÉ UDJ\ SUJHPDOR
Z\ZDOL P\ WÇ WDFNÛ L FLÇJOH NRORU E\ QLH WDNL
NRVJWRZQLH Z\VJ R WR EDUGJR GURJR D Z UH]XOWD
FLH NOLHQW L WDN WHJR QLH ZJLÇ :LÛF WHUDJ URE
MHVW WR ZVWDZLDQH QD JDOHULL GR VSUJHGD>\ M
NWR SUJ\FKRGJL L ZRZ VSRGRED VLÛ L WUDfD WR
L ZSDGD Z RNR WR SR SURVWX NOLHQW WR NXsXMH

PROMOCJA

0\ OÛ >H PD R NWR ZLH FR WR R]QDF]D L Z RJμ
OH MDN E\ P SRZLHG]LD D >H MHVWH P\ SRGPLRWHP
HNRQRPLL VSR HF]QHM WR E\ ZLHOH RVμE E\ R]G]L
ZLRQ\FK DOER SRZLHG]LD R R FR FKRGL" \$OER
E\ RE\ WR VIRUPX RZDQLH NWμUH SLHUZV]\ UD
V \V]HOL

WD VWURQD E\ D UDFJHM EDUGJLHM
 LQIRUPDFMH VSUJHG LOX WDP MDNL
 , JDMPRZD VLÛ W\ P MDNL SDQ NWµ
 W\ UDFJHM SRELHUD W\ ONR J D WR
 ZSURZDGJ D > DGQ\ FK JPLDQ L DNWX
 FJ\ , Z NR FX ZLHP > H JRVWD R WR
 ZDQH L SUJHVJOL P\ QD)DFHERRND
 WR MX> Z VXPLH VLÛ QLH RS DFD :
 SLHUR MH OL E\ FR VLÛ WXWDM JPL
 WR ZWHG\ ZLHP > H MX> J QRZ\ P ZL
 J QRZ\ PL J W\ PL JPLDQDPL EÛGJLH S
 JEXGRZDQD VWURQD

KONTAKTY I RELACJE (WSPÓŁPRACA,
RELACJE ZE SPOŁECZNOŚCIĄ LOKALNĄ,
ROZPOZNAWALNOŚĆ I MARKA)

>t@ PD EDUG]R ERJDW\ VZμM SURJUD
MHVW NRPHUF\MQÇ G]LD DOQR FLÇ W
UD P\ OÛ PD IDMQ\ SURJUDP L UREL
DOH WHQ F]DV MDNE\ WDP NRQNXURZD
VZRMÇ G]LD NÛ RQL EDUG]LHM VÇ RG
WRUX VNL MHVW WDNLP U\QNLHP JGJ
Z\ERUX D ZLÛF WH> QLH PD GR NR FD
URZDÉ D EDUG]LHM FK\ED ZVSμ SUDF
REHFQHM Uμ>QH PLHOL P\ IDJ\ DOH
QHM QD SUJ\N DG QDP XG]LHOD QLHR

7DNLP JDJUR>HQLHP WR PμZLÛ WDN
>HM LOR FL fUP WDNLFK ZLH 3DQL
URVQÇ MDN JUJ\E\ SR GHVJF]X L WR
WH> WDND NRQNXUHQFMD NWμUHM P
P\ NRQNXURZDÉ WDP DOH PLPR ZROL
ER MHGQDN RQL FKFC SUJHMÇÉ W\FK
EHQHfFMHQWμZ QDVJ\FK WR J Uμ>Q\F

SZANSE, ZAGROŻENIA ORAZ PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

**CIS-y, WTZ-ty,
ZAZ-y**

WPROWADZENIE

&HQWUXP LQWHJUDFML VSR HF]QHM UHDOL]XMH UH
JUDFMŰ JDZRGZRÇ L VSR HF]QÇ SU]H] QDVWŰSXMÇFH
XV XJL

NV]WD FHQLH XPLHMŰWQR FL SR]ZDODMÇF\FK QD SH
QLHQLH UµO VSR HF]Q\FK L RVLÇJDQLH SR]\FML VSR
HF]Q\FK GRVWŰSQ\FK RVRERP QLHSRGOHJDMÇF\IP
Z\NOXF]HQLX VSR HF]QHPX
QDE\ZDQLH XPLHMŰWQR FL JDZRGZR\FK RUD]
SU]\XF]HQLH GR JDZRGX SU]HNZDOLfNRZDQLHP
OXE SRGZ\>VJDQLH NZDOLfNDFML JDZRGZR\FK
QDXNŰ SODQRZDQLD >\FLD L JDVSRNDMDQLD SRWU]
Z DVQ\IP VWDUDQLHP JZ DV]FJD SU]H] PR>OLZR É
RVLÇJQLŰFLD Z DVQ\FK GRFKRGµZ SU]H] JDWUXG
QLHQLH OXE GJLD DOQR É JRVSRGDUFJÇ
XF]HQLH XPLHMŰWQR FL UDFMRQDOQHJR JRVSRGD
URZDQLD SRVLDGDQ\PL URGNDPL SLHQLŰ>Q\PL

:DUV]WDW WHUDSLL]DMÛFLRZHM R]C
QLRQÇ RUJDQL]DF\MLQH L fQDQVRZR
U]DMÇFÇ RVRERP QLHSH QRV SUDZQ\ P
SRGMÛFLD SUDF\ PR>OLZR É UHKDEL
L]DZRGRZHM Z]DNUHVLH SR]\VNDQL
ZUDFDQLD XPLHMÛWQR FL QLH]EÛGQV
]DWUXGQLHQLD

5HDOL]DFMD SU]H] ZDUV]WDW FHOX
Z XVW RGE\ZD VLÛ SU]\]DVWRVRZ
WHUDSLL]DMÛFLRZHM]PLHU]DMÇF\F
XPLHMÛWQR FL Z\NRQ\ZDQLD F]\QQ
FRG]LHQQHJR RUD]]DUDGQR FL RVR
SV\FKRf]\F]Q\FK VSUDZQR FL RUD]
ZRZ\FK L VSHFMDOLVW\F]Q\FK XP
]DZRGRZ\FK XPR>OLZLDMÇF\FK XF]
Z V]NROHQLX]DZRGRZ\ P DOER SRG

=DN DG\ \$NW\ZQR FL =DZRGRZHM =\$
FµZNL NWµUH WZRU]\ VLÛ Z FHOX]DV
QLHSH QRV SUDZQ\FK] RU]HF]HQLHP
L XPLDUNRZDQ\ P VWRSQLX QLHSH QRV
UHGQLP FHOHP MHVW SU]\JRWRZDQL
>\FLD Z RWZDUW\ P URGRZLVNX QD R
NX SUDF\ D FR]D W\ P LG]LH f SRPRF
QLH]DOH>QHJR VDPRG]LHOQHJR L DN
GRZHJR L VSR HF]QHJR >\FLD =JRGQL
DOQR É =\$= µZ RSLHUD VLÛ QD ZSURZ
QLHSH QRV SUDZQ\FK QD U\QHN SUDF
F]HVQ\ P VWZRU]HQLX GOD QLFK VSHF
NµZ

SPOSOBY ZARZĄDZANIA

-D] W\ P]DN DGHP MHVWHP]ZLÇ]DQ
JR MDN]DN DG LVWQLHMH L MHV]F]H
E\ HP SH QRPRFQLNLHP SUH]\GHQWD
WZRU]HQLD WHJR]DN DGX , Sµ<QLH
U]RQ\]DWZLHUG]RQR PRMÇ t NDQ
G\UHNWRUD L WDNt RG SRF]ÇWNX

8F]HVVWQLF\ FHQWUXP WR F]ÛVWR RVF
NZDOLfNDFMDFK DOER]DQL>RQ\FK F
F]\OL JUXS\]DZRGZHX PXV]Ç E\É GRV
GR SR]LRPX XF]HVVWQLNµZ t VÇ WR
]DZRG\ Z NWµU\FK QDM DWZLHM MHV
SU]\QDMPQLHM VH]RQRZÇ Z NQDMSLH
PRF NXFKHQD SRPRF VWRODU]D SF
RSLHNXQND GR RVµE VWDUV]\FK F]\
G]LHFL

3RE\W Z ZDUV]WDFLH QLH MHVW SR
>\FLH PD FKDUDNWHU SU]HM FLRZ\ L
ZUµFLÉ] SRZURWHP GR URGRZLVND
U\ P PRPHQFLH URG]LFH RGFKRG]Ç R
QRVSUDZQD SR]RVWDMH VDPD ZLÛF F
REV X>\É VLÛ PXVL VRELH XPLHÉ S
SRVL HN GRNRQDÉ]DNXSX L É GR E
ZS DW\ F]\ Z\ S DW\ SRZLHG]P\ QDOH
]RERZLÇ]D L É GR XU]ÛGX >HE\]D
VWDZRRZÇ VSUDZÛ

&R PRJ R
E\ VN RQLÉ 3D VWZD GR]DZLHV]HQL
FL" 1LH PD WDNLHM

PR>OLZR FL &R URNX RNR R
VSR HFJH VWZD URGJL VLÛ] QLHSH QRVSUDZQR FLÇ
ZLÛF VNR FJ\ VLÛ FHO MH OL QLH EÛGÇ Z VSR HFJH
VWZLH RVRE\ QLHSH QRVSUDZQH D >H WDNLHM RSP
QLH EÛGJLH ZLÛF QLH PD V\WXDFML Z NWµUHM QLH
RE\ FHORZH SURZDGJHQLH WDNLHM SODFµZNL

*G\E\ QD

JHZQÇWUJ E\ R ZLHWQLH WR P\ OÛ >H P\ E\ P\
PLHOL EDUGJR GREUJH ER WHQ FHO E\ P\ Z\SH QLD
OL Z NUµWNLP RNUHVLH t >H GJLVLDM SUJ\MPXMHP
D JD PLHVLÇFH FJ\ PLHVLÇFH NWR MHVW JRWRZ\
ER RFJHNXMH NWR QD JHZQÇWUJ WDNLHJR SUDFRZQLM
DOH ZLHP\ MDN MHVW QD JHZQÇWUJ L RVRED VSUDZ
PD SUREOHP JH JQDOHJLHQLHP SUDF\ D JGJLH WXWD
RVRED QLHSH QRVSUDZQD

-D RG ODW SUDFXMÛ Z R ZLDFLH

3UDFRZD HP QD ZDUVJWDWDFK VJNROQ\FK L Sµ<QLHM
Z &HQWUXP .VJWD FHQLD 3UDNW\FJQHJR L WDP SUJ\
JRWRZ\ZD HP VXURZH RVRE\ GR Z\NRQ\ZDQLD
JDZRGX WRNDUJD OXVDUJD PHFKDQLND L WDN GDO
L PDP WH SUHG\VSRI\FMH GR WHJR >HE\ RVRELH NWµ
UD QLH MHVW JZLÇJDQD J GDQ\IP JDZRGHP J GDQ\IP
VWDQRZLVNLHP f QDXFJ\É -D DNXUDW VDP SURZDGJL
HP GJLD DOQR É JRVSRGDUFJÇ JG\E\IP SRZLHGJPI
ZFJH QLHM QLH REUDFD VLÛ ZRNµ WDNLFK LQVW\WXF
=86 .586 FJ\ LQQH XUJÛG\ VNDUERZH WUXGQR E\
RE\ PL GJLVLDM t SRPDJDÉ t Z RUJDQLJDFML W\K
JDGD FJ\OL NRQWDNWµZ J SRGPLRWDPL WUJHFLPL

-D FKÛWQLH NR
U]\VWDP] VXJHVVLL P RG\FK OXG]L
RQL ZLHG]Ç FR MHVW WHUD] QDMIDM
ZD>QLHMOV]H DWZLHMOV]H GR]UHDG
:VSµ SUDFD SU]HGH ZV]\VWNLP 1LH X
MD WX MHVWHP FDU L EµJ WR QLH MH

PRACOWNICY

: JUXSLH
SRZ\>HM URNX >\FLD WR VÇ QDMF]Û FLHM RVRE\]H
VSRU\ P GR ZLDGF]HQLHP]DZRGRZ\ P L FD NLHP
QLHNWµU\] IDMÇ NDULHUÇ]DZRGRZÇ]DEXU]RQÇ
SU]H] DONRKRO SU]H] UR]ZRG\ SU]H] Uµ>QH V\WX
DFMH >\FLRZH NWµUH Z\ SFKQÛ \ LFK] U\QNX SUDF\
t 1LHVWHW\ Z UµG P RG\FK RVµE VÇ UµZQLH>
RVRE\ NWµUH QLH PLD \ >DGQHJR GR ZLDGF]HQLD]D
ZRGRZHJR D VÇ SR XNR F]HQLX V]NR \ QD SU]\N DG
ODWD 1LHNWµU\] PDMÇ JLPQD]MXP QLH SRV]O
GDOHM DOER Z\FRIDOL VLÛ] NV]WD FHQLD]DZRGRZHJ

3DQL NWµUD PD Z\NV]WD FHQLH WUDf D GR NXFKQ
MDNR SRPRF NXFKHQD t PµZL >H VLÛ QLH ZL
G]L Z W\ P RQD E\ FKFLD D VSU]ÇWDÉ -D PµZLÛ QR
DOH GODF]HJR QR ER VSU]ÇWDQLH VSUDZLD MHM ZL
VDW\VIDNFML D WX F]XMH >H PR>H FR]DZDOLÉ t
7D UR]PRZD GX>R GD D ER RQD WH VZRMH ZÇWSOL
ZR FL Z\U]XFL D L X]P\ V RZL D t ZLHOH VRELH
Z\MD QLQL P\ L LQVWUXNWRU MX> WHUD] ZLH >H GR
RVRE\ PR>H SROHFHQLH]D SROHFHQLHP L EÛG]LH
GREU]H

3R]RVWDZDQLH EH]
SUDF\ UREL WDNLH VSXVWRV]HQLH Z LFK RVRERZR
FL >H SRZUµW Z\GDMH LP VLÛ]XSH QLH QLHUHQDOQ
\$ WXWDM MHGQDN L WR ZDUWR WH> SRZLHG]LHE >H

GDÉ JPLDQ\ MDNLH JDFKRG]Ç Z OXGJ
W\FK PLHVLÛF\ -DN SRGQRV]Ç J RZ
VWXMÇ SOHF\ UDPLRQD L WD ZLDUD Z
QD ZDUWR FL

3DWU]ÇF QD JHVSµ L WÇ SUDFÛ
WR MHVW IDMQLH ER SRG MHGQ\ P Z
VDPL PDMÇ RUJHFJHQLH R QLHSH QRV
PDJDMÇ VRELH WHQ MHVW GREU\ Z W
Z W\ P L WDN VLÛ Z\FLÇJDMÇ

: SURMHNFLH VÇ UµZQLH> FHUV
XPLHMÛWQR FL f SUDZR MDJG\ REV XJ
ZHJR NRSUNR DGRZDUNL FJ\OL WD
, JD ZLDGFJHQLD NWµUH XJ\VNXMÇ SF
SUDF\ t WH> ZLDGF]Ç R SHZQ\FK XPL
L NZDOLfNDFMDFK JGRE\W\FK 2QL Z W
VLÛ Z W\ P VLÛ VSRVRELÇ Z W\ P QDE\
Z DVQH ZDUWR FL NWµU\PL SRZLHG]P
NLHUXMÇ L WR GDMH WDNÇ NDQZÛ GR
IXQNFMQRZDQLH Z >\FLX SXEOLF]Q\ P

, Z D
QLH PDP\ LOH WDP RVµE SUJ\JRWRZD
FLH QD U\QHN SUDF\ DOH U\QHN SUDF
: QRPDOQHM GJLD DOQR FL WR ZL
G\ MHVW VSUDZQ\ ND>GHJR JDWUXG
J NZDOLfNDFMDPL WXWDM WHJR QLH
W\FJQLH ND>GHJR GQLD JZUDFDÉ XZDJ
WR RVRE\ NWµUH PDMÇ SUREOHP JGU
QDSUDZGÛ WDN Uµ>QH SUREOHP\ SUJ\
L SUJ\GJLHOHQLH WHM SUDF\ RFJHNL
UHJXOWDWX WHM SUDF\ WR PXVL E\É
>H WR MHVW RVRED QLHSH QRVSUDZQ

PD WR GR VLHELH >H SRJRGD PD ZS \Z QD VDPRSR
F]XFLH SRJRGD PD ZS \Z QD WR MDN SUDFXMH

DZIAŁALNOŚĆ

ODP\ WHUD] WX MDNÇ G]LD DOQR É
XV XJRZR Z\WZµUF]Ç t]DQLP WHQ]DN DG SR
ZVWD E\ D DQDOL]D URELQD MDND EUDQ>D SRZLQ
E\É >HE\ WR PLD R UÛFH L QRJL SUDZGD" %R QLH
PR>QD V]WXNL GOD V]WXNL URELÉ
=DZQLRVNRZDOL P\ SRP\V VLÛ VSRGRED ER
G]LD DOQR É KRWHORZD WXWDM t EUDNXMH RELHN
L SRWHQFMDOQLH RVRE\ NWµUH WX EÛGÇ VLÛ UHK
OLWRZD \]DZRGRZR PRJÇ]QDOH<É SUDFÛ ER WR
MHVW WHUHQ WXU\WV\F]Q\ L WDNL SRZLHG]P\]D[F]Ç
WHN 0D]XU VWÇG PR>QD GDOHM F]\OL QD RJµ URG
VLÛ PR>OLZR É]DWUXGQLDQLD W\FK RVµE SR SRE\FL
Z =DN DG]LH \$NW\ZQR FL =DZRGRZHM L WDN DGQLH
WR VLÛ SRXN DGD R >H WDNÇ G]LD DOQR É XUXFKRP
OL P\ t 7R FR Z FXG]\V RZLH Z W\P EL]QH
VSODQLH F]\ ZQLRVNX]RVWD R XMÛWH WR MHVW UH
ZDQH Z\NRU]\VWXMÇF RELHNW L WZRU]ÇF WR PLHMV

-D XZD>DP >H WDN WR SRZLQQR E\É
] QLHNWμU\FK XV XJ EL]QHV SRZLQLH
t 3R SURVWX] WDNLFK U]HF]\ MDI
SRU]ÇGNX MDN RG QLH>DQLH MH>H
]]DVWRVRZDQLHP W\FK ZLHONLFK S X
QH SUDFH UHPRQWRZH MDN GREUH V
WHUHQμZ]LHORQ\FK]DN DGDQLH W
Q\FK XSLÛNV]DQLH PLDVWD RSLHND
QLHSH QRVSUDZQ\PL FKRU\PL F]\ VV
SRZLQQR RGHM É] XV XJ DOER QLH
SU]HGPLRWHP SU]HWDUJX =DZV]H ZI
FLÛ>\ L]DZV]H WHQ ELHGQ\ SR]RVWD
OÛ >H WR MHVW VIHUD Z NWμUHM R
PR>OLZR FLDFK L MDNLP QL>V]\P Z\
V DEV]\P SU]\JRWRZDQLX]DZRGRZ\ P
V]DQVÛ]DLVWQLHQLD

/XG]LRP Z RJμOH
Z QD]ZLH oZDUV]WDWn NRMDU]\ VLÛ]XSH QLH] F]\P
LQQ\ P t] QDSUDZÇ F]HJRNROZLHN

:LH SDQL]DZV]H GR WDQJD WU]HED GZRMJD 1LH
EÛG]LH SRGPLRWμZ HNRQRPLL VSR HF]QHM GR
WHJR PRPHQWX Z NWμU\ P VDPRU]ÇG\ FR SRMPÇ
%R EH] VDPRU]ÇGX SDQL WHJR QLH]UREL t 1LH

PR>H VDPRU]ÇG QD G<ZLÛN V RZD
VSR HF]QDn]DFKRZ\ZDÉ VLÛ MDN MH>

.D>G\ WR UREL
QD VZµM Z DVQ\ VSRVµE t 7R WDN Q
QDV] WDNL V DE\ SXQNW

**WSPÓŁPRACA PES Z INNYMI PODMIOTAMI
/INSTYTUCJAMI I WIZERUNEK
W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ**

&]DVDPL GRVWDMHP\ MDNÇ
SRJ\FMÛ >H MHVW RUJDQL]RZDQD ZLJ
Q\FK FJ\ QLH SUJ\JRWRZDOLE\ P\ MDN
FJ\ QLH XSLHNOLE\ P\ FLDVWHN GOD V
ZVSµ SUDF\

POTRZEBY I PLANY PES

: QDVJ\|P SUJ\SDGNX QR WR QD
VJD DWUDNF\MQR É EÛGJLH SROHJD D QD W\|P >H SUJ\
DWPRVIHUJH NWµUÇ WZRUJ\|P\ Z\WZRUJ\|P\ MHVJFJH
WDNLH JDSOHFJH NWµUH EÛGJLH J NWµUHJR EÛGÇ NR
VWDOL FL QDVL NOLHQFL

:DUVJWDW WHUDSLL V X>\ SUJ\JRWRZDQLX RVµE
GR ZHM FLH QD FKURQLRQ\ U\QHN OXE WH> RG U
QD RWZDUW\ U\QHN SUDF\ t \$ >H U\QHN SUDF\ QLH
SUJ\IMPLH FJ\ QLH FKFH RVRE\ QLHSH QRVSUDZQHM
GODWHJR WZRUJ\|P\ VZµM JDPNQLÛW\ U\QHN SUDF\
Z IRUPLH VSµ GJLHOQL VRFMDOQHM

-DNR >H E\ DE\ WR V]DQVD]DWUXGQLH
VROZHQWμZ E\ DE\ WD V]D RIHUWD X
VSR HF]QR FL ORNDOQHM

=D
JUR>HQLHP MHVW QDMZLŰNV]\P WR
]QDMGÇ URGNL fQDQVRZH DGHNZDWQ
VW\FK NRV]WμZ SURZDG]HQLD ZDUV]W
WDW\ XPUÇ PLHUFLÇ QDWXUDOQÇ L
] SRZURWHP GR GRPμZ

Spółdzielnie socjalne

**SPOSOBY ZARZĄDZANIA
(LIDER, DEMOKRATYCZNOŚĆ PODEJMO-
WANIA DECYZJI, ISTNIENIE STRATEGII)**

:D>QH MHVW GOD QDV WR >HE\ P\ PLD \
SUDFÛ :LÛF SRGHMPXMÇF GHF\]MH VWDUDP\ VLÛ URE
ZVJ\|VWNR GOD GREUD QDV]HM fUP\ GOD WHJR >HE\
PLHÉ NOLHQWµZ >HE\]DGEDÉ R W\FK NOLHQWµZ >HE\
PLHÉ FRUD] ZLÛFHM]OHFH >HE\ PLHÉ FRUD] ZLÛFHM
ZVSµ SUDF\] LQVW\W XFMDPL WDNLPL QR]HZQÛWU]QV
PL WDN" 1LHNRQLHF]QLH P\ W\ONR MDNR VSµ G]LHO
DOH ZVSµ SUDFXMHP\] Uµ>Q\PL LQQ\PL fUPDPL t

**PERSONEL (KOMPETENCJE OSÓB W ZE-
SPOLE, CHARAKTERYSTYKA PERSONELU,
WOLONTARIAT, ROZWÓJ KADR)**

SRGQ RVLP\ NZDOLfNDFMH &D \ F]DV FD \ F]DV

V]Ç ZLHG]Û SRV]HU]DP\ Z Uμ>QH VSRVRE\ ELRUÇF
XG]LD Z V]NROHQLDKF Z]MD]GDFK]ZLÇ]DQ\FK] WÇ
QDV]Ç G]LD DOQR FLÇ] PHWRGDPL OHF]HQLD QLHNW
U\FK FKRUμE 3UDNW\F]QLH P\ PXVLP\ E\É QD ELH
>ÇFR WR PD E\É NRPSOHNVRZD RSLHND ZLÛF MH>HC
NRPSOHNVRZD WR MD UR]XPLHP >H RG ZV]\VWNLHJR
QDZHW RG SU]\VWRVRZDQLD PLHV]NDQLD GOD WDNL
FKRUHM RVRE\ 7R WH> MHVW ZD>QH 7R MD XZD>DF
>H WR PXVLP\ t ZLHG]LHÉ MDNLFK URGNμZ PR>H
P\ X>\ZDÉ t JG]LH PR>HP\ VNRU]\VWDÉ] XV XJ
SU]\FKRGQL JG]LH VÇ OHNDU]H JHULDWULL WDN >H W
EDUG]R ZD>QH t 7R MHVW QDV]D SUDFD L URELP\
FR QDSUDZGÛ RG SRGVWDZ D> GR NR FD &KFHP\
MDNE\ WÇ VWDUR Ét]DSHZQLÉ WDNÇ JRGQÇ VWDUR
>HE\ WURFKÛ UDGR FL L WHJR FLHS D GDÉ W\P OXG]L
QR SUDNW\F]QLH Z W\FK RVWDWQLFK LFK GQLDFK W
\$ WDN MHVW L] WHJR VLÛ PXVLP\ Z\ZLÇ]DÉ GREU]H

DZIAŁALNOŚĆ PRODUKCYJNO-USŁUGOWA
(POMYSŁ, ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI,
KLIENCI, CENA)

\$WXW
 >H SRWUDfP\ MDNE\ FKZ\FLÉ JD VHUF
 GREU\ WH RVRE\ -H>HOL FKRGL Sµ
 R FHQÛ QHJRFMDFMH L XVWDOHQLD
 UHQFMD PD VZµM NRQNUHWQ\ FHQQL
 MDNLH WDP XVWÛSVWZD L QLH GR M
 VLÛ J W\FK VZRLFK RERZLÇ]NµZ

\$ P\ URELPI\ WR Z VSRVµE Z\M
 L V]F]HJµOQ\ %R URELPI\ WHJR PD R
 Z WR VHUFH WR VÇ QDWXUDOQH Z\SL
]GURZH L QLH OH>\ W\JRGQLDPL Z OR
 FK\ED Z WHQ VSRVµE PR>HP\ NRQNXUR
 fUPDPL L FKZDOLPI\ VLÛ W\PI >H MHVWH
 >H VWZRUJ\ \ P\ VRELH ZVSDQLD Ç MX>

PROMOCJA

3RZLHP

3DQL VJFJHUJH XORWNL NWμUH PDP\ RQH MDNE\ QL
J]DG]LD D \ 2QH WDN SUDNW\F]QLH JRVWD \ Z NDUWR
QLNDFK QLH]X>\WH SUDNW\F]QLH QDZHW Z SR RZLH
QLHURJGDQH &LHNDZ\ P VSRVREHP SURPRZDQLD VLÛ
VWRVRZDQ\ P SUJHJ MHGQÇ JH VSμ G]LHOQL J]DMPXMÇ
FHM VLÛ PLÛGJ\ LQQ\PL JDVWURQRPLÇ MHVW XFJHVWC
WZR Z Uμ>QHJR URGJDMX LPSUHJDFK PDVRZ\FK QD
WHUHQQLH VZRMHJR PLDVWD 3R]ZDOD WR QLH W\ONR
VSUJHGD> VZRLFK SURGXNWμZ DOH SUJHGH ZVJ\VWNLF
QD SRNDJDQLH VLHELH MDNR oQRUPDOQHJRn SRGPLR
JRVSRGDUFJHJR Z UμG SRWHQFMDOQ\FK NOLHQWμZ

-H>HOL FKRGL R VSR HFJQR É ORNDOQÇ VSR HFJQR
ORNDOQD Z RJμOH QLH ZLH FR WR MHVW VSμ G]LHOQL
FMDOQD 3UDZLH Z RJμOH QDSUDZGÛ t QLHVWHW\ W

SRNXWXMH SRJOÇG PRPHQWDPL QDV
SRVWU]HJD MDN MDNÇ LQVW\W XF MÛ

=PLHQLÉ QD]ZÛ >HE\ RQD QLH
U]RQD]H VSµ G]LHOQLÇ PLHV]NDQLRZ
EDUG]R F]ÛVWR DOER] RSLHNÇ VSR H
GR ZDV SUJ\MGÛ WR Z\ PDLFLH XOJÛ
PLDVWD SµMGÇ SLHQLÇ>NL ER WR RS
PDLFLH] RSLHNL VSR HF]QHM 7

KONTAKTY I RELACJE

t V\VWHPDW\F]QH VSRW
P\ VLÛ QDZHW 6SRW\NDP\ VLÛ QLH W
V X>ERZHM DOH RUJDQL]XMHP\ WX U
GOD W\FK RVµE >HE\ MH X ZLDGDPLD
P\ URELPI QD MDNLP HWDSLH MHVWH
E\ \ QD ELH>ÇFR LQIRUPRZDQH L ZLHG
VLÛ X QDV G]LHMH tPXV]Ç ZLHG]LHÉ V
QDV SROHFDMÇ GDOHM FR P\ URELPI
F]\ VLÛ]PLHQL MDNL SHUVRQHO F]\
QDÉ MDNÇ QDSUDZGÛ NRQNUHWQÇ X
EDUG]R ZD>QH

t RUJDQµZ DGPLQLVWUDFML SXEO
8U]ÇG 3UDF\ L 2 URGHN 3RPRF\ 6SR H
QDV]D ZVSµ SUDFD UR]ZLMD VLÛ SR
MHVWH P\ SR]\W\ZQLH SRVWU]HJDQL
DNXUDW PDP\ WR V]F]Û FLH >H Z QDV
VW\W XFMDFK W\SX 8U]ÇG 3UDF\ L 2 U
6SR HF]QHM IRUPD VSµ G]LHOFR]R FL
GÛ EDUG]R PLOH ZLG]LDQD D V]F]HJ
G XJL F]DV ZVSµ SUDFXMHP\ t ZLÛF

QDV ZVSLHUĐÉ FKRFLD>E\ GREU\ P V RZHP MDN
QLH PRJÇ fQDQVDPL :LÛF WXWDM QR P\ OÛ >H WH>
GREUJH SRVWUJHJDQL MHVWH P\

QDVJ\ P XUJÛGHP P\ OÛ >H PDP\ VWD \ NRQWDNW
O\ OÛ >H WH> NRQWDNW WH> PDP\ WXWDM JH VJNR D
RNROLFJQ\PLt P\ OÛ >H MX> WH> JGÇ>\OL VLÛ SUJH
NRQDÉ >H MH>HOL MHVW MDND GX>D LPSUHJD WR
FJÛ FLHM VÇ JDLQWHUHVZRZDQL

PDP

J NLONRPD VSµ GJLHOQLDPL NRQWDNW QDWRPLDVW W
VÇ WDNLH VSµ GJLHOQLH NWµUH JDFJ\QDMÇt GRFLHU
GR MDNLFK LQIRUPDFML L LP SUJHNDJXMÛ JGJLH PR>
QD SUJ\N DG MDNLH SLHQLÇGJH FLÇJQÇÉ

tJDZVJH

VÇ L PDP\ WDP JDZVJH t UHODFMH QD VWURQDFK LQ
WHUQHWRZ\FK QD SRUWDODFK LQWHUQHWRZ\FK JDZ
JGJLH QDV WDP ZLGDÉ L QDV V \FKDÉ

SZANSE, ZAGROŻENIA ORAZ PLANY

2JURPQ\ URJZµM ER SRWUJHE\ MH OL FKRGJL
R WÇ GJLD DOQR É VÇ RJURPQH L P\ ZLHP\ R W
1R VJDQVD MHVW MDND QD SUJ\VJ R É ER PµZL
EDUGJR GX>R MX> Z\SUDFRZDOL P\ t UHQRPU
L PDUNÛ WH> VRELH Z\SUDFRZDOL P\

=HE\ QDV WD NRQNXUHQFMD Q LH Z\N
\$] GUXJLHM VWURQ\]DJUR>HQLHP EÔ
]DJUR>HQLX MDN Q LH QDZLÇ>HP\ ZVSµ
FMRQDOQHM L] Uµ>Q\PL LQQ\PL WXWD

t FJ\ WH> VWRVRZDQL
NODX]XO VSR HF]Q\FK UHDOL]DFML X
QR FL VSR HF]QHM Z UDPDFK NRQNXU
SU]H] DGPLQLVWUDFMÔ WX VÇ V]DQV
V]DQVH QR SU]HGH ZV]\VWNLP ZLG]Ô Z
ZLDGRPR FL VSR HF]QHM QD WHPDW
FJ\ FKRFLD>E\]DWUXGQLDQLD RVµE C
Q\FK &]\ WH> V]NROHQLD GOD SUDFR
SUDFRGDZFµZ MDN]DWUXGQLDÉ" -DN
] RVREDPL QLHSH QRVSUDZQ\PL" 0\ OÔ
SRWHQFMD QLHZ\NRU]\VWDQ\ MHV]F]H

ANALIZA TREŚCI MATERIAŁÓW PROMOCYJNYCH I STRON WWW WYBRANYCH PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

GHVN UHVHDFK

•

•

•

•

•

informacyjną

ak-

tywizującą sprzedaż

konkurencyjną

6SRVµE NUHRZDQLD ZL]HUXQNX SUJHGVLUËELRUVWZ
 VSR HF]Q\FK QLH MHVW DWZ\] XZDJL QD LFK GZX
 ELHJXQRZR É f] MHGQHM VWURQ\ IXQNFMH VSR HF]
 QH] GUXJLHM EL]QHVRZH 7D GZXELHJXQRZR É
 PR>H E\É MHGQDN V]DQVÇ MH OL VLÛ RED HOHPHQV
 RGSRLHGQLR]UµZQRZD>\ : SUJ\SDGNX IXQNFML
 VSR HF]Q\FK MHVW WR RF]\ZL FLH SRGNUH ODQLH IDN
 WX SRPRF\ RVRERP]DJUR>RQ\ P Z\NOXF]HQLHP
 VSR HF]Q\ P SUµED LFK DNW\ZQHJR SRZURWX GR
 VSR HF]H VWZD = SHZQR FLÇ PR>H WR E\É F]\Q
 QLN SUJHNRQXMÇF\ NRQWUDKHQWµZ >H ZVSµ SUDFD
] W\PL SRGPLRWDP L WR SRPRF LQQ\ P 6NXSLHQLH
 VLÛ Z\ ÇF]QLH QD IXQNFMDFK VSR HF]Q\FK PR>H
 MHGQDN SRJ ÛELDÉ VWHUHRW\ S >H SUJHGVLUËELRU
 VWZD VSR HF]QH WR SUJHGH ZV]\VWNLP SRGPLRW\
]DWUXGQLDMÇFH RVRE\]DJUR>RQH Z\NOXF]HQLHP
 VSR HF]Q\ P QLH P\ OÇFH SUJ\ W\ P R MDNR FL Z\
 NRQ\ZDQ\FK SURGXNWµZ L XV XJ 'ODWHJR UµZQLH
 GX>\ QDFLVN QDOH>\ SR R>\É QD SRGNUH ODQLH SUR
 IHVMRQDOL]PX Z DVQ\FK XV XJ SURPRFMÛ G]LD DO
 QR FL 3R]ZROL WR QD SUJ\FLÇJQLÛFLH NOLHQWD NV
 GRVWU]H>H RELH]DOHW\

•
•
•

UHVHDFK

GHVN

Obecność podmiotów ekonomicznych w internecie

3X

EOLF UHODWLRQV Z ,QWHUQHFLH
MHVW REHFQLH QDMWD V]Ç QDMV]\EV]Ç L GRFLHUDMÇ
SRWHQFMDOQLH QDMZLÛNVJHM OLF]E\ X>\WNRZQLN
SODWIRUPÇ NRPXQLNDFML SUJHGVLUELRUVWZD] SR
V]F]HJµOQ\PL JUXSDPL Z MHJR R t
:]ZLÇ]NX] W\P QRZRF]HVQH RUJDQL]DFMH f F]\
WR NRPHUF\MQH F]\ QLHNRPHUF\MQH f QLH PRJÇ
SR]ZROLÉ VRELH QD OHNFHZD>HQLH ,QWHUQHWX D]
]QDF]HQLH Z DVQHM REHFQR FL Z VLHFL MX> MHVW C
ZNUµWFH VLÛ VWDQLH MHGQ\P] SRGVWDZRZ\FK ZD
UXQNµZ VNXWHF]QHJR SURZDG]HQLD G]LD DOQR FL
JRVSRGDUF]HM

3XEOLF UHODWLRQV Z ,QWHUQHFLH

ZZZ]D] NXMDZ
VNR SRPRUVNLH SO

(NRQRPLD VSR HF]QD 3RGUÛF]QLN 'RUDC
VRZHJR

SRPDJD]QDOH<É QDMOHSV]H
QD NRODFMÛ F]\ SU]HF]\WDÉ RSLQLH
W\|VW\F]Q\|P SRFKRG]ÇFH EH]SR UHGQ
]QDMRP\FK -HVW]LQWHJURZDQH] Z
PDSDPL L XV XJDPL PRELOQ\PL D WD
MDNR QRZD]DN DGND Z *RRJOH

GHVN UHVHDFK

**Własna
przestrzeń PES
w Internecie
aspekt:
techniczny,
wizualny,
informacyjny
i promocyjny**

1. Szybkość wczytywania –

2. Regularnie aktualizowany dział aktualności – utrzymujący zainteresowanie użytkowników Internetu i sprawiający, że wracają oni na stronę i odwiedzają ją regularnie. Obecność newslettera

3XEOLF UHODWLRQV Z ,QWHUQ
1RZH JDVDG\ PDUNHWLQJX L :

3. Interaktywne narzędzia umożliwiające dwustronną komunikację z Internautami (ankiety, formularze, księga gości, fora, listy dyskusyjne, chat, dział konsultacji, sklep internetowy itp.)

4. Szczegółowe i wyczerpujące dane kontaktowe – telefony, w tym numer telefonu stacjonarnego – zwiększający wiarygodność przedsiębiorstwa, fizyczny adres, adres e-mail z własną domeną – budujący profesjonalny wizerunek firmy, wskazówki dojazdu, dział przedstawiający skrótowo pracowników

5. Odpowiedni sposób prezentacji treści

a) Czytelność – teksty rozdzielone odpowiednio dobranymi akapitami i przerwami, użycie kontrastowych kolorów tła i tekstu, różnicowanie wielkości czcionki do podkreślenia struktury tekstu, odpowiednio dobrany, czytelny krój czcionki (np. typowe do zastosowań internetowych Verdana, Helvetica, Georgia)

b) Łatwość nawigacji – jasna, przejrzysta, nieskomplikowana struktura, przejście z dowolnej

podstrony na inną wymaga nie więcej niż trzy kliknięcia myszką, każda podstrona zawiera łącznie umożliwiające natychmiastowe przejście na stronę startową serwisu, wszystkie zakładki są aktywne i wypełnione treścią

-
-
-
-
-

6. Odpowiednia jakość i organizacja treści – motywująca do działania potencjalnego odbiorcę usług/produktów

a) Wyodrębniony dział z ofertą produktów/usług; osobne podzakładki dla poszczególnych rodzajów produktów/usług

b) Kompleksowe informacje na temat oferty:
cennik, parametry, grupy docelowe, szczegółowy opis, zdjęcia

c) Obecność języka korzyści, haseł reklamowych

(NRQRPLD VSR HFJQD 3RGUÛF]QLN 'RUDGF\ %L]QH
VRZHJR

d) Obecność referencji i opinii klientów na temat oferty

e) Informacje o promocjach, ofertach specjalnych

Wykorzystywanie mediów społecznościowych

(NRQRPLD 6SR HF]QD 3RGUÛF]QLN 'RUDGF\ %L] QHVRZHJR

- PR>OLZR É EXGRZDQLD ORMDOQR FL L ZLÛ]L] NOLHWDPL QS SRSU]H] Uμ>QHJR URG]DMX RIHUW\ VSH FMDQHF] \ WH> SXEOLNRZDQLH LQIRUPDFML L LHLH ZRVWHN QD WHPDW fUP\ QLHGRVWÛSQ\FK QLJG\LHLQG]LHM
- QLHLQZD]\MQR É NRPXQLNDFMD L]JRGD NOLHWDJDPD VW QDWUÛWQHMH UHNODP\
- Z]PDFQLDQLH ZLDU\JRGQR FL L]DXIDQLD V\VWHPDW\F]QH G]LD DQLH Z SRUWDODFK VSR HF]QR FLR

Z\FK L SRNDJ\ZDQLH VLÛ J GREUHM V
 SUJHMUJ\VWR É RUJDQLJDFML L Z]PDP
 • GRVWÛS GR LQIRUPDFML JZURWQHM F
 • GRVWÛS GR V]HURNLHM SXEOLF]QR F
 • PLQLPDOLJDFMD NRV]WµZ PR>OLZR É
 NODP\ DOH JD WR

GHVN UHVHDFK

IDQSD

JH

-
-
-
-

IDQSD

(NRQRPLD VSR HF]QD 3RGUÛFJQLN 'RUDGF\ 9

JX

%ORJ

VSUDZGJD VLÛ MDNR VSRVµE SRNDJDQLD >H SUDFRZQ
F\ fUP\ VSR HF]QHM]QDMÇ VLÛ QD W\P FR URELÇ F]\
GR Z\NUHRZDQLD HNVSHUWµZ t PR>H WR E\É WH>
VSRVµE QD UDG]HQLH VRELH]H] \PL VNRMDU]HQLDP
]H oVSµ G]LHOF]R FLÇ VRFMDOQÇn NWµUH QDMF]Û F
VÇ EDUGJR GDOHNLH QS RG oJUXS\ VSHFMDOLVWµZ
3RGUÛF]QLN 'RUDGF\
%L]QHVRZHJR

Logo podmiotów ekonomii społecznej

G H V N U H V H D U F K

**Analiza treści
ulotek i folderów
podmiotów
ekonomii
społecznej**

GHVN UHVHDFK

GHVN UHVHDFK

**Opracowanie
graficzne
materiałów
promocyjnych**

-
-
-

**Język
materiałów
promocyjnych**

**Zawartość
materiałów
promocyjnych**

Podsumowanie

EFEKTYWNOŚĆ, INNOWACYJNOŚĆ, ZAKORZENIENIE

2SHQ 8QLYHUVLW\ %XVLQHVV 6FKRR

-DN GREUJ\ MHVWH P\ Z FJ\Q
GREUD"

Przedsiębiorstwa
społeczne jako
agenci zmiany

0XOWLSOH FRQVWLWXHQ
FLHV DQG WKH VRFLDOFRQVWUXFWLRQ RI QRQSURfW H,HFWLYH
QHVV

Efektywność gospodarcza i społeczna

ELJQHV MDNR QDUJÛGJLH URJZRMX V

.DVD NDVD NDVDt WR MDN QDVJH V
GJLD D SRNDJXMH WR >H QDVJD HIHNV
ZD MHVW EOLVND JHUX 1LH ZLHP FR
&LÛ>NR PL MHVW Z RJμOH JGHfQLRZDÉ
fQDQVRZÇ EDUGJR &K\ED MHVWH P\ V
PRPHQFLH >H VLÛ ZVJ\VWNR URJP\ZD L
1R ZLÛF SRJRVWDQÛ SUJ\ VSR HFJQ\ P
Z\ P PXVLP\ MHVJFJH SRSUDFRZDÉ

7KH &KDQJLQJ %RXQGDLHV RI 6RFLDO

7KH OHJLWLPDF\ RI VRFLDO HQWHUSU

,ELGHP

QHZ SXEOLF PDQDJHPHQW

```

7R MHVW WHQ ] RW\ URGHN WDN HNRQRPLD ] OXG]
WZDU]Ç WR Z RJµOH Z\]ZDQLH GOD 3ROVNL ER WR U
FMD >HE\ HNRQRPL]RZDÉ WDN DOH ] GUXJLHM VWU
QLH ]DWUDFDÉ QR Z D QLH WHJR GUXJLHJR fODUX W
fODUX VSR HF]QHJR 1R DOH WR MHVW RGZR \ZDQLH
VLÛ GR ZDUWR FL VROLGDUQR FL P\ OÛ U]HF]\ZL FLH
>HE\ ZV]\VF\ Z D QLH UR]XPLHOL >HE\ P\ UR
]XPLHOL >H QLHSH QRVSUDZQ\ WDN QR QLH EÛG]L
QLJG\ WDN HIHNW\ZQ\ P SUDFRZQLNLHP MDN MHVW
Z EL]QHVLH

```

0XVLP\ SUJHWUZDÉ MDNR SUJH>\É JDS DFLÉ JD
QDV]Ç DGPLQLVWUDFMÛ JD QDV]H ORNDOH L WDN G
L PXVLP\ JDURELÉ QD WR QD SUJ\N DG Z UDPDFK
GJLD DOQR FL JRVSRGDUFJHM FJ\ GJLD DOQR FL RG
S DWQHM >HE\ WR Z\V] R 6WDUDP\ VLÛ JDURELÉ
ZLÛFHM FJ\OL MX> ZHM É Z WÇ GJLD DOQR É JRVSR

GDUF]Ç >HE\ PµF Z\GDÉ QD MDNL S
U]HF]\ QD NWµUH QLH GRVWDQLHP\ G
0\ OÛ >H MD QLH EÛGÛ MDNR RU\J
ZLHP >H F]\QQLN HIHNW\ZQR FL VSR
NOXF]HP L MHVW QDMZD>QLH MV]\ FK
QD PLVMÛ L FHOH QDV]HM RUJDQL]DF
P\ QLH W\ONR SR WR >HE\]DUDELDE
] GUXJLHM VWURQ\ WD HIHNW\ZQR É /
QRPLF]QD MHVW ZD>QD ER EH] QLHM
P\ UHDOL]RZDÉ W\FK G]LD D VSR HF
P\ OÛ >H RQH VLÛ PXV]Ç MDNR X]XS
QR PL WX ZVND]DÉ WH SURFHQWRZH

0DP\ SHZQH G]LD DQLD SURMHNW
VNLHURZDQH NX RGELRUFRP , PDP\
W\ZQR É fQDQVRZÇ 1DV QD SU]\N D
FLHUSLÇ 3RZLDWRZH 8U]ÛG\ 3UDF\
]Z\NOH] QLPL SUREOHP\ ER P\ MHVW
QLH]UHDOL]RZDÉ SURMHNW]D
PQLH MV]Ç NDVÛ QL> RQL WR UHDOL]
OXG]LH SU]\FKRG]Ç FKÛWQLHM L F]Û
SUDFÛ Sµ<QLHM WDN 7R MHVW WD
>H fQDQVRZD F]\OL PDP\ MDNL FHO
JR UREL P\ MDNLH GREUH G]LD DQLH
WDQLHM QL> QD SU]\N DG DGPLQLVW
F]\OL WR MHVW WD MHGQD U]HF]

7DN>H VWDUDP\ VLÛ PRQLWRURZDÉ
SUDFÛ Z GDQ\FK SURMHNWDFK F]\ G]
WU]ÇF QD HIHNW\ZQR É SRGHMPRZD
SURPRF\MQ\FK F]\ WH> NRRUG\QDFML

WUJHED E\É EHJZ]JOÛGQ\ P Z RFHQLH EL]QH
VSODQµZ 1LHFKE\ QDZHW PµZLP\ WHUD] R GRf
QDQVRZDQLX G]LD DOQR FL VSµ G]LHOQL DNXUDW W
>H QLHFKE\ QDZHW FHO L MDN QDMEDUG]LHM V XV]QV
RND]D SRP\ V SUJHGV LÛZ]LÛFLH V XV]QH] OXG]
NLHJR SXQNW X ZLG]HQLD WDN D] GX>\P U\]\NLHP
fQDQVRZ\ P WR QLHVWHW\ P\ PXVLP\ E\É VWUD>
QLNLHP NDV\ WDN" %R Z SLHUZV]HM NROHMQR FL E
MD P\ OÛ >H WR MHVW SXEOLF]Q\ SLHQLÇG] NWµ
WUJHED NWµUHJR WUJHED SLOQRZDÉ

'OD PQLH WH> MHVW QDMZD>QLH MV]\
SUJHGH ZV]\VWNLP >HE\
FL OXG]LH PLHOL SUDFÛ 2F]\ZL FLH QR QLH PR>H W
E\É G]LD DOQR É NWµUD RG UD]X QLH EÛG]LH IXQN
FMRQRZD D WHQ EL]QHVSODQ MHVW WXWDM WÇ SRG
DOH QDMZ\>V]Ç ZDUWR FLÇ GOD PQLH Z W\ P SURMHN
FLH MHVW GDQLH OXG]LRP SUDF\ MHVW QLÇ SUDFD
&]\ NLHURZDQLH VLÛ VWULFWH F]\QQLNLHP HNRQR
PLF]Q\ P QLH]DELMH VDPHM LGHL HNRQRPLL VSR HF]
QHM" %R KLSRWHW\F]QLH]DN DGDMÇF PRJÇ VLÛ SF
MDZLÉ GZD SRP\ V \ -HG HQ HNRQRPLF]QLH EDUG]R
GREU\ GUXJL HNRQRPLF]QLH VXSHU : W\ P EDUG]R
GREU\ P PDP\ F] RQNµZ OLF]ED F] RQNµZ Z\
NOXF]RQ\FK VSR HF]QLH MHVW]GHF\GRZDQLH ZLUN
V]D L SUJH] WR VÇ Z\SDGDMÇ WURFKÛ V DELHM WDF

Przedsiębiorstwa społeczne jako agenci zmiany

MD MHVWHP QD UD]LH WDNLP SU]HG
F]HJR PL EUDNXMH FD \ F]DV WR EU
HF]QHJR DVSHNWX WDN" -D]DMPXM
W\SRZR]DZRGRZ\ P L QLH M
Z VWDQLH SDWU]HÉ QD VSR HF]Q\ ER
PR>OLZR FL

&R MD P\ OÛ R W\ P >HE\ RUJDQL]D
QRZD D QD WDNLFK]DVDGDFK FR QR
&]\OL ZFKRG]Û QD U\QHN MHVWHP o
VLÛ QLH XGDMH WUXGQR XSDGDP
PRFQR GR ZLDGF]\OL P\ 7R]QDF]\ Q
>H E\OL P\ oVLHURWDPLn DOH MD Q
SLDÉ QD URELHQLX NDV\ W\ONR SU
QD W\ P VSR HF]Q\ P \$ MHVW

8QGHUVWDQGLQJ 6RFLDO (QWH
7KHRU\ DQG 3UDFWLFH

FLÛ>NR]DDQJD>RZDÉ VLÛ QD W\OH >HE\ RELH RSFM
UHDOL]RZDÉ Z SH QL , Z W\P PRPHQFLH Z\SDGDP
] RELHJX ER QLH MHVWHP Z VWDQLH]DURELÉ QD VLH

: \GDMH PL VLÛ >H GOD QDV V]DQVÇ QD E\FLH LQQR
ZDF\MQ\ P MHVW WR >H VÇ GOD QDV ZD>QH SRWU]HE
: VHQVLH >H QLH SU]HOLF]DP\ LOH PRJÛ QDFKD
SDÉ VLÛ] GDQHJR SURMHNWX L FR VLÛ GREU]H VSU]H
W\ONR SU]HGH ZV]\VWNLP QDMSLUH Z V]XNDP FR MHV
SRWU]HEQH SU]H] WR >H MHVWH P\ Z NRQWDNFLH] U
G]LFDPL L RQL]J DV]DMÇ MDNLH VZRMH SRWU]HE\ WF
VWH P\ EOLVNR

7R QLH MHVW WDN >H P\ MHVWH P\ QLH MHVWH P\ M
RUJDQL]DFMH F]\ SRGPLRW\ HNRQRPLL VSR HF]QHM
LQQRZDF\ MQL ER MHVWH P\ W\ONR PDP\ WURFKÛWD
EORNDGÛ DGPLQLVWUDF\ MQÇ

\$ W\SRORJ\ RI VRFLDO HQWUHSUHQHXYV ORWLYHV VHDUFK
SURFHVVHV DQG HWKLFDO FKDOOHQJHV

,QQRYDWLRQ DQG (QWUHSUHQHXYVKLS

0RLP JG DQLHP MDN JZ\NOH NDVD V
PDP\ SR SURVWX URGNL QD WR >HE
E\ \ LQQRZDF\MQH QR WR MHVW WR
ZLÇ>H J SHZQ\PL LQZHVW\FMDPL \$>
JZ\NOH NDV\ QD LQZHVW\FMH WR

Obawa przed ryzykiem

1LH RJUDQLFJDP\ VLÛ DOH VWDUDP
FR QDV fQDQVRZR QLH SRJUÇ>\ F\ \
N DG URELP\ GJLD DQLD Z ,QWHUQHFL
JPLHQLÉ \$ ZLÛF VWDUDP\ VLÛ QLH
EDUGJR MH OL FKRGJL R QDVJH GJLD
&KRFLD> GJLD DOQR É JRVSRGDUFJD
VLÛ J U\ \NLHP

-H OL ZVSLHUDP\ VSµ G]LHOQLH VRFMDOQH L RQH V
WUJ\|PDMÇ WR Z EL]QHVSODQLH PDP\ Z W\FK VSµ
G]LHOQLDFK]DSLVDQH SRG QXPHUHP MHGHQ oGRWDF
XQLMQDn WDN" 7R VLÛ]ZHU\|fNXMH] F]DVHP WR F]
P\ SRWUDfP\ NRPX GRUDG]LÉ MDN PD VLÛ XWUJ\
PDÉ EH] GRWDFML XQLMQHM -DN QDJOH VLÛ RN
>H 3(6 \ MX> QLH EÛGÇ SDU \ QD WR >H VDPH PDMÇ
SURZDG]LÉ G]LD DOQR É JRVSRGDUF]Ç

NODX]XOH SRZLQQ\ E\É X FL ORQH = MHGQHM VWUR
GREUJH >H Z RJµOH VÇ DOH] GUXJLHM VWURQ\ RQH
VÇ MHV]F]H LQVWUXPHQWHP GR É VNXWHF]Q\|P
%DUG]R OLF]Û QD WR >H NODX]XOH VSR HF]QH]D
G]LD DMÇ DOH WH> MHVW RJURPQ\ VSU]HFLZ :\REUD
FLH VRELH >H QD SUJ\N DG VLHG]L G\UHNWRUµZ
Z\G]LD µZ Z XUJÛG]LH DXWRUJ\ L VLÛ]DVWDQD
ZLDMÇ W\ WR FR PR>H X FLHELH WR]URELP\ DOH P
ZUJXFLP\ MDNÇ MHGQÇ NODX]XOÛ" QR WR ZH< FKR
FLD> UD] PXVLP\ PLHÉ MDNL ZVND<QLNt :LÛF WR
ZVJ\|VWNR MHVW WURFKÛ fNFMÇ

**Lokalne
zakorzenie**

7KH VRFLDO LQQRWDWLRQ
FHVV 7KHPHV FKDOOHQJHV DQG LPSOLFDFWLR

0\ MHVWH P\ VSµ GJLHOQLÇ VRFMDOQÇ SRZR DQÇ
 SUJH] PLDVWR L VWDURVWZR , GOD PQLH WR MHVW
 ZLHONL G\OHPDW W\ONR GODWHJR WDN" \$ WDN WR
 >H QLH P\ OŰ >H WR Z D QLH GREUJH QD U\QNX ORND
 Q\P WH SUJHGVLUÊELRUVWZD WXWDM UHNODPRZDÉ L U
 WR W\SRZR GOD OXGQR FL ORNDOQHM WXWDM 1R SU
 PXVLP\ VLŰ MDNR SURPRZDÉ ER WHUD] GR É FJŰVWR
 MHVW WDND SUDNW\ND Z D QLH PLŰGJ\ LQQ\PL EDUG
 GREUJH ZLGDÉ MÇ QD HWD SLH SUJHWDUJµZ JGJLH Q
 NRQNXUXMŰ] SUJHGVLUÊELRUVWZHP] 3R]QDQLD WDN
 1R WDN LH GXSHUHOH EUJ\GNR PµZLÇF VSUJÇWDQLH
 SRJLPRZH FKRGLNµZ QD SUJ\N DG FJ\OL W\SR
 ZH]DPLDWDQLH] SLDFKX WDN" 3UJ\MH>G>D PL fUPD
] *GD VND 1R L MHM VLŰ WR RS DFD" 1R ORNDOQLH P
 VLP\ VLŰ WX ZVSLHUDÉ L VW\PIXORZDÉt

-D P\ OŰ >H WDN LH ZVSLHUDQLH QDZHW ORNDOQH
 MHVW WDN LH FK\ED IDMQ\ HIHNW WDN >H WR JGJLH
 VWDMH WXWDM WDN GOD QDV WDN GOD ZVJ\VWNLH
 :VJ\VF\ MDNE\] WHJR NRUJ\VWDMÇ WDN" , QLH LGÇ W
 SLHQLÇGJH JGJLH WDP QD]HZQÇWUJ WDN"
 7R EDUGJR GREUJH ZLGDÉ ZH : RVJHFK QD HWD
 SLH HNRQRPLL]QDFJ\ HNRQRPLL VSµ GJLHOQL VR
 FMDQ\FK WDN" 7DP JHQHUDOQLH ZVJ\VWNLH URGJLQ
 WDN MDN NODQ VLŰ UREL URGJLQ\ SRZR D \ VSµ GJLH
 QLH VRFMDOQH QD MDNLP WDP WHU\WRULXP HJ\AV
 URELÇF Uµ>QH GJLD DOQR FL XV XJRZH L SURGXNF\IM
 QH WR UHZHODF\MLQLH VLŰ VSUDZGJD

Wnioski

PODSUMOWANIE

REKOMENDACJE

-

-

-

•

•

•

•

•

SPIIS TABEL I WYKRESÓW

TABELE

WYKRESY

BIBLIOGRAFIA

O AUTORACH

JACEK GĄDECKI

MATEUSZ KUCZ

JOANNA KAMIŃSKA

ANNA MOKWIŃSKA

TŁOK

NASZE CELE TO M.IN.:

-
-
-
-

ZAPRASZAMY DO KORZYSTANIA Z NASZYCH USŁUG. MAMY W SWOJEJ OFERCIE:

-
-
-
-
-



