

- po co współpracować?
- czym w praktyce jest sieciowanie?
- jak można myśleć o franczyzie społecznej?
- czy można sprawnie zarządzać rozproszoną produkcją?
- jak przedsiębiorstwa społeczne mogą odnosić sukcesy na wolnym rynku?

MANUAL WDROŻENIOWY

Zintegrowany system zarządzania produkcją rozproszoną w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej' zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami

Autorzy: Roland Zarzycki, Paulina Ograbisz

RZECZ W TYM

PANATO to wielobranżowa spółdzielnia socjalna, która od pięciu lat funkcjonuje w branży tekstylno-szwalnicy, przyczyniając się do reintegracji społecznej i zawodowej osób z grup defaworyzowanych oraz defaworyzacją zagrożonych. Dzięki stworzeniu rozpoznawalnej i wiarygodnej marki, która kojarzona jest z wysoką jakością, a jednocześnie zaangażowaniem społecznym, PANATO jest w stanie skutecznie konkurować na wolnym rynku zleceń biznesowych oraz przetargów publicznych. Pozyskiwane w ten sposób zamówienia na produkcję toreb, plecaków, gadżetów i innych produktów realizowane są przez członkinie i członków spółdzielni. Kiedy jednak ilość zamówień przewyższa nasze moce produkcyjne, chętnie dzielimy się nimi, zapraszając do współpracy partnerów zewnętrznych. To nasz pomysł na lepsze i bardziej stabilne zatrudnienie oraz wzrost liczby miejsc pracy.

Minione lata działalności w sektorze ekonomii społecznej i w branży tekstylno-szwalnicy pozwoliły nam dostrzec zarówno silne, jak i słabe strony tej sytuacji. Setki zleceń, które realizowaliśmy we współpracy ze szwalniami w całym kraju pokazały, jak ważna jest terminowość, solidność, ale przede wszystkim codzienny kontakt międzyludzki. Z czasem wypracowaliśmy sieć partnerstw biznesowych opartą o wzajemne zaufanie. Znajomość oraz doświadczenie we współpracy uprościły i przyspieszyły szereg procesów produkcyjnych. Jednak strumień zleceń – raz szerszy, raz węższy – nie pozwalał na stabilizację tej kooperacji. Co więcej, nasi partnerzy, pozyskujący i realizujący także wiele innych zleceń, dysponowali zmiennymi mocami produkcyjnymi. W ten sposób rzeczywistość postawiła nas przed bardzo konkretnym, praktycznym i niełatwym problemem: zarządzania procesem produkcji rozproszonej.

Problem ten postanowiliśmy rozwiązać w sposób systematyczny i systemowy, uwzględniając zarazem bliskie nam wartości stojące za ekonomią społeczną. Dlatego właśnie nadrzędnym założeniem dla naszych działań było powołanie i skoordynowanie działań sieci partnerów rekrutujących się wyłącznie spośród przedsiębiorstw społecznych. 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. W tym jednak kluczowym miejscu górę biorą wartości: dystrybuowanie nadwyżek produkcyjnych pomiędzy przedsiębiorstwa społeczne jest naszym pomysłem na efektywne wspieranie procesów reintegracji społecznej i zawodowej osób z grup defaworyzowanych oraz defaworyzacją zagrożonych, w tym zaś konkretnym wypadku przede wszystkim osób z niepełnosprawnościami.

Zanim przystąpiliśmy do realizacji tego zadania, postanowiliśmy zmapować także problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa społeczne działające w sektorze tekstylno-szwalnicy. Jak pokazuje praktyka, liczne dyskusje, a także nieliczne badania, często problemy te mają charakter organizacyjny i sprzedażowy. Brak zoptymalizowanych procesów produkcyjnych, brak profesjonalnych działów sprzedażowych i brak narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi istotną barierę dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Trudności te w oczywisty sposób 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. Opracowywany przez nas 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.

Ale jest jeszcze coś. W perspektywie ostatnich kilku lat w Polsce stymulowane są procesy regionalnego – choć rzadziej branżowego – sieciowania podmiotów ekonomii społecznej w formie klastrów, które polegają na zawiązywaniu oficjalnych partnerstw w warstwie formalnej. Niestety, w praktyce owe klastry pozbawione są efektywnych narzędzi umożliwiających realną i skuteczną współpracę. W wielu przypadkach

charakterystyka tych problemów jest bardzo podobna do sytuacji, w której znaleźliśmy się w branży szwalniczej – w obliczu atomizacji sektora ekonomii społecznej brakuje modeli zarządzania produkcją rozproszoną mimo faktycznego zapotrzebowanie na nie. W oparciu o refleksję oraz testy opracowanego systemu zarządzania produkcją rozproszoną dochodzimy do wniosku, że może on – po stosownych adaptacjach – okazać się cennym rozwiązaniem także w innych branżach i przysłużyć się innym przedsiębiorstwom społecznym. Z tych względów w niniejszym manualu wdrożeniowym opisujemy nasz pomysł oraz nasze doświadczenia w sposób, który – mamy nadzieję – pozwoli przeszczepić je na inne branże.

PUNKT WEJŚCIA | DIAGNOZA WSTĘPNA

Wszelkie przeszczepianie pomysłów musi być poprzedzone krytyczną refleksją i analizą okoliczności, możliwości, potrzeb, celów. Na pewno nie jest tak, by jakieś rozwiązanie działało zawsze i wszędzie. By odpowiedzieć na pytanie, czy proponowany przez nas pomysł ma sens w Waszej sytuacji, proponujemy następującą, ustrukturyzowaną refleksję:

Czy posiadacie przedsiębiorstwo społeczne, w którym ilość pozyskiwanych zleceń regularnie przekracza możliwości produkcyjne/usługowe? (lub: docelowo/wkrótce zacznie je przekraczać)		
TAK ↓		NIE → albo więc świetnie sobie radzicie i nasze pomysły nie są Wam potrzebne, albo możecie rozważyć zwiększenie intensywności pozyskiwania zleceń
Czy znacie inne przedsiębiorstwa społeczne, które są w stanie wytwarzać produkty lub świadczyć usługi podobne do Waszych?		
TAK ↓		NIE → albo więc Wasz produkt/usługa jest absolutnie innowacyjna, albo możecie rozważyć bardziej dokładne rozpoznanie rynku
Czy współpracujecie z tymi przedsiębiorstwami, podlegając im wytworzenie produktów lub realizację usług wtedy, gdy ilość pozyskanych zleceń przekracza Wasze możliwości produkcyjne/usługowe?		
TAK ↓		NIE → albo więc fundamentalnie nie lubicie się z tymi przedsiębiorstwami, albo możecie rozważyć wypracowanie modelu współpracy z nimi
Czy współpraca ta jest regularna, a procesy pozyskiwania zleceń, podlegania ich realizacji oraz samej realizacji są stabilne?		
TAK ↓		NIE → albo więc Wasza branża cechuje się nadzwyczajną dynamiką i zmiennością, albo możecie rozważyć wypracowanie lepszego modelu współpracy
Czy Wy i przedsiębiorstwa, z którymi współpracujecie, jesteście gotowi – strategicznie i emocjonalnie – podjąć decyzję o stworzeniu wspólnej oferty rynkowej sprzedawanej przez jedno z przedsiębiorstw?		
TAK ↓		NIE → albo więc znaleźliście inne własne rozwiązanie optymalizacji sprzedaży, albo możecie rozważyć stworzenie wspólnej oferty z Waszymi partnerami
Czy macie poczucie, że cała Wasza współpraca mogłaby funkcjonować sprawniej i efektywniej, gdyby była koordynowana i zarządzana w bardziej profesjonalny sposób?		
TAK ↓		NIE → albo więc już działacie w pełni profesjonalnie i nie potrzebujecie podpowiedzi, albo możecie rozważyć optymalizację procesów, w których uczestniczycie
Zachęcamy do rozważenia wykorzystania naszego systemu zarządzania produkcją rozproszoną w przedsiębiorstwach ekonomii społecznej!		

METODYKA TWORZENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA PRODUKCJĄ ROZPROSZONĄ CZYLI: JAK PROJEKTOWAĆ WSPÓŁPRACĘ W SIECI?

DIAGNOZA WSTĘPNA

Jeżeli Wasze przedsiębiorstwo znajduje się w sytuacji spełnia kryteria, o której pisaliśmy na poprzedniej stronie, proponujemy Wam rozważenie wdrożenia systemu zarządzania produkcją rozproszoną. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest przeprowadzenie wstępnej, pogłębionej diagnozy sytuacji, w której znajdujecie się Wy oraz Wasi potencjalni partnerzy. W tym celu proponujemy poddanie pod refleksję następujących kwestii:

- gdzie zlokalizowane są przedsiębiorstwa Wasze oraz partnerów? jakie możliwości komunikacyjne są w zasięgu oraz jaka jest ich specyfika?
- jaka jest skala biznesu Waszego i Waszych partnerów (w terminach obrotu, przychodu, zatrudnienia)?
- ile osób z grup defaworyzowanych lub zagrożonych defaworyzacją pracuje u Was i u Waszych partnerów? jaka jest specyfika tego zatrudnienia?
- na ile przystają do siebie produkty/usługi, które świadcycie Wy i Wasi partnerzy? czy współpraca miałaby objąć całość Waszych działań, czy ograniczałaby się do pewnego aspektu/fragmentu?
- jakie są Wasze plany/perspektywy rozwojowe? jakie są Wasze oczekiwania wobec współpracy?

Następnie proponujemy przeprowadzenie standardowej analizy słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń, jakie należy brać pod uwagę wdrażając system zarządzania produkcją rozproszoną w przypadku Waszej sieci. Co istotne, kwestia ta powinna zostać opisana indywidualnie z perspektywy każdego partnera, może się bowiem okazać, że rozmaite aspekty, szanse i zagrożenia postrzegacie zupełnie inaczej. Warto omówić to już na samym początku, by uniknąć rozczarowań. Ostatecznie warto także, by każdy – Wy i Wasi partnerzy – określił, z jakimi oczekiwaniami i celami wchodzi w tę współpracę, jak również do jakiego stopnia jest gotowy się zaangażować i ile jest gotów wnieść.

Dzięki powyższym analizom będzie można naszkicować drogę od stanu bieżącego do pożądanego stanu przyszłego, jaką chcielibyście, aby Wasza oraz każde z Waszych przedsiębiorstw osiągnęło. Wszystko to będzie zapewne wymagało jeszcze opracowania wielu szczegółów i przygotowania planu działań, niemniej jednak warto od początku widzieć horyzont, ku któremu się zmierza.

KOMUNIKACJA

W każdym projekcie/przedsięwzięciu czy to ekonomicznym, czy to społecznym, najważniejsi są ludzie. Nie inaczej jest też w przypadku tworzenia systemu zarządzania produkcją rozproszoną. Dlatego kluczowym dla powodzenia całego procesu elementem jest dobra komunikacja pomiędzy partnerami. Rekomendujemy, by:

[przed rozpoczęciem wdrażania jakichkolwiek zmian]

- wytypować podstawową pulę organizacji (zapewne na początek lepiej mniej, niż więcej), która będzie stanowiła rdzeń sieci produkcji rozproszonej oraz grupę inicjującą (dalej jako GI) cały proces;
- wytypować osoby reprezentujące każdą z tych organizacji (najlepiej ze szczebla zarządczego, by – dzięki decyzyjności – nadać prowadzonym rozmowom dynamiki);
- we wspólnym gronie wstępnie zastanowić się nad problemami, potrzebami i celami planowanego przedsięwzięcia tak, by głos wszystkich został uwzględniony, a decyzja o tworzeniu systemu zarządzania produkcją rozproszoną była decyzją wspólną.

[przez cały czas trwania wdrożenia zmian]

- zgodnie z zasadami realizacji projektów, trzymać się realizacji uprzednio ustalonej mapy drogowej, wraz z zaplanowanymi terminami, kamieniami milowymi oraz odpowiedzialnościami;
- regularnie się spotykać w gronie osób reprezentujących GI, w sposób w pełni transparentny udostępniać sobie wszystkie strategiczne informacje i materiały oraz krytycznie analizować bieg wydarzeń i na bieżąco go ewaluować;
- decyzje podejmować zgodnie z wcześniej przyjętymi ustaleniami, najlepiej bądź to cedując odpowiedzialność na lidera, bądź w sposób demokratyczny, czyli konsensualnie, a w ostateczności zgodnie z wolą większości i poszanowaniem praw mniejszości.

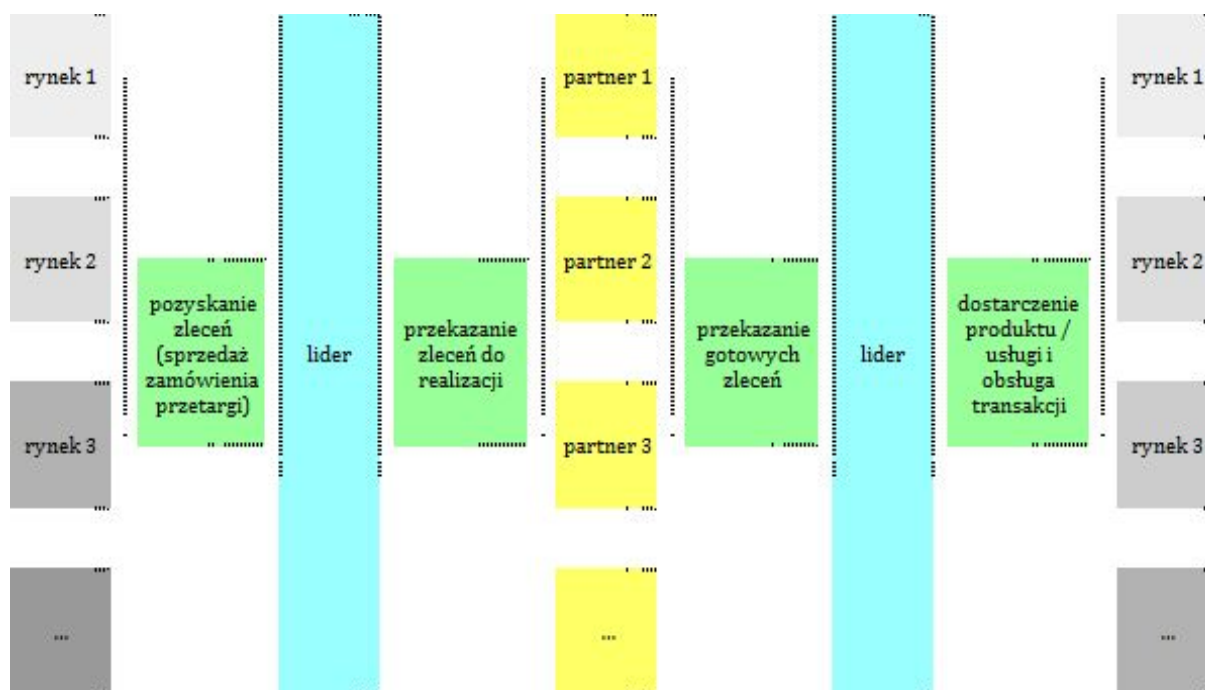
[po zakończeniu wdrożenia]

- przeanalizować i zewaluować sam proces wdrażania systemu zarządzania produkcją rozproszoną oraz wspólnie przedyskutować, jak uczynić najlepszy możliwy praktyczny użytek ze sformułowanych wniosków;
- nadal regularnie się spotykać w gronie osób reprezentujących GI, w sposób w pełni transparentny udostępniać sobie wszystkie strategiczne informacje i materiały oraz krytycznie analizować bieg wydarzeń i na bieżąco go ewaluować;
- poszerzać krąg partnerów o nowe organizacje i budować z nimi partnerskie zasady komunikacji.

STRUKTURA SIECI

Sieć partnerów może zostać zorganizowana na różne sposoby. Nasz model zakłada jednego lidera, który odpowiedzialny jest za promocję-marketing-sprzedaż oferty całej sieci i logistykę oraz grupę partnerów, którzy realizują zlecenia zdobyte przez lidera. Inne rozwiązania są zapewne dopuszczalne, natomiast każde podejście wymagać będzie przemyślenia wpływu tej struktury na praktyczny wymiar funkcjonowania sieci. Zapewne część procesów oraz narzędzi, które opisujemy poniżej wymagała będzie modyfikacji do modelu współpracy, na który się zdecydujecie.

Poniżej graf przedstawiający uproszczony przebieg komunikacji w ramach realizacji zamówienia.



ASPEKTY PROCESU PROJEKTOWO-WDROŻENIOWEGO

Współpraca w ramach sieci produkcji rozproszonej ma wiele aspektów, których złożoność i specyfika zależna jest od konkretnej sytuacji. W dalszej części przedstawiamy szerzej te elementy, które należy wziąć pod uwagę planując system zarządzania siecią produkcji rozproszonej, czyli:

→ **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 dla wszystkich partnerów reguł gry;

→ **aspekty komunikacyjno-informatyczne**, które sprowadzamy przede wszystkim do opracowania systemu komunikacji opartego o platformę informatyczną dopasowaną do potrzeb organizacyjnych danej sieci oraz specyfiki branży i rynku – nowoczesne rozwiązania technologiczne, które pozwolą efektywnie zarządzać rozproszoną informacją i złożonymi procesami produkcyjnymi, to w naszej ocenie najlepsza inwestycja;

→ **standaryzacja produkcji, aspekty logistyczne i zarządzanie jakością** to te wymiary procesu, które wynikają z potrzeby optymalizacji przekierowywania, przechowywania i transportu materiałów produkcyjnych, ale także utrzymywania kontroli nad jakością partii 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 zewnętrznej 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.

ASPEKTY PRAWNO-ORGANIZACYJNE

Wydaje się, że kluczowym elementem stanowiącym o powodzeniu, rozwoju, ale zarazem stabilności współpracy jest zawiązanie jej w wymiarze formalnym, określenie jej zasad oraz stosownych regulaminów, które odzwierciedlają potrzeby partnerów i lidera. Sama forma prawna ma przy tym znaczenie drugorzędne, ponieważ siłą sieci jest jakość współpracy, która funkcjonowała już przed etapem formalizacji. W tym sensie formalizację prawną postrzegać należy jako narzędzie i wsparcie wymiaru funkcjonalnego, nie zaś jako element organizujący samą współpracę.

W tym aspekcie proponujemy powołanie sieci jako ciała bez podmiotowości prawnej funkcjonującego jednak w oparciu o bilateralne porozumienia podpisane między liderem sieci (naszym założeniem jest, że któraś organizacja podejmuje się tej roli) a poszczególnymi partnerami. Rozwiązanie takie jest o tyle efektywne, że zmiana lub wypowiedzenie jednej z umów, bądź też dołączenie kolejnego partnera nie pociąga konieczności modyfikowania dotychczasowych dokumentów oraz kolekcjonowania podpisów wszystkich partnerów, zarazem zaś pozwala uniknąć biurokracji związanej z tworzeniem i prowadzeniem nowej podmiotowości prawnej.

Sugerujemy, by wszystkie umowy partnerskie zawierały – lub chociaż rozważyły uwzględnienie i wprowadzenie – paragrafy odnoszące się do następujących wymiarów współpracy (kiedy piszemy o 'Sieci', mamy na myśli nowotworzoną sieć produkcji rozproszonej):

[1] Przedmiot umowy

w którym:

- określić należy, co jest przedmiotem umowy;
- wyjaśnić można, w jaki sposób paleta umów bilateralnych przekłada się na funkcjonowanie Sieci.

[2] Postanowienia ogólne

w którym możemy określić:

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

[3] Członkostwo w Sieci

w którym możemy określić (przede wszystkim role, jakie członkowie mogą pełnić w Sieci):

- kto i na jakich zasadach jest powołany do pełnienia roli Lidera Sieci (ewentualnie – w przypadku innych form organizacji sieci – wskazujemy tu ciała/organy/podmioty decyzyjne);
- kto i na jakich zasadach może być partnerem Sieci (możemy rozważyć różne formy członkostwa w sieci: zwykłe, założycielskie, wspierające, honorowe, itp.);

- jakie są kryteria przystąpienia do Sieci (w przypadku różnego typu członkostw).
- jakie są zasady wystąpienia z Sieci oraz jakie są zasady wykluczania z Sieci.

[4] Organizacja Sieci

w którym możemy określić:

- zadania, obowiązki, uprawnienia, przywileje, ewentualnie zasady powoływania/odwoływania Lidera Sieci (lub – ponownie – innych ciał/organów/podmiotów decyzyjnych);
- zadania, obowiązki, uprawnienia, przywileje, ewentualne zasady powoływania/odwoływania różnego typu Partnerów Sieci (zwykłych, założycieli, wspierających, honorowych, itp.);
- zasady, obowiązki, uprawnienia, funkcje, zasady powoływania/odwoływania ciał kolektywnych w Sieci, takich jak Zarząd, Rada, itp. (uważamy, że powołanie ciała kolektywnego jest kluczowe dla zapewnienia dobrej komunikacji w ramach Sieci oraz efektywności procesów decyzyjnych);
- zasady, obowiązki, uprawnienia, funkcje, zasady powoływania/odwoływania organów administracyjnych Sieci, takich jak Dyrektor, Skarbnik, itp. (w zależności od skali i charakteru Sieci).

[5] Przedstawicielstwa

w którym możemy określić:

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

[6] Odpowiedzialność i konkurencja

w którym możemy określić:

- jakie są wzajemne zobowiązania członków Sieci w zakresie wzajemnej konkurencji i konfliktu interesów;
- jakie są zobowiązania członków Sieci wobec Sieci w zakresie wzajemnej konkurencji i konfliktu interesów;
- kto i na jakich zasadach sprzedaje/pozyskuje zlecenia w zakresie oferty rynkowej Sieci;
- kto i na jakich zasadach wykonuje/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?

[7] Reguły komunikacji i przepływu danych

w którym możemy określić:

- kto i na jakich zasadach posiada/zarządza prawami autorskimi i intelektualnymi w zakresie dorobku intelektualnego i materialnego Sieci;
- czy i jakie ograniczenia obejmują przekazywanie/udostępnianie danych i informacji wymienianych w ramach wewnętrznej komunikacji Sieci, w szczególności zaś ustalenia dotyczące tajemnic handlowych oraz ochrony danych osobowych;
- regulacje dotyczące komunikowania się Sieci z otoczeniem zewnętrznym;
- regulacje dotyczące komunikowania się wewnątrz Sieci;

- zasady wzajemnego informowania się o strategicznie znaczących dla Sieci działaniach i wydarzeniach;
- zakres transparentności przepływu danych i informacji wewnątrz sieci.

[8] Postanowienia końcowe

w którym możemy określić:

- czas obowiązywania umowy oraz warunki jej zmiany lub wypowiedzenia.

REGULAMINY

Oprócz podstawowych umów, których kształt i zakres zaproponowaliśmy powyżej, każda Sieć będzie zapewne musiała wypracować rozmaite regulaminy współpracy. Wydaje się, że kluczowe dla sprawnego funkcjonowania Sieci są regulaminy określające szczegółowe zasady produkcji / realizacji zleceń, opisujące procesy komunikacyjne czy wskazujące procedury naprawcze i awaryjne. Niemniej jednak specyfika wszystkich tych dokumentów jest wysoce zróżnicowana i dalece zależna od branży oraz typu prowadzonej działalności – dlatego każda Sieć będzie musiała ustalić i wypracować je indywidualnie.

ASPEKTY KOMUNIKACYJNO-INFORMATYCZNE

Zarządzanie rozproszoną siecią produkcji można i wypada oprzeć na skutecznych i nowoczesnych narzędziach technologicznych, które pozwalają na znaczną oszczędność czasu, archiwizację, uporządkowanie procesów komunikacyjnych oraz produkcyjnych, jak również ich monitorowanie. W tym zakresie rekomendujemy opracowanie kompleksowego narzędzia dedykowanego, które będzie odpowiadało konkretnym potrzebom rynku oraz Sieci. Wydaje się, że jego podstawowe moduły powinny zawierać co najmniej:

[moduł ekspozycyjny | konfigurator produktu/usługi]

Produkty/usługi oferowane przez Sieć powinny być eksponowane w sposób atrakcyjny, spójny i łatwo-dostępny. Możliwość takiej ekspozycji stwarzają strony internetowe tworzone z wykorzystaniem nowoczesnych technologii i zgodne z aktualnymi trendami estetycznymi. Jeżeli produkty/usługi Sieci są dostępne w różnych wariantach / wersjach / opcjach, dobrym rozwiązaniem jest wykorzystanie półautomatycznych konfiguratora produktu/usługi, które pozwalają docelowemu klientowi konfigurować produkt zgodnie z własnymi preferencjami, a jednocześnie poznać cenę i czas realizacji produktu/usługi. Poniżej zamieszczamy zrzut ekranu przedstawiający kreator produktu, który został wypracowany w ramach naszej Sieci.



[moduł komunikacyjny]

Ten sam system powinien umożliwiać i ułatwiać komunikację pomiędzy wszystkimi uczestnikami procesu produkcyjno-sprzedażowego, a więc pomiędzy klientem a Liderem (lub innymi podmiotami, w zależności od przyjętych rozwiązań co do struktury i podziału funkcji w ramach Sieci), jak również między członkami sieci w ramach komunikacji na różnych etapach procesu produkcyjnego. W zależności od specyfiki produkcji można wyobrazić sobie taki – przykładowy – wspierany technologicznie proces komunikacji pomiędzy klientem, Liderem a Partnerem 1, Partnerem 2 oraz Partnerem 3:

uczestnik	działanie	system informatyczny
Klient	zainteresowanie ofertą produktem	pozwała na indywidualną konfigurację produktu
Klient	chęć zamówienia produktu	udostępnia wycenę oraz umożliwia zamówienie
Klient	zamawia produkt	przesyła informację do Lidera
Lider	wyznaczenie Koordynatora realizacji zlecenia	przesyła informację o zleceniu do Koordynatora
Koordynator	określa parametry procesu produkcyjnego w tym wyznacza partnerów realizujących zlecenie*	przesyła informację do Partnera 1 i Partnera 2
Partner 1	zapoznaje się ze zleceniem i zatwierdza je	przesyła potwierdzenie do Koordynatora
Partner 2	rezygnuje z realizacji zlecenia i odmawia	przesyła rezygnację do Koordynatora
Koordynator	wyznacza innego partnera do realizacji zlecenia*	przesyła informację do Partnera 3
Partner 3	zapoznaje się ze zleceniem i zatwierdza je	przesyła potwierdzenie do Koordynatora
Koordynator	zamawia materiały potrzebne do realizacji zlecenia	informuje partnerów o zamówieniu
partnerzy	potwierdzają odbiór materiałów i rozpoczęcie procesu produkcyjnego	informuje Klienta i Koordynatora o rozpoczęciu procesu produkcyjnego i Klient otrzymuje powiadomienie, że jego zamówienie jest w trakcie realizacji.
partnerzy	informują o zakończeniu procesu produkcyjnego	informuje Klienta i Koordynatora o zakończeniu procesu produkcyjnego
Koordynator	zamawia transport i wystawia listy przewozowe	przekazuje informację o zamówieniu transportu do partnerów oraz listy przewozowe
partnerzy	informują o nadaniu towaru	informuje Koordynatora o nadaniu towaru
Koordynator	odbiera towar, weryfikuje i zatwierdza jego odbiór	informuje partnerów o przyjęciu towaru
Koordynator	kieruje zrealizowane zamówienie do Klienta	informuje Klienta o nadaniu towaru
Klient	odbiera towar, weryfikuje i zatwierdza jego odbiór	informuje Koordynatora o przyjęciu towaru
Koordynator	informuje partnerów o finalizacji zlecenia	informuje partnerów o finalizacji zlecenia
wszyscy uczestnicy procesu	ewaluują proces sprzedażowo-produkcyjny	udostępnia ankiety ewaluacyjne i podsumowuje proces

Co istotne system komunikacyjny może być zintegrowany ze wszystkimi bazami danych dotyczącymi operacji sprzedażowych oraz produkcyjnych. Co więcej, sam system może wykorzystywać także inne kanały komunikacyjne (wysłać maile, newslettery, smsy, powiadomienia na Facebooku, itd.).

[moduł administracyjno-księgowy]

Dzięki temu, że wszystkie operacje przechodzą przez jeden zintegrowany system zarządzania produkcją rozproszoną, możliwe jest archiwizowanie i analiza wszystkich procesów. Specjalne komponenty

pozwalają na monitorowanie poszczególnych realizacji, ale także na diagnozowanie przeszkód i nieefektywności realizowanych procesów w ogólności. Co istotne, integracja baz danych pozwala na sprawną obsługę i księgowanie transakcji oraz rozliczeń.

[moduł społecznościowy]

W miarę potrzeb i woli system może także posiadać funkcjonalności wspierające rozwój społeczności bądź to w wymiarze zewnętrznym przy współudziale klientów, bądź wewnętrznie, działając integrująco na osoby funkcjonujące w ramach Sieci.

* KWESTIA DYSTRYBUCJI ZLECEŃ

Jedną z kwestii fundamentalnych dla funkcjonowania Sieci, w ramach której zlecenia są pozyskiwane w sposób scentralizowany – przez jeden wyznaczony do tego celu podmiot (np. Lidera) – jest ustalenie, w jaki sposób zlecenia te będą dystrybuowane pomiędzy partnerów. Kluczowe jest ustalenie już na samym początku, w jakim stopniu poszczególni partnerzy planują się angażować w funkcjonowanie Sieci. Przykładowo, możemy posiadać w sieci duże przedsiębiorstwo, które jednak deklaruje, że jedynie 10% mocy produkcyjnych przeznaczać będzie na realizację zleceń w ramach Sieci, pozostałe zaś 90% służyć będzie realizacji zamówień pozyskiwanych niezależnie (poza Siecią). Jednocześnie za członka możemy mieć firmę 10-krotnie mniejszą, która jednak „dedykuje” Sieci 100% swoich mocy produkcyjnych. Wydaje się, że w takiej sytuacji zlecenia powinny być rozdzielane w sposób symetryczny pomiędzy te dwa przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiamy propozycję pewnego rozwiązania w tym zakresie, które – w wypadku jego przyjęcia – powinno zostać zintegrowane z całym systemem informatycznym służącym zarządzaniu produkcją rozproszoną.

Założenia wstępne:

- celem optymalizacji transportu oraz magazynowania, dążymy do tego, by pojedynczego zlecenia nie dzielić pomiędzy partnerów i powierzać je jednemu podmiotowi (o ile którykolwiek jest w stanie samodzielnie zrealizować zlecenie);
- dążymy do tego, by uwzględniać ocenę jakości współpracy oraz jakości realizacji zleceń poprzednich przez poszczególnych partnerów, jak również, by brać pod uwagę indywidualne preferencje partnerów co do lubianych | nielubianych produktów/usług ze wspólnej oferty;
- posiadamy informację (np. partnerzy deklarują to z wykorzystaniem systemu informatycznego), ile czasu zajmuje poszczególnym partnerom wyprodukowanie/realizacja poszczególnych elementów z oferty, jak również jakie są aktualne moce produkcyjne danego partnera (aktualizowane na bieżąco).

W tych okolicznościach przyjąć możemy następujący algorytm dystrybucji zleceń:

- sprawdzamy, którzy partnerzy są w stanie zrealizować zlecenie (ze względu na ograniczenia techniczno-technologiczne);
- sprawdzamy, czy zlecenie nie jest za duże na pojedynczego partnera, i czy należy podzielić je na więcej części i zrealizować z wykorzystaniem większej liczby partnerów;
- przydzielamy 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.

Precyzyjny opis całego algorytmu jest bardziej złożony (głównie w związku z potrzebą efektywnego dzielenia dużych zleceń, których rozmiar przekracza moce przerobowe pojedynczego partnera), tu jednak zdecydowaliśmy się jedynie na zarysowanie jego idei.

Gwiazdki (*) w grafie na poprzedniej stronie wskazują miejsca, w których powyżej opisany algorytm może mieć zastosowanie.

ASPEKTY LOGISTYCZNE I ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ

W praktyce funkcjonowania rozproszonych sieci produkcji wielkie znaczenie ma synchronizacja procesów produkcyjnych oraz skrupulatna redukcja zbędnych ich elementów. Bardzo istotne jest także umiejętne gospodarowanie zasobami, w tym ekonomia współdzielenia (ang. *sharing economy*), czyli rozwój uzyskiwany dzięki dzieleniu się, sieciowaniu oraz redystrybucji. W tym właśnie sensie innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania siecią produkcji rozproszonej bazuje na systemowym zagospodarowaniu dostępnych zasobów istniejących organizacji (środki trwałe, ludzie i ich kompetencje, kontakty-klienci-dostawcy), nie stara się zaś tworzyć wszystkiego od zera. Chcielibyśmy móc powiedzieć, że proponowane przez nas rozwiązania przekształcają atomizację i wzajemną konkurencję wewnątrz sektora w synergiczną współpracę.

— — —

Celem optymalizacji procesów logistycznych proponujemy:

- przede wszystkim wykorzystanie narzędzia informatycznego, które opisaliśmy w poprzedniej sekcji – pozwoli ono monitorować i sprawnie zarządzać procesami produkcyjnymi oraz zasobami;
- stworzyć bazy zasobów (materiały i informacje) i starannie zarządzać „odpadami”, czy to w sensie pozostałości produkcyjnych, czy w sensie informacji, które mogą wydawać się zbędne, ale w rzeczywistości mogą posłużyć lepszemu zrozumieniu produkcji i rynku – dane te najlepiej również zbierać z wykorzystaniem narzędzi technologicznych;
- jeżeli do systemu wprowadzimy zdolność do magazynowania zasobów poszczególnych partnerów, będziemy w stanie znacznie efektywniej zarządzać „odpadami” produkcyjnymi, ale także ograniczymy czas i koszt transportu tych nadwyżek w obrębie naszej sieci;
- o ile Wasze przedsięwzięcie nie jest działalnością transportową, prawdopodobnie będziecie potrzebowali dobrego partnera zewnętrznego, który zaspokoi Wasze potrzeby transportowe – w tym zakresie rekomendujemy oparcie się na jednej konkretnej firmie oraz zbudowanie trwałych znajomości na poziomie interpersonalnym – w praktyce okazuje się, że efektywność pracy kurierów w dużym stopniu zależy od relacji z nimi oraz historii współpracy;
- kluczową kwestią jest staranne opisywanie wszystkich elementów (produktów i dokumentów), które są transportowe lub przesyłane – jeżeli zainwestujecie swój czas w opracowanie standardów oznaczania, które stosowane będą przez wszystkich partnerów, i być może spisanie ich w postaci odpowiedniego regulaminu, wszyscy zaoszczędzicie wiele czasu i nerwów.

— — —

Wielkim wyzwaniem dla Sieci są zamówienia realizowane przez kilku partnerów niezależnie. Okazuje się bowiem, że efekt pracy może być minimalnie inny i na końcu łańcucha produkcyjnego klient otrzymuje nieco inne produkty / inną usługę, niekiedy również zróżnicowaną pod względem jakości. Dla powodzenia Waszej sieci kluczowe jest, by efekt ten zminimalizować lub całkowicie wykluczyć. Jest to tak ważne ponieważ stanowi o wiarygodności i wizerunku całej sieci oraz pośrednio przekłada się na wizerunek wszystkich partnerów. Szczególnie istotą jest dbałość o przestrzeganie wypracowanych standardów przez nowe podmioty przyłączające się do sieci. Jeszcze większego znaczenia kwestia ta nabiera w przypadku sieci opartych o

franczyzę społeczną, czyli takich, w których nowodołączające podmioty otrzymują markę, know-how, własność intelektualną i inne zasoby w zamian za partycypację w zyskach z prowadzonej działalności.

Celem zapewnienia kontroli jakości w ramach sieci rekomendujemy:

- wypracowanie precyzyjnych i czytelnych standardów produkcyjnych w zakresie stosowanych materiałów, ich obróbki, sekwencji i procedur produkcyjnych, ale także metkowania, pakowania oraz transportu – nie idzie tu o biurokratyzację tych procesów, ale właśnie o ułatwienie współpracy poprzez stworzenie wspólnego mianownika, do którego zawsze można się odwołać – to ważna początkowa inwestycja;
- ponownie, wykorzystanie narzędzia technologiczno-internetowego, by dostęp do standardów, podglądów wykonania, wzorców był jak najłatwiejszy;
- wprowadzenie systemów monitorowania i ewaluacji procesów produkcyjno-sprzedażowych zarówno przez klienta, jak i wewnątrz sieci, na wszystkich płaszczyznach, na których dochodzi do współpracy;
- stworzenie procedur naprawczych, które są uruchamiane w konsekwencji uzyskania krytycznej informacji zwrotnej, i które będą pozwalały na ciągłe podnoszenie jakości wytwarzanych produktów i świadczonych usług.

ASPEKTY OFERTOWO-HANDLOWE I WIZERUNKOWE

Domyślnym rozwiązaniem, które proponujemy, jest scentralizowanie procesów marketingowo-handlowych i wyspecjalizowanie jednego podmiotu w ramach sieci – prawdopodobnie Lidera – by pozyskiwał zlecenia z rynku, a następnie dystrybuował je pomiędzy wszystkich członków sieci. Taki model wymaga jednak wzajemnego zaufania i w wielu wymiarach rezygnacji z konkurencji wewnętrznej. W obszarze tym proponujemy:

- powołanie nowej marki, która byłaby marką sieci, pozwalałaby odróżnić indywidualne działania partnerów od ich działalności w ramach sieci, zarazem zaś pozwalałaby zdobyć dodatkowe uznanie na rynku właśnie w oparciu o prezentację oferty w odniesieniu do usieciowienia jej producentów;
- sformułowanie jednej, spójnie komunikowanej i oferty sieci (która nie wyklucza sprzedaży innej puli produktów przez poszczególnych członków sieci niezależnie), promowanej pod marką sieci;
- wypracowanie standardów komunikowania na zewnątrz sieci, zarówno wobec klientów, jak i wobec mediów i innych odbiorców;
- wewnętrzną transparentność procesów ofertowo-handlowych celem upewnienia partnerów, że żadne działania i zlecenia nie są realizowane w ukryciu, w sposób krzywdzący niektóre podmioty;
- stworzenie wspólnej bazy kontaktów – i tu istotne zastrzeżenie: część partnerów może uznać dzielenie się wypracowywaną przez lata bazą kontaktów za zbyt daleko idącą symbiozę, zwłaszcza jeśli wkład innych partnerów jest niesymetryczny – w takich okolicznościach rekomendujemy opcję zgłaszania kontaktów z rezerwacją wyłączności na obsługę tych klientów; plusem takiego rozwiązania

jest to, że pozwala ono na „przepuszczanie” wszystkich zleceń i procesów promocyjno-sprzedażowych przez Lidera, zarazem jednak nie narusza interesu członków;

→ stworzenie procedur na rozwój wspólnej oferty, poszerzanie jej i unowocześnianie, w sposób który zarazem przyczyni się do pogłębiania integracji partnerów w ramach sieci;

→ różni partnerzy w ramach sieci mogą zaproponować różne ceny stanowiące podstawę rozliczeń wewnętrznych – sugerujemy, by we wspólnej dyskusji wynegocjować i uspołnić wewnętrzne cenniki rozliczeniowe – nie tylko pozwoli to uniknąć niepotrzebnych napięć, ale także ułatwi funkcjonowanie całej sieci.

JAK TO ZADZIAŁAŁO? HISTORIA I PRAKTYKA

W oparciu o nasze – nasze, czyli Wielobranżowej Spółdzielni Socjalnej PANATO – doświadczenia we współpracy z początkowo niesformalizowaną siecią partnerów, którą tworzyły:

Spółdzielnia PANATO (Lider), Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej, Zakład Aktywności Zawodowej, Przedsiębiorstwo Społeczne TPD Oddział Miejski w Wieruszowie, Rudzki Zakład Aktywności Zawodowej, Manufaktura Dobrych Usług sp. z o.o .

i w odpowiedzi na wyzwania, jakie współpraca ta tworzyła, zdecydowaliśmy się opracować system zarządzania siecią rozproszoną produkcji w branży tekstylna-odzieżowej. Sformułowanie konkretnego rozwiązania poprzedziliśmy dokładną analizą sytuacji, naszych potrzeb i problemów, potrzeb i problemów naszych partnerów, rozwiązań już dostępnych i innych czynników. Przygotowaliśmy także cząstkowe analizy SWOT. Wreszcie opracowaliśmy nasz pomysł w formie projektu wdrożeniowego i zaaplikowaliśmy o środki na testowanie innowacji na rzecz aktywizacji zawodowej osób niepełnosprawnych, których dysponentem były – i są – Fundacja Merkury oraz Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych (WRZOS). Cele operacyjne, jakie zakładaliśmy na początku objęły następujące obszary:

[CO1] Wypracowanie modelu współpracy pomiędzy partnerami projektu na szczeblu organizacyjnym, interpersonalnym, proceduralnym oraz technologicznym, potwierdzone formalnym zawiązaniem sieci produkcji rozproszonej.

[CO2] Opracowanie zintegrowanego systemu zarządzania produkcją, zwiększającego efektywność funkcjonowania podmiotów zrzeszonych w sieci opartego o mapowanie potrzeb i możliwości partnerów pod kątem zatrudniania osób z niepełnosprawnościami, rozwiązania proceduralne, przysposobienie do wdrożenia narzędzi technologicznych oraz wzrost personalnych kompetencji zarządczych i organizacyjnych liderów współpracujących z osobami z niepełnosprawnościami.

[CO3] Wypracowanie zintegrowanego systemu sprzedaży wraz z narzędziami sprzedażowymi, zwiększających efektywność sprzedaży produktów oferowanych przez podmioty zrzeszone w sieci, jak również zapewnienie stałego strumienia zleceń, opartego o mapowanie potrzeb i możliwości partnerów, rozwiązania proceduralne, przysposobienie do wdrożenia narzędzi technologicznych oraz wzrost personalnych kompetencji sprzedażowych pracowników działów handlowych.

Dodatkowo, projekt miał za zadanie realizować dwa horyzontalne cele operacyjne:

[CO^h4] Poprawę wizerunku ekonomii społecznej oraz osób z niepełnosprawnościami na rynku usług testowanej branży tekstylnej, w szczególności poprzez budowanie wizerunku osoby z niepełnosprawnościami jako pełnoprawnego usługodawcy oraz wzrost znaczenia samej branży w domenie usług publicznych.

[CO^h5] Opracowanie... niniejszego manualu wdrożeniowego, dostępnego na otwartych zasadach licencyjnych Creative Commons.

Okazało się, że nasz plan zdobył uznanie i w ten sposób w ramach projektu "System zarządzania rozproszoną siecią produkcji w przedsiębiorstwach społecznych zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami" zainicjowana została pierwsza w Polsce spółdzielcza sieć produkcji rozproszonej PANATO Bag, której liderem jest Wielobranżowa Spółdzielnia Socjalna PANATO, czyli my!

Dzięki uzyskanemu wsparciu projektowemu udało się zorganizować cykl trzech spotkań partnerskich, które nie tylko pomogły nam zintegrować się z naszymi partnerami, ale także wypracować szereg bardzo konkretnych i potrzebnych narzędzi projektowych, w tym:

- diagnozę | mapę problemów i wyzwań, jak również listę wspólnie projektowanych rozwiązań
- opis naszego modelu funkcjonalnego, który stał się bazą do opracowania ogólniejszego modelu
- treść porozumienia o współpracy
- wytyczne dla firmy informatycznej, która przygotowywała dla nas narzędzie technologiczne
- wspólną ofertę rynkową, plany promocyjne i wdrożeniowe, jak również cenniki

Na dzień dzisiejszy możemy mówić, że PANATO Bag to nowa marka na rynku tekstylno-odzieżowym powołana przez sieć podmiotów ekonomii społecznej. Dlatego PANATO Bag to więcej niż produkt rynkowy – to inicjatywa przedsiębiorstw zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, których wspólnym celem jest dostarczanie najwyższej jakości oferty usługowo-produkcyjnej, dopasowanej do wymagań kontrahentów, zarazem zaś opartej o wartości społeczne. Produkowane przez nas torby i plecaki są wytwarzane lokalnie, z poszanowaniem praw pracowniczych oraz zasad zrównoważonego i ekologicznego rozwoju. Dzięki oryginalnemu wzornictwu, wykorzystaniu innowacyjnych materiałów oraz nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym ułatwiającym zamawianie produktów i komunikację z klientem, PANATO Bag doskonale wpisuje się w dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów.

Sieć Partnerską projektu tworzą obecnie: *Stowarzyszenie Pomocy Humanitarnej, Zakład Aktywności Zawodowej, Przedsiębiorstwo Społeczne TPD Oddział Miejski w Wieruszowie, Rudzki Zakład Aktywności Zawodowej, Manufaktura Dobrych Usług sp. z o.o.*, razem współpracując na rzecz ustawicznego podnoszenia jakości pracy, efektywności oraz konkurencyjności przedsiębiorstw społecznych. Łącząc siły, mamy możliwość zwiększenia naszych mocy produkcyjnych, zaoferowania atrakcyjnych rabatów naszym klientom oraz zapewnienia długofalowego wzrostu naszej sieci.

Tak więc wygląda sieć PANATO Bag. Jeśli chcecie się przyłączyć, zapraszamy do współpracy! Pozostając małymi, sprawnymi przedsiębiorstwami opartymi o autentyczne więzi międzyludzkie – dzięki współpracy – możemy razem wiele osiągnąć!



A WIĘC JAK SIĘ PRZYŁĄCZYĆ?

Proces przyłączania się do sieci PANATO Bag:

- zapoznajcie się z niniejszym manuałem wdrożeniowym, by złapać pierwsze intuicje odnośnie naszej działalności →
- spotkajmy się i porozmawiajmy – łatwo nas namierzyć poprzez stronę internetową panato.org →
- zapoznajcie się z umową członkowską, naszymi wartościami oraz celami naszej działalności →
- zastanówcie się, czy aby na pewno jesteście lub chcecie stać się przedsiębiorstwem społecznym działającym w branży tekstylna-odzieżowej →
- pamiętajcie, że aby móc ubiegać się o członkostwo w sieci PANATO Bag musicie uzyskać pozytywną rekomendację ze strony co najmniej jednego aktualnego członka sieci →
- podpiszcie i złożycie lub wyślijcie na adres PANATO deklarację członkowską →

W tym momencie nastąpi weryfikacja Waszej deklaracji przez Radę Sieci PANATO Bag. W przypadku pozytywnego rozpatrzenia Waszej deklaracji zostaniecie zaproszeni do współpracy z Siecią w roli podmiotu kandydującego. By uzyskać status pełnoprawnego członka PANATO Bag, zostaniecie poproszeni o:

- realizację co najmniej pięciu (a w uzasadnionych okolicznościach większej liczby) wspólnych zamówień z Liderem →
- odszycie na koszt własny prototypu każdego produktu z aktualnej oferty Sieci zgodnie z wytycznymi standaryzacji sieciowej →
- zapoznanie się i wdrożenie w internetowe narzędzie wykorzystywane przez Sieć do zarządzania produkcją rozproszoną →
- zaakceptowanie treści umowy-porozumienia, w oparciu o które ukonstytuowana została sieć PANATO Bag.

Czekamy na Was!

O SPÓŁDZIELNI PANATO

Kim jesteśmy

Spółdzielnia PANATO to przedsiębiorstwo społeczne łączące lokalny rynek projektowy z ekologiczną produkcją. Naszą organizację tworzą dwie współpracujące ze sobą pracownie:

→ Pracownia Szycia – projektujemy i szyjemy torby, plecaki i akcesoria reklamowe dla firm oraz tworzymy autorskie kolekcje produktów streetwear’owych.

→ Pracownia Sitodruku – wykonujemy nadruki na produktach reklamowych, projektujemy i drukujemy autorskie grafiki oraz prowadzimy pokazy i warsztaty sitodruku.

Nasze nagrody i wyróżnienia

	2013-2016	certyfikat jakości “ES”
	2016	certyfikat jakości “Zakup Prospołeczny”
PwC)	2016	laureat konkursu ogólnopolskiego Przedsiębiorstwo Społeczne Roku (Wyróżnienie
	2015	finalista konkursu ogólnopolskiego Przedsiębiorstwo Społeczne Roku
	2014	finalista konkursu ogólnopolskiego Przedsiębiorstwo Społeczne Roku
rozwój)	2013	laureat konkursu ogólnopolskiego Przedsiębiorstwo Społeczne Roku (Pomysł na
	2012	laureat konkursu Dolnośląskie Przedsiębiorstwo Roku, 1 miejsce

Nasza misja

Korzystając z doświadczenia, umiejętności i talentów pracowników spółdzielni dążymy do tworzenia rzeczy wyjątkowych i niepowtarzalnych. Kastomizowane produkty to nasza specjalność. Podejmując się realizacji zamówienia staramy się, aby efekty naszej pracy spełniały oczekiwania klienta, a nasze produkty były wykonane z należytą starannością, dbałością o detale i wysoką jakością.

Wierzymy, że możemy zmieniać rzeczywistość, a z pewnością tę, która nas otacza. Chcielibyśmy, aby nasza praca miała nie tylko wymiar zarobkowy, ale również była użyteczna społecznie.

Wizja

Być najlepszym przedsiębiorstwem społecznym w Polsce i wiodącym polskim producentem toreb i plecaków reklamowych, z dumą budowanym przez pracowników spółdzielni oraz naszych partnerów biznesowych.

Wartości

- oddolność i lokalny charakter kooperatywy
- społeczna odpowiedzialność i zaangażowanie
- uczciwość wobec naszych klientów, współpracowników i nas samych