

Буссе Блидеман
Ева Лаурелии

Общими силами

Социальные
производственные
кооперативы.
Шведский опыт



Учебное пособие

**Общими силами. Социальные производственные кооперативы.
Шведский опыт.** — Учебное пособие.

Авторы — Буссе Блидеман, Ева Лаурелии,
Максим Мороз (Вступление, Заключение, главы 2 и 12).
Составитель — Максим Мороз.

Содержание

Введение	3
Глава 1. Кооперация и социальная экономика	4
Глава 2. Рождение команды	8
Глава 3. Первый шаг — группа	10
Глава 4. Следующий шаг — разработка идеи	14
Глава 5. Общие цели и видение	18
Глава 6. Бизнес-идея и ценности кооператива	21
Глава 7. Исследование рынка и маркетинг	24
Глава 8. Планирование старта	29
Глава 9. Финансы и налоги	32
Глава 10. Поддержание порядка	34
Глава 11. Это всего лишь начало	38
Глава 12. Белорусская история успеха	38
Заключение	41
Приложение	42

Введение

Сидеть дома целый день — скучно, прожить на одну пенсию — трудно. Для решения этих проблем надо заняться делом, найти интересную работу в дружном коллективе. Если не получается, если рядом нет подходящего предприятия, его необходимо создать. В одиночку это очень сложно. Но если найти единомышленников, у которых такие же проблемы и такие же интересы, то задача становится вполне решаемой, о чём свидетельствует многолетний международный опыт кооперативного движения. Люди, в том числе и с различными ограничениями — опорно-двигательными, по зрению, слуху — или просто социально неприспособленные, создают социальные кооперативы и находят в них и общение, и радость от интересного дела, и дополнительный источник дохода. Возьмем хотя бы пример шведского кооператива «Грэсдаленс Сервис».

Кооператив «Грэсдаленс Сервис» существует уже много лет. Все началось с того, что при поддержке муниципалитета Вэрмланда осуществлялось выращивание овощей. Овощи хорошо продавались, но участники предприятия не видели, куда уходят вырученные деньги. А ведь гораздо интереснее обладать ответственностью и контролем над всем циклом деятельности. И вот возникла мысль создать нечто новое, не зависящее от муниципалитета, лучше всего — собственный кооператив. Начиная с 1989 г., члены «Грэсдаленс Сервис» развили свой кооператив в профессиональное предприятие, которое занимается озеленением территорий. В числе клиентов кооператива — управляющие недвижимостью, муниципалитеты и частные лица.

«О нашем развитии можно судить по тому, что сейчас мы размещаем рекламу кооператива на хоккейном стадионе Тингвалла», — говорит Ларс Юханссон, один из членов кооператива. В настоящее время у них 14 работников, 12 из которых являются

кооператорами. Оборот кооператива составляет около 4 миллионов крон (440 тысяч евро).

Что важнее всего при старте? «Обучение», — отвечают, не раздумывая, Кеннет Янссон вместе с Лейфом Юханссоном, руководящие кооперативом с момента его создания. Необходимо наличие ключевой группы, которая обучается управлению кооперативным предприятием, а также непосредственному выполнению того или иного вида работы. Вначале не нужно слишком много людей, приходится многое обдумывать, и важно, чтобы группа была как можно более сплоченной. Увеличивать количество членов рекомендуется постепенно.

До создания кооператива необходимо четко сформулировать бизнес-идею. Она является платформой, с которой начинается работа, и к тому же помогает членам кооператива и окружению, например клиентам, понять, что производит кооператив. Большое значение имеет положительная реакция со стороны покупателей: она создает у членов кооператива чувство гордости, а также свидетельствует о том, что работа кооператива построена правильно.

Важно также получить общественную поддержку. Муниципалитет вначале дал «Грэсдаленс Сервис» хороший толчок к развитию, как моральный, так и экономический. Со временем участники кооператива научились думать с точки зрения своего предприятия и более четко формулировать бизнес-идеи.

«Грэсдаленс Сервис» является постоянно развивающимся предприятием. «Мы все время изучали что-то новое перед тем, как двигаться дальше», — говорят Кеннет и Лейф. Не нужно сразу стремиться к большим результатам. Необходимо постоянно учиться, чтобы люди росли. Это сложный, но очень увлекательный процесс.

Ага! — воскликнут некоторые. Это там, на Западе, такое возможно, а у нас ничего подобного организовать нельзя. Там и условия для бизнеса намного благоприятнее,

и льгот всяких намного больше, и государство намного богаче, поэтому помогает намного лучше. Между тем, в западных странах не сразу сложилась такая благоприятная ситуация. Если бы люди не старались, не пытались и не добивались своего, ничего бы этого не было. И у нас всё не так уж плохо: есть льготы, можно получить поддержку государства, чему существует доста-

точно примеров. Вот сейчас у нас при центрах социального обслуживания населения повсеместно создаются мастерские для инвалидов. Если вести эту деятельность на принципах добровольности и интереса, если не давать ее на откуп чиновникам, то открываются неплохие возможности. В последней главе этой книги вы прочитаете, как в Беларуси можно добиваться успеха.

Глава 1

Кооперация и социальная экономика

- Что такое кооперативное предприятие?
- Главная цель — не прибыль, а учет потребностей членов кооперативного предприятия
- Основные ценности
- Различные формы кооперации
- Социальные производственные кооперативы и «социальная экономика»

Что такое кооперативное предприятие?

Внимание! Не следует понимать кооператив узко, как организационно-правовую форму бизнеса. Организационно-правовая форма может быть любой, главное — чтобы инвалиды работали вместе, в дружном коллективе. Артели инвалидов, которые были в Советском Союзе, — это тоже кооперативы.

Кооператив подразумевает не только лишь форму воплощения идей, но также способ деятельности и определенную среду, которые способствуют сотрудничеству людей друг с другом.

Кооперативные предприятия и объединения в рамках Международного коопера-

тивного альянса (ИКА) используют следующее определение кооперации:

***Кооперативная организация** — это независимое объединение людей, добровольно сотрудничающих с целью удовлетворения общих экономических, социальных и культурных потребностей и пожеланий посредством создания демократически управляемых предприятий по принципу совместного владения.*

Независимость в данном контексте означает, что кооператив является отдельным юридическим лицом, зарегистрированным объединением. В качестве такового кооператив может сотрудничать с другими организациями и таким образом находиться в процессе экономической взаимозависимости по отношению, например, к муниципальным властям. В то же время никакая другая организация не может управлять кооперативом или распоряжаться его ресурсами. Члены вступают и выходят из кооператива *добровольно*, никто не вправе принимать за них это решение. В *демократически управляемом предприятии по принципу совместного владения* каждый имеет право голоса. Члены кооператива управляют его деятельностью и принимают решения на общих собраниях, а между ними — посредством избираемого правления.

Принципы кооперации

В рамках Международного кооперативного альянса были определены следующие принципы, которые являются основой для деятельности кооперативного движения (сокращено):

- **Добровольное и открытое членство:**

кооперативные объединения являются добровольными организациями, открытыми для всех, кто желает пользоваться их услугами и брать на себя ответственность за их работу.

- **Демократический контроль со стороны членов:**

кооперативные объединения являются демократическими организациями, управляемыми членами, которые активно участвуют в постановке целей и задач, а также в процессе принятия решений.

- **Экономическое участие членов:**

члены кооператива, основываясь на принципах справедливости, вносят вклад в капитал кооперативных объединений и осуществляют контроль над ним в демократическом порядке. Члены кооператива могут использовать излишки для следующих целей:

➔ развитие кооперативного объединения;

➔ предоставление членам льгот в соответствии со степенью их пользования кооперативным объединением;

➔ поддержка иных мероприятий с одобрения членов.

- **Независимость и самостоятельность:**

кооперативные объединения являются независимыми организациями, созданными с целью взаимопомощи и управляемыми их членами. Заключение договоров с иными организациями, в том числе с правительствами, а также привлечение капитала со стороны осуществляется на условиях, гарантирующих демократический контроль со стороны

членов и сохранение независимости кооператива.

- **Образование, практика и информация:**

кооперативные объединения предлагают своим членам повышение квалификации и осуществление практической деятельности с тем, чтобы они наиболее эффективно могли содействовать развитию своих кооперативов.

- **Сотрудничество между кооперативными объединениями:**

кооперативные объединения приносят пользу своим членам и упрочивают кооперативное движение посредством сотрудничества на местном, общенациональном, а также региональном и международном уровнях.

- **Внимание к обществу:**

кооперативные объединения добиваются устойчивого развития местных сообществ в соответствии с правилами и принципами, определенными их членами.

Манчестер, 23 сентября 1995 г.

Главная цель — не прибыль, а учет потребностей членов кооперативного предприятия

Как и любому предприятию, кооперативу желательно иметь стабильное финансовое положение и прибыль. Однако, в отличие от других предприятий, главной целью является не прибыль, а учет потребностей членов. Совместное создание кооператива подразумевает учет потребностей и развитие каждого индивида посредством совместной деятельности.

Сегодня многие полагают, что кооператив — современная форма предпринимательства, что за ней будущее. В социальном производственном кооперативе более важными, чем получение прибыли, являются сама деятельность и трудовая среда. Тем не менее, прибыль нужна для развития деятельности и выплаты вероятной заработной платы членам кооператива.

Определение социальных производственных кооперативов указывает цель — создание рабочих мест для групп людей, временно или постоянно находящихся за пределами обычного рынка труда, и возможность ее достижения.

Социальные производственные кооперативы в Швеции — это независимые объединения людей, сотрудничающих с целью удовлетворения потребностей в работе и социальной общности посредством демократически управляемых предприятий по принципу совместного владения. Стремление к прибыли подчинено цели использования и развития трудовых способностей каждого и совместного принятия решений по вопросам, представляющим важность для предприятия.

В качестве основной целевой группы выступают люди, находящиеся за пределами обычного рынка труда по инвалидности или иным причинам.

Социальный производственный кооператив осуществляет коммерческую деятельность путем производства товаров и услуг с целью продажи. Кооператив всегда связан с государственным сектором посредством различного вида помощи, пособий, продажи мест или услуг.

Основные ценности

Кооператив рассматривается с точки зрения таких основных ценностей, как:

Взаимопомощь

Слово взаимопомощь отражает веру в собственные силы человека, в то, что человек по своей природе активен и склонен к творчеству. В то же время ему необходимо находиться в среде, благоприятной для развития этих свойств.

Ведение хозяйственной деятельности, исходя из потребностей

Кооперация возникает, так как присутствуют человеческие потребности, которые ранее не учитывались. Участие в кооперативе позволяет человеку удовлетворить не-

которые потребности. Лишь активные участники кооператива могут получить экономическую выгоду. Никто не может получать часть прибыли, будучи сторонним владельцем кооператива.

Демократия, добровольное участие и открытость

Кооператив является демократической формой организации деятельности. При принятии решений на общем собрании или на заседании правления каждый участник имеет один голос. Не допускается покупка влияния тем или иным образом. Кооператив отражает гуманистический взгляд на человеческое общение — все люди имеют равную ценность. В демократическом обществе естественным считается то, что человек обладает ответственностью и влиянием на свою жизнь. Кооперативное предпринимательство, таким образом, — практическое применение демократии в общественных и трудовых отношениях.

Кооператив основан на принципе добровольного участия — люди объединяются для решения определенных проблем. Никто не может решать вопрос членства того или иного лица. Наряду с открытостью зачастую присутствует сильное желание, чтобы все работники кооператива являлись его членами.

Разделение ответственности и empowerment

Участники своим трудом вносят вклад в достижение целей кооператива. Разделение ответственности основано на добровольном участии и личной ответственности за принимаемые решения и трудовой вклад. Empowerment — это понятие, которое характеризует обретение уверенности в себе, обретение власти над собственной жизнью и, совместно с другими, оказание влияния на общие условия жизни. Не существует хорошего русского перевода этого слова. Власть, контроль, уверенность в себе и гордость — все это важные составляющие данного понятия.

Отсутствие границ

Кооперация — явление, присутствующее не независимо от времени или границ, хотя, несомненно, она принимает разные выражения в различных условиях и временных эпохах. С целью развития кооперативов и идей кооперации необходимы трансграничное сотрудничество и диалог. В этом смысле кооперация является современным явлением в глобальном обществе.

Повсеместно в мире ощущается потребность в кооперативных решениях. Символом кооперации является радуга. Она есть везде, для всех, невзирая на границы. В том числе, в третьем мире люди расценивают кооперативную форму как естественное средство для развития. У людей нет много денег, но у них есть коллеги и общее дело. Кооперация — самое крупное народное движение в мире.

Социальные производственные кооперативы и «социальная экономика»

«Социальная экономика» — понятие, которое все чаще используется в Швеции. Оно включает в себя деятельность с общественно важными целями, основанную на демократических ценностях, но не относящуюся к государственному сектору.

К социальной экономике относятся ассоциации, кооперативы или фонды, деятельность которых прежде всего направлена на принесение общей пользы или пользы для членов объединения, но не получение прибыли. Социальные производственные кооперативы являются частью социальной экономики.

Во многих европейских странах сильны традиции деятельности социальных экономических предприятий, которые являются альтернативой государственным и частным. Так как их деятельность направлена на принесение общественной пользы или пользы для своих членов, то в некоторых странах по отношению к ним действует особое законодательство, позволяющее таким предприятиям пользоваться налоговыми льготами, не платить социальные взносы и т. п.

Предприятия в рамках социальной экономики, имеющие целью создание рабочих мест для людей, находящихся за пределами обычного рынка труда, называются в Европе социальными фирмами (social firms). Такие предприятия организованы различными способами. Это могут быть как кооперативы, так и предприятия, управляющиеся крупными общественными объединениями и фондами.

Социальные производственные кооперативы есть во многих странах, например в Италии. Участники многих кооперативов бывали с ознакомительными поездками в других странах, используя средства от участия в проектах или собственную прибыль. Контакты с коллегами в других странах дают вдохновение и предоставляют дополнительные возможности для развития. Условия и виды деятельности, однако, зачастую сильно различаются, и не всегда просто напрямую перенимать идеи из других стран. Обмен опытом и сотрудничество между странами ЕС стимулируются рядом программ ЕС. Это полезно знать, если вы в будущем хотите участвовать в европейском обмене.

Вопросы и задания к главе 1

- **О чем вы думаете, когда слышите слово «кооперация».**

Составьте список ассоциаций, которые возникают в группе. Обсудите различные мнения в группе.

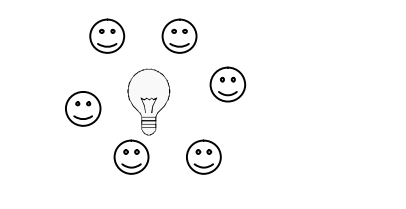
- **Известны ли вам какие-либо кооперативы?**

Глава 2

Рождение команды

Перед вами схема создания социального кооператива, разработанная на имитационно-деятельностной игре «Трудовая

и предпринимательская деятельность инвалидов — обеспечение равных возможностей».

1		<p>Кружочки — это люди. Между ними — барьеры. Барьеры не только физические, такие, как стены и высокие бордюры, но и барьеры в голове, в сознании. Каждый одинок в своей клетушке.</p>
2		<p>В результате борьбы барьеры разрушаются, и часть людей выходит на свободу, перед ними открываются новые возможности.</p>
3		<p>Люди начинают встречаться, общаться, взаимодействовать. В итоге получается группа единомышленников.</p>
4		<p>В группе рождается идея совместной деятельности, обозначенная <i>лампочкой</i>. Идея создания <i>«Социального кооператива»</i>.</p>
5		<p>Но мало ли кто каких идей нарождает? Идею надо взвесить и оценить. Для этого привлекаются эксперты и составляются необходимые документы (бизнес-планы, регистрация и т. п.)</p>
6		<p>В группу кроме идеи добавляются документы и необходимые специалисты, которых в группе не хватало. Получился <i>«Социальный кооператив»</i> и как колесо, начал движение, отправился в путь. Но за ним ещё какое-то время присматривают.</p>

Как мы видим, важным начальным этапом является создание группы единомышленников. Намного лучше, и намного выше вероятность успеха, если вы сначала перезнакомитесь друг с другом и начинаете дружным сплочённым коллективом, чем если вы соберёте вместе лебедя, рака и трепетную лань и будете по ходу работы стараться притереться друг к другу и выработать общие принципы взаимодействия.

Но, допустим, вы сейчас один. Как же создать эту группу единомышленников? С чего начать?

Надо выходить из дома и втягиваться в общественную жизнь. Влейтесь в работу местных общественных организаций. У вас действует местный филиал общества инвалидов? Присоединяйтесь к его работе! Нет — помогите создать. Есть местные центры социального обслуживания населения. Присоединяйтесь к их программам. Можно принять участие в работе местного комитета территориально-общественного самоуправления. Есть много других организаций, которые то-то делают и что-то проводят. Вливайтесь!

Много полезных знакомств и других возможностей вы получите, начав ходить в местную церковь. Верующие люди — и католики, и православные, и особенно протестанты — прекрасно знают друг друга, хорошо сплочены и готовы для реализации различных социально значимых и богоугодных проектов.

Если есть какие-то учебные курсы, то в процессе совместного обучения формируется неплохой коллектив. Обучение закончилось — что делать дальше? Если работы нет, её можно организовать самим. Обсудите с вашими товарищами по учёбе

возможности создания кооператива.

Особые возможности для создания группы единомышленников имеются у такой формы работы, как учебные кружки для взрослых. Чтобы организовать кружок, не надо платить зарплату тренерам-преподавателям, а требования к помещению минимальные, то есть это очень дёшево и доступно. Зато очень полезно и интересно. Допустим, кто-то хорошо знает иностранный язык, но постепенно его забывает, потому что не пользуется. Другие языка не знают, но хотят научиться. Вот вам прекрасная возможность для организации языкового кружка. Популярны также досуговые кружки — по чаепитию, кулинарные, литературные, по выращиванию цветов. Но также распространены проблемные кружки — когда у группы людей одинаковая проблема и они собираются вместе, чтобы решить её. У проблемного кружка очень неплохие шансы перерасти в социальный кооператив. У нас в Беларуси действует Ресурсная программа учебных кружков для взрослых. На сайте www.adukatar.net, а также по телефонам (017)2816001 и (029)6450612 вы можете узнать побольше об этом и присоединиться к кружковому движению Беларуси.

В Швеции именно на основе учебных кружков для взрослых формируются в основном инициативные группы по созданию социальных кооперативов. При каждом муниципалитете Швеции есть центр для кружковой работы, и ежегодно миллионы шведов становятся участниками этих кружков.

В общем, тем или иным способом, первым делом вам надо собрать инициативную группу, объединённую идеей создания социального кооператива.

Вопросы и упражнения к главе 2

1. Где у вас можно получить обучение / переобучение?
2. Какие программы реализует местный центр социальной поддержки населения?
3. Чем занимается местный комитет территориально-общественного самоуправления?
4. Какие церковные общины есть в вашей местности? Какие интересные социальные программы они реализуют?
5. Какие общественные организации активно действуют в вашей местности?
6. Какие кружки для взрослых вам интересны и вы хотите их организовать?

Глава 3

Первый шаг — группа

Чтобы создать кооператив, сначала, естественно, надо создать группу единомышленников. Вы вместе, сотрудничая друг с другом, шаг за шагом, сможете создать кооператив. Вам придется многому научиться, прежде чем вы сможете воплотить вашу мечту в реальность. В Швеции чаще всего это происходит в виде учебного кружка для взрослых — там у них легко и бесплатно можно получить время и помещение для подобного рода встреч. Впрочем, подобное и у нас организовать не так сложно.

Время, терпение и доверие

Для любой группы первый шаг означает:

- уяснить для себя, хочешь ли ты быть в группе;
- ты чувствуешь себя принятым другими членами группы;
- ты осознаешь, зачем существует группа и каковы цели совместной работы.

Многие выражают беспокойство по поводу того, что может быть необходимо, хватит ли сил и мужества создать кооператив. Мы, исходя из опыта работы с определенным количеством групп, с большой долей вероятности знаем, что у вас все получится. Все зависит от того, сумеете ли вы измениться и развить себя, а это всегда вызывает боязнь и неуверенность.

«Тысячемильное путешествие также начинается с первого шага» (Лао Цзы).

Вам необходимо уделить время и проявить терпение, чтобы все принимали участие в работе. Все мы разные, когда приступаем к чему-то новому и неизвестному. Некоторые из нас с охотой бросаются на вызов, некоторые предпочитают вначале продумать последствия.

До начала работы сложно себе представить, что означает создание производ-

ственного кооператива. Поэтому не стоит удивляться, если кто-либо захочет покинуть группу или, наоборот, человек, который вначале не проявлял никакого интереса, захочет участвовать в работе.

Подготовительная работа

Для достижения результата вам необходимо двигаться вперед, но постепенно. Это означает, что вы не должны пренебрегать важной подготовительной работой. Что сблизило группу? Каковы общие потребности у членов группы и могут ли они быть решены посредством кооперативной деятельности? Уделите время разбору вопросов и возникающей в группе неуверенности!

Каковы ваши ожидания и как вы хотите, чтобы группа действовала? Нередко на помощь может прийти установление ряда простых, но важных правил работы. Они могут касаться различных аспектов: от порядка приготовления кофе до, к примеру, правила не прерывать друг друга во время обсуждения.

При проведении многих кооперативных курсов каждый день ведется дневник. Краткий или подробный — по желанию. Его обычно ведут все участники по очереди, зачастую по два человека. Значение дневника состоит в том, чтобы отслеживать процесс работы.

Климат, способствующий обучению

Создание кооператива означает совместное развитие. Весь процесс подразумевает обучение. Зачастую параллельно проходит курс семинаров, но не менее важным является обучение в процессе работы: при планировании, осуществлении той или иной деятельности, в беседах друг с дру-

гом и другими людьми, представляющими важность для группы.

Ведите дневник вашей работы. Попробуйте договориться о ведении общего дневника в группе. При любом обучении настаёт время, когда кажется, что все стоит на месте и ничего не происходит. В такие моменты необходимо вернуться назад и взглянуть на то, что уже было сделано. Ваши записи также нужны для того, чтобы вновь обсудить принятые решения и предыдущие обсуждения.

Факторы, влияющие на обучение **Мотивация участников**

Ощущение того, что собственный вклад имеет смысл и значение. Общее видение, в котором для каждого есть место и в создании которого каждый принимал участие.

Приспособление обучения **к группе**

Мы по-разному учимся, и в кооперативных группах зачастую присутствуют люди с разным жизненным и профессиональным опытом. Качественная культура обучения учитывает, что люди приобретают знания различными способами.

Активность в работе

Участники проявляют активность и не боятся пробовать новые решения. Иными словами, им разрешается «совершать ошибки», что зачастую необходимо для нахождения новых решений.

Надежность

Надежность строится на доверии и терпимости, а также на открытости, что позволяет не скрывать конфликты, а эффективно разрешать их, равно как поддерживать и подбадривать друг друга. Положительным моментом является оказание помощи друг другу в новых, нестандартных шагах.

Весело проводить время вместе

Поощрять потребности в развлекательных мероприятиях, праздниках, делать что-либо вместе помимо кооперативной работы!

Хорошее настроение при проведении встреч

Обучение с целью совместного создания кооператива подразумевает проведение встреч. Они необходимы для того, чтобы все чувствовали себя участниками событий и делили ответственность за принимаемые решения. Для будущего кооператива важно, чтобы встречи проходили в хорошем климате и воспринимались участниками как эффективные.

Многие полагают, что встречи утомительны, и неохотно участвуют в обсуждениях. Тем не менее, существуют группы, которые на самом деле работают! В них беседа проходит легко и все участники вносят свой вклад. Более молчаливые участники также пользуются уважением и обладают всеми возможностями высказать свое мнение. Когда все участвуют, пользуются уважением, когда их видят и слушают, принимаются хорошие решения и общая работа проходит легко.

При хорошем проведении встреч зачастую одному из участников поручается вести встречу, а другому — записи. Данные записи полезны и для тех, кто присутствовал на встрече, но особенно — для тех, кто не смог прийти.

В наиболее эффективных группах:

- у всех общая цель, все ясно себе ее представляют;
- настроение раскрепощенное, разговор друг с другом идет легко;
- принимаются и выслушиваются различные мнения; на высказывания других участники реагируют, делясь своими мнениями и чувствами по поводу сказанного, а не производя оценку личности выступающего;
- все друг друга внимательно слушают, высказывание мнений следует одно за другим; если выступающий не уверен, он может поинтересоваться, поняли ли остальные его мысль;
- каждый участник ценится за свой вклад в развитие группы, участники отваживаются быть индивидами, «я» существует наряду с «мы» — как независимость, так и общность;

- присутствует способность урегулировать конфликты и гасить недовольство в группе;
- решения принимаются на основе взаимопонимания;
- участники оценивают свою работу со всех сторон, чтобы работать еще лучше для достижения целей группы.

Ближе знакомьтесь друг с другом в группе. Важной частью работы являются мероприятия, которые сплачивают группу, — ознакомительные поездки, различные мероприятия в свободное время и пр.

ПРИМЕР: «группа официантов» меняет направление работы

Карин и Рунэ вместе с восемью другими участниками подавали кофе, бутерброды и испеченные дома булочки по вторникам и четвергам в зале для собраний. Все они на протяжении долгого времени по разным причинам находились вне рынка труда. Такой кафетерий стал для них возможностью делать что-то значимое. В остальные дни группа посещала различные образовательные кружки.

В последнее время они много думали о том, чтобы вместе открыть настоящее кафе. В их городе не так уж много кафе, поэтому потребность в них есть. Кроме этого, Рунэ был раньше поваром и предложил, чтобы группа готовила для жителей находящегося неподалеку дома престарелых.

Вопросы

1. Над чем, по вашему мнению, следует подумать группе в начале работы обучающего кружка?
2. Какие, на ваш взгляд, могут возникнуть проблемы в группе?
3. Как группа может решить эти проблемы?
4. В чем состоит роль руководителя кооператива? Что руководитель кооператива должен предпринять на первом этапе?

Они говорят с Карлом, руководителем образовательного кружка. Карл предлагает им создать социальный производственный кооператив и пройти соответствующий обучающий курс. В то же время оказывается, что местные власти выражают готовность поддержать группу в случае, если они решат создать кооператив. Муниципалитет особенно заинтересован в возможности решить проблему готовой пищи для дома престарелых.

Анита — руководитель другого кооператива в городе — готова уйти из своего кооператива и поддержать «группу официантов». Карин и другие смотрят друг на друга. Как же им начать коммерческую деятельность? Все получают различные пособия. Никто из них не может работать больше половины рабочего дня. Что же им делать?

Все участники посещали обучающие кружки, некоторые из них, однако, намеренно выбрали практические кружки, в то время как остальные изучали английский и компьютер. Карин полагает, что участники группы недостаточно хорошо знают друг друга, некоторые лишь недавно в нее пришли. Внезапно появляется сильное беспокойство. Смогут ли они сотрудничать друг с другом? Они разных возрастов и по-разному могут работать. У Евы — самого возрастного участника — низкая уверенность в себе, ей необходима поддержка. Кенту только 23, раньше он доставлял проблемы, но сейчас на нем держится значительная часть работы кафетерия. Им весело и хорошо друг с другом, но отважатся ли они на этот шаг?

Вопросы и упражнения к главе 3

Инвестирование в потребности

Решение каких потребностей вы планируете, создавая кооператив? Работайте по одному, по двое или высказывайте предложения всей группе. Запишите все предложения в тетрадь! Если предложений много, попытайтесь свести их к 5—7 пунктам.

Опасения и беспокойство

Есть ли в группе какие-либо опасения? Обсудите их и подумайте над наилучшим вариантом развития событий. Как бы вы в этом случае действовали?

Инвестирование ресурсов

Какими людскими ресурсами вы обладаете для поддержания группы? Какова роль кооперативного руководителя? Другие полезные люди? Организации и госучреждения?

Создание благоприятной для обучения обстановки

Что вы предпримете для создания в группе атмосферы, благоприятной для обучения? Запишите несколько важных пунктов.

Глава 4

Следующий шаг — разработка идеи

(Может быть опущена в процессе обучения, если идея уже готова)

- Обобщение интересов, знаний и опыта
- Существующее направление или поиск новой бизнес-идеи?
- Реалистична ли идея?

Обобщение интересов, знаний и опыта

Наступает момент для обобщения интересов и опыта, накопленного группой. Многие приятно удивляются, когда видят, какой совместной компетенцией обладает группа.

Группы, которые мы встречали, обладали опытом из многих сфер трудовой жизни. Одни довольно рано покинули рынок труда и не смогли накопить богатый опыт работы, другие работали более продолжительное время.

В процессе обсуждения интересов и накопленного опыта зачастую выявляются направления, по которым можно разрабатывать бизнес-идеи. Замечательно, если группа уже обладает необходимой компетенцией, но не менее важно наличие интереса к приобретению компетенции. Возможно, никто ранее не работал, например, в сфере земледелия и не обладает соответствующим опытом, но многие в группе проявляют интерес и желание осуществлять подобную деятельность. В таком случае следующим шагом должен стать поиск путей для приобретения соответствующих навыков.

Существующее направление или поиск новой бизнес-идеи

Подумайте, в каких видах деятельности, услугах или товарах нуждаетесь вы сами как жители района. Возможно, кооперативы в других городах нашли идеи, которые вы также могли бы разрабатывать.

Во многих группах уже присутствуют готовые идеи по поводу того, какой совместной деятельностью они хотели бы заниматься. На этой стадии необходимо выяснить, достаточно ли велик интерес группы именно к этой деятельности, а также изучить предпосылки для воплощения избранной идеи в жизнь.

Если группа не определилась, какой деятельностью заняться, необходимо провести работу по обсуждению различных идей. Нередко это занимательный процесс, который положительно влияет на создание настроения в группе. Этот метод характеризуется понятием «мозговая атака»: различные идеи выбрасываются в произвольном порядке, что создает подобие игры. Позволено все — на этом этапе важно не быть слишком критичным и реалистичным. Некоторые идеи могут вначале показаться безумными, но со временем развиться и стать первыми в своем роде.

Некоторые кооперативы хранят списки идей, обсуждавшихся на этом этапе. Они обычно вызывают как веселье, так и грусть. Некоторые из хороших идей не прошли следующую фазу: обязательное тестирование идеи на возможность воплощения в жизнь.

Реалистична ли идея?

Наступает обязательная фаза апробации идей. Какова ситуация на рынке? Является ли идея реалистичной? Располагаете ли вы ресурсами и имеются ли предпосылки для ее осуществления? Во время тестирования идеи вам необходимо дать ответы на следующие вопросы:

Какую работу необходимо проделывать?

Достаточно ли вас много, чтобы суметь

предложить задуманный товар или услугу? Обладаете ли вы необходимой компетенцией? Если нет, может ли проблема быть решена путем повышения собственной квалификации или посредством привлечения новых членов?

Потребность

Имеется ли в вашем населенном пункте потребность в данном товаре или услуге? Присутствуют ли другие поставщики и каков объем рынка — достаточно ли места для вашего производства?

Ресурсы и капитал

Какие ресурсы требуются для начала деятельности, как вы планируете решить этот вопрос? Целесообразна разработка альтернативных стратегий на случай, если все пойдет не так, как вы желаете. Есть ли, например, возможности для аренды оборудования вместо его покупки? Можно ли модифицировать бизнес-идею таким образом, что она будет требовать меньших начальных инвестиций?

Несколько «ног»

Деятельность, имеющая несколько «ног», более устойчива и обеспечивает разнообразность труда. Неплохо быть независимыми от одного единственного товара или услуги. Во многих социальных производственных кооперативах налажены виды деятельности, дополняющие друг друга. Галерея предлагает дополнительно кофе и пирожные, а также продажу ремесленных изделий. Мастерская по восстановлению автомобилей занимается также утилизацией различной техники. Для пополнения кассы кооператив в сфере услуг может, например, заняться определенными монтажными работами. Вам следует, наверное, начать с основной деятельности и развивать ее, однако полезным может стать и анализ возможностей развития на базе дополнительных идей.

Вы находитесь в процессе развития, работа над идеей способствует приобретению знаний и навыков, даже если оказывается, что идея неосуществима в действительности. Большинство функционирующих коопе-

ративов по-новому взглянули на свои идеи, развили их или в ходе работы нашли новые идеи. Каждый шаг, однако, имеет значение!

Многие впервые собираются заниматься своей деятельностью и не знают, что возможно, а что нет. В следующих главах вы более детально проработаете свою идею. На данной начальной стадии важно определить идею, с которой вы собираетесь начинать.

Порой мы не уверены, сможет ли группа работать вместе, занимаясь конкретным делом. Способом проверить это может стать постановка менее значимых целей параллельно с основной работой над идеей деятельности. Например, организация мероприятия, дня открытых дверей, выставки, однодневной ярмарки по продаже небольшого количества продукции. Планирование и осуществление такого дня обычно придает группе необходимую уверенность в себе, а также теснее сплачивает группу. Часто группа располагает временем, чтобы развить кооператив, а лучше всего учишься, когда вместе работаешь и затем производишь оценку того, что получилось и что можно было сделать лучше.

ПРИМЕР: мастерская в Чёпингхольме

В Чёпингхольме муниципалитет организовал столярную мастерскую, которая производит подсвечники и игрушки. Участники продают их в собственном магазинчике недалеко от центра. У них не так уж много покупателей, да они и не ставят перед собой требование получения прибыли. Лив, Петер и Оса спрашивают себя, необходимо ли им все время находиться в мастерской? Они очень хотели бы общаться с другими людьми.

Так как их деятельность осуществляется довольно независимо от муниципалитета, они все чаще начинают задумываться о создании собственного кооператива. Одним из аргументов выступает стремление «больше решений принимать самостоятельно».

Они собираются закрывать магазин. Им,

в принципе, нравится работать в магазине, но там все течет очень медленно, приходит мало покупателей, а Софии и Маркусу не хватает своих коллег по работе.

В то же время в центре есть магазин игрушек, владелец которого — пожилая дама — подумывает о его продаже. Большинство в группе поддерживают идею приобретения магазина игрушек и то, чтобы он стал основой деятельности будущего кооператива. Руководители работы мастерской, проработавшие там уже много лет, сперва очень удивлены и немного не подготовлены к такому повороту событий. Затем они, однако, видят, что дискуссии являются свежим ве-

анием в жизни группы, и сами принимают активное участие в процессе. Они все же опасаются, что у группы недостаточно опыта и знаний для управления магазином игрушек.

Микке и Юхан всегда интересовались кинематографом. Они осторожно интересуются, смогут ли они организовать прокат видеофильмов для детей в магазине игрушек, если группа все же решится приобрести магазин.

Несколько человек в группе полагают, что все эти идеи слишком высокие и сложные для осуществления: «Нам хорошо так, как есть».

Вопросы

1. Руководители работы мастерской полагали, что у группы не хватает знаний и опыта для управления магазином игрушек. Что думаете вы? Можно ли решить этот вопрос?

2. Некоторые участники группы полагали, что идеи слишком уж высокие. Как можно разрешить данный конфликт таким образом, чтобы учесть все мнения?

Вопросы и упражнения к главе 4

Опыт и умения

Учтите весь ваш предыдущий опыт, как в отношении учебы, так и работы. Не забудьте также и опыт работы, за которую вы не получали зарплату, например практика. Все записывают свой опыт работы в произвольном порядке. Затем нанесите все это на большой лист бумаги или доску, если таковая имеется.

Интересы

Каждый думает над тем, чем было бы интересно заниматься во время работы и в свободное время. Запишите каждый интерес на бумажку. Каждый наклеивает свою бумажку на доску. Затем — в случае, если интересы не совпадают, — определяется, есть ли общие тенденции.

Мозговой штурм в отношении идей

Один человек выбирается председателем встречи. Участникам дается несколько минут на размышления по поводу возможных идей относительно деятельности кооператива. Затем кто-либо из участников высказывает свою идею, слово нужно предоставить всем. Председатель встречи записывает все предложения на большой лист бумаги.

Несколько полезных правил:

- Каждый участник высказывает за раз одну идею, и ему позволяют договорить до конца.
- Отсутствие обсуждений во время мозгового штурма.
- Запрещается критиковать или высмеивать предложения.
- 20—30 минут мозгового штурма обычно бывает достаточно.

Когда сбор идей закончился, группа занимается их сортировкой, структурированием и обсуждением:

- Что означают различные предложения?
- Можно ли некоторые из них объединить?
- Преимущества и недостатки.

После завершения этой части работы каждый выбирает три наиболее понравившиеся, интересные для воплощения идеи и записывает их. Затем группа выбирает одну идею, над которой вы будете вместе работать.

Проверьте реалистичность идеи

Имеется ли рынок для вашей предполагаемой деятельности? Какой трудовой вклад требуется для реализации идеи, какие ресурсы понадобятся и есть ли потребность в тех товарах или услугах, которые вы собираетесь предлагать? Есть ли дополняющие, или вспомогательные, идеи?

Глава 5

Общие цели и видение

- Цели как опора
- Коллективное видение

Цели как опора

Как вы, наверное, уже заметили, существует много различных мотивов для создания кооператива. Для кого-то самое важное — это социальная общность, а для кого-то — возможность получить работу и заработную плату. Мотивы членов кооператива могут сильно различаться, и ничего страшного в этом нет. Главное, чтобы личные цели преследовали достижение целей общих.

Важно сформулировать и письменно зафиксировать общие цели. Этот текст должен находиться в легкодоступном месте, чтобы с ним в любое время можно было ознакомиться: например, при вступлении в кооператив новых членов.

Говорят, что цели нужны в качестве опоры. Возможно, опираться на них следует не все время, но они всегда должны быть в наличии.

Кооператив, как и все другое, изменяется. Цели также могут меняться со временем. Или же происходит то, что случилось со многими, — принятые решения забываются. Обсуждение целей необходимо постоянно поддерживать! Неплохо в самом начале определиться, когда в течение года уделять время обсуждению целей. Многие кооперативы это делают во время ежегодного собрания и представления ежегодного отчета. Есть, конечно, и другие варианты. Важно определить тот способ, который бы больше всего подходил группе. Но недостаточно полагаться на то, что все решится само собой.

Коллективное видение

После того как создана группа и вы определились с целями и договорились о со-

здании кооператива, необходимо вместе определить, к чему вы будете стремиться, то есть определить коллективное видение (или желание) кооператива в будущем.

Видение создает картину того, как будет выглядеть кооператив через определенное количество лет, когда работа будет налажена. До начала работы участники зачастую обладают различным видением, поэтому интересно сравнить, как они представляют себя и кооператив в будущем. Полезно прийти к единому пониманию. Вы не обязаны соглашаться во всем. Обычно удается определить коллективное видение, которое удовлетворяет всех.

ПРИМЕР: Сельскохозяйственный кооператив

Берт и Леннарт являлись участниками группы, решившей создать кооператив. Их было 10 человек, и в процессе выявления интересов оказалось, что многие из них интересуются сельским хозяйством и окружающей средой. В результате мозгового штурма группа решила развивать идею выращивания овощей в теплице.

Группа выполнила **упражнение по определению целей**, в результате которого они сошлись на пяти целях, общих для всей деятельности:

- *обеспечить себя и других работой;*
- *сотрудничать и оказывать другу другу поддержку;*
- *заниматься выращиванием овощей в красивой теплице;*
- *повышать квалификацию участников;*
- *весело проводить время вместе.*

Определение видения заняло несколько больше времени. Берт и Леннарт, чувствовавшие, что могут работать почти пол-

ный рабочий день, видели в перспективе несколько кооперативных теплиц на краю города. Они также планировали в будущем заняться переработкой пищевых отходов. Кооператив забирал бы органические отходы из ресторанов и продуктовых магазинов города. Готовый грунт использовался бы самим кооперативом, а также продавался в магазине, который, согласно их видению, располагался бы рядом с теплицами.

Грета, Моника и Кент-Арне ужаснулись, когда представили себе это. Они уже долгое время не работали и жили на пособие. Их трудоспособность была ограничена, работать они могли не более трех часов в день, и после этого приходили домой в полном изнеможении.

Начались оживленные дискуссии. Ос-

тальных участников группы привлекало видение Берта и Леннарта, но когда все высказались, то пришли к мнению, что лучше было бы иметь более реалистичное общее видение.

В результате было сформулировано следующее **видение**:

Через десять лет мы будем хорошо известным функционирующим кооперативом в Бергсвике, который в красивой теплице на краю города будет продавать экологически чистые овощи, специи и цветы. Также мы будем продавать готовую продукцию: мармелад, смеси различных специй и т. п. Нас станет вдвое больше, несмотря на то, что некоторые от нас уйдут, чтобы учиться дальше или попробовать себя на открытом рынке труда.

Вопросы:

1. Что вышеупомянутые пять целей будут означать для группы в будущем? Могут ли они измениться со временем, и если да, то каким образом? Какие это будет иметь последствия для кооператива?
2. Правильно ли поступила группа, отказавшись от идей Берта и Леннарта, несмотря на то, что у большинства они вызвали интерес?
3. Насколько важно для группы наличие видения? Какое значение оно имеет для работы группы?
4. Почему группе оказалось легче договориться о целях, чем о видении?

Вопросы и упражнения к главе 5

Упражнение по определению целей

Раздайте всем участникам по стопке отрывных бумажек.

На бумажках участники записывают предполагаемые цели кооператива. Обратите внимание на то, что на каждой бумажке указывается лишь одна цель. Каждый может использовать неограниченное число бумажек. Старайтесь не разговаривать во время записи целей.

Расположите все бумажки на столе текстом вверх. Попросите участников перевернуть бумажки с целями, которые кооператив **не** должен перед собой ставить.

Соберите неперевернутые бумажки. На них указаны цели, которым, по общему мнению, должен следовать кооператив.

Соберите перевернутые бумажки. На них указаны цели, в отношении которых в группе нет единого мнения. Обсудите их, чтобы выяснить, действительно ли существенны расхождения во мнениях или их можно преодолеть. Иногда некоторые бумажки переворачивают по ошибке.

Многие из оставшихся бумажек, наверняка, выражают схожие цели или мотивы. Объедините их! Постарайтесь выяснить, что на самом деле думают участники, написавшие их. Выберите бумажку, которая наилучшим образом формулирует цель.

Попытайтесь расположить в порядке значимости пять наиболее существенных целей кооператива.

Как в кооперативе поддерживать цели на плаву?

Внесите предложения о том, как вы будете проводить обсуждения целей после начала работы кооператива.

Преимущества и недостатки различных предложений.

Определите тот способ, который представляется наиболее реалистичным для вашей группы.

Каково общее видение кооператива в группе?

Группе дается пять минут на обдумывание.

Разделитесь на небольшие группы по 3—5 человек.

Обсудите ваши представления о кооперативе через десять лет.

Нарисуйте, по возможности, картину того, как вы себе это представляете.

Ограничьтесь 45 минутами для работы в небольших группах.

Не оказывайте никакого давления на участников при обсуждении.

Вновь соберитесь в общей группе и выработайте на доске единое предложение.

Уделите время на то, чтобы каждый участник высказал свое мнение о видении.

Глава 6

Бизнес-идея и ценности кооператива

- Бизнес-идея из четырех пунктов
- Двойные потребности
- Каждое предприятие обладает фундаментом ценностей
 - Начинайте с малого

Бизнес-идея из четырех пунктов

После создания группы, определения идеи, целей группы и видения необходимо подробнее рассмотреть бизнес-идею. Для функционирования социального предприятия, занимающегося экономической деятельностью, необходимо осуществление того или иного бизнеса. Необходимо наличие потребителей услуг или продуктов, которые вы собираетесь продавать.

В мире бизнеса обычно говорят о «рынке». Рынок состоит из вероятных покупателей. Иногда достаточно наличия одного покупателя, когда, например, кооператив продает услуги по уборке помещений фирме, владеющей недвижимостью. В иных случаях необходимо большее число покупателей — например, для кафе или магазина.

Бизнес-идея формулирует ту пользу, которую покупатели извлекают из предприятия. Обычно в ней выделяют четыре пункта:

- Какие потребности будет удовлетворять кооператив и какую ценность вы создаете для покупателя?
- С помощью какого товара или услуги вы будете удовлетворять потребности покупателя?
- Кто является покупателем?
- Почему покупатель предпочтёт покупать у вас, а не у кого-либо другого?

Двойные потребности

Можно сказать, что кооператив удов-

летворяет двойные потребности. С одной стороны, кооператив создается, чтобы обеспечить его участников работой. С другой стороны, данная работа обеспечивает покупателей тем, что им необходимо.

Зачастую кооперативная деятельность удовлетворяет локальные потребности в том или ином виде сервиса. Если бы кооператив не управлял магазином в небольшой деревне, он бы закрылся. Кооперативное помещение для проведения встреч, оборудованное кафе и пекарней, предоставляет жителям района возможность устраивать встречи и покупать свежий хлеб на месте, им не нужно для этого ехать в гипермаркет или в центр города.

Для социальных производственных кооперативов важно найти бизнес-идею, которая означала бы возможность, с одной стороны, создать рабочие места, а с другой — наладить предложение необходимых товаров и услуг, за которые покупатели готовы платить.

Каждое предприятие обладает фундаментом ценностей

До начала развития вашего кооператива постарайтесь уделить время обсуждению и размышлениям над ценностями, которые для вас представляют важность. Некоторые ценности могут отразиться на деятельности. Если, к примеру, все разделяют важность заботы об окружающей среде, то вам, в меру возможностей, необходимо придерживаться выбора безопасных для окружающей среды товаров для закупок и продаж.

Начинайте с малого

Социальные производственные кооперативы создаются группами, которые чувству-

ют, что должны сами что-либо предпринять для создания подходящей для них работы. Создание совместной деятельности и постепенное движение вперед методом проб и ошибок зачастую является наилучшим методом. Самое важное — это хорошо себя чувствовать, чувствовать важность самой деятельности, гордость от производства хорошей продукции, от предложения услуг высокого качества, а также чувствовать радость совместной работы. Поэтому следует начинать в умеренном масштабе, чтобы справиться со взятыми на себя обязательствами.

Есть кооперативные кафе, которые в начале деятельности были открыты лишь несколько часов в неделю. Спустя несколько лет они работали уже каждый день. Другие кооперативы по прошествии определенного времени, наоборот, сокращали деятельность, требовавшую приложения больших усилий. Здесь нельзя дать однозначно правильный совет. Каждый кооператив избирает свой путь, и у каждого свои условия. Прежде всего, учитываться должны потребности членов.

Возможно, не всегда участники отождествляют свой кооператив с небольшим предприятием. Тем не менее, понятия, используемые при предоставлении деловых консультаций, применимы и здесь. С годами работа кооператива становится все более и более профессиональной. Так же как и на других предприятиях, необходимо развивать деятельность, учитывать потребности потребителей и соответствие спросу ваших товаров и услуг.

Некоторые кооперативы, начав с одной бизнес-идеи, впоследствии увидели другие возможности и расширили деятельность или даже сменили направление деятельности.

ПРИМЕР: Сельскохозяйственный кооператив (продолжение)

Бизнес-идея разрабатывалась совместно с Эрикой, кооперативным консультантом из соседнего города.

Она долго обсуждала с группой, какой

рынок экологически чистых овощей существует в Бергсвике и есть ли в этой местности другие производители. Где будет располагаться теплица? (Группа уже знала, что они смогут отремонтировать и использовать большую теплицу, которая давно пустовала и располагалась на муниципальной земле на краю города.) Как люди могут туда добраться? На каких покупателей следует рассчитывать? Поблизости располагался недавно построенный спальный район — хорошая предпосылка для продаж. В той части города не было конкурентов, а экологически чистых продуктов не хватало.

Группа выработала следующую **бизнес-идею**:

- *Мы будем выращивать и предлагать экологически чистые продукты покупателям, предпочитающим свежие овощи, выращенные в их местности без использования химикатов.*

- *Мы продаем помидоры, другие овощи, специи и цветы. В ассортименте также будут присутствовать и готовые продукты.*

- *Наши покупатели живут в расположенных по соседству спальных районах, а также в других районах города и желают приобретать экологически чистые продукты.*

- *Покупатели предпочитают наш кооператив, так как при покупке у нас они будут получать приятные впечатления. У нас много работников, и мы сможем должным образом позаботиться о каждом покупателе. Наша продукция не дешевая, но высокого качества. Многие предпочитают нас и потому, что мы — кооператив.*

Следующие **ценности** оказались группе наиболее важными в качестве основы деятельности:

- *Солидарность и доверие: каждый работает в меру своих возможностей, оказывается взаимная поддержка.*

- *Открытость в отношениях друг с другом: мы слушаем и пытаемся по-*

нять друг друга, быть прямыми в общении. Конфликты решаются таким способом, чтобы извлечь из них необходимые уроки.

- Самое важное в работе — то, что она позволяет нам хорошо себя

чувствовать и одновременно с этим удовлетворяет потребности покупателей и тех, кому необходима возможность начать работать.

- В красивой среде лучше себя чувствуешь.

Вопросы

1. Считаете ли вы реалистичной бизнес-идею Сельскохозяйственного кооператива?
2. По вашему мнению, они ничего не забыли?
3. Почему они нигде не упоминают, что кооператив будет обеспечивать участников заработной платой?

Вопросы и упражнения к главе 6

Как выглядит ваша бизнес-идея?

Бизнес-идея Сельскохозяйственного кооператива довольно широка. В некоторых кооперативах производство налажено в меньшем объеме и бизнес-идея звучит гораздо проще.

Настало время выработать бизнес-идею вашего кооператива. Попробуйте дать ей конкретную и краткую формулировку:

1. Какие потребности будет удовлетворять кооператив и какую ценность вы создаете для покупателя?
2. Какой товар или услугу вы собираетесь предлагать?
3. Кто является вашими покупателями и как вы на них выйдете?
4. Почему покупатель предпочтёт покупать у вас, а не у кого-либо другого?

Какие ценности вы полагаете важными для группы?

Разделитесь на группы по двое и обсудите ценности, которые вы считаете важными. Подведите итог и обсудите результаты в общей группе. Запишите то, к чему вы пришли.

Подготовьте информационную брошюру

Если вы объедините формулировку целей, общее видение, бизнес-идею и ценностные основы кооператива на нескольких страницах, то получится брошюра, рассказывающая о том, что вы хотите осуществить и зачем. Она может пригодиться при переговорах с госучреждениями, беседах с потенциальными членами и другими заинтересованными людьми. Она также может служить хорошей основой для вашего рекламного материала.

Глава 7

Исследование рынка и маркетинг

- Проведение исследования рынка
- Проведение интервью
- Анкетирование
- Маркетинг — проведение реклам-

ной кампании

Проведение исследования рынка

В главе 6 вы работали над бизнес-идеей, а сейчас наступил момент поближе взглянуть на рынок и потребителей: это является основой всей коммерческой деятельности. Чтобы представить себе картину рынка, зачастую необходимо проведение его исследования.

Имеются ли покупатели, заинтересованные в товарах или услугах, которые вы собираетесь предлагать? Если вы заранее не знаете, каков спрос на вашу продукцию, важно провести исследование рынка и выяснить заинтересованность предполагаемых покупателей. Собираетесь ли вы продавать напрямую потребителю или лишь производить и продавать через посредников?

При проведении исследования рынка вам, прежде всего, необходимо тщательно продумать, что вы хотите узнать и кто будет предполагаемыми потребителями.

Сколько людей вы опросите и кого? Всех, разумеется, опросить невозможно. Какой произвести отбор и какие вопросы задавать, чтобы получить интересующие вас ответы? Нет необходимости прилагать больших усилий или обращаться за помощью к внешним экспертам. В большинстве случаев достаточно связаться с определенным количеством людей, которые, по вашему мнению, представляют предполагаемых потребителей или обладают информацией о данном рынке.

Неплохо также протестировать идею на людях, имеющих связь с кооперативом.

Особенно на тех, чья помощь может понадобиться для осуществления идеи. Друзья и знакомые также могут являться источниками информации.

Проведение интервью

Чтобы определить рыночные условия для вашей будущей деятельности, неплохо провести ряд основательных интервью с людьми, которые хорошо осведомлены о той отрасли, в которой вы собираетесь работать. Составьте список вероятных кандидатов.

Также можно провести интервью с группой (в лучшем случае) будущих покупателей. Если вы планируете открыть служебную столовую, то было бы полезным осуществить встречу с сотрудниками организации и в процессе интервью поинтересоваться, какие пожелания у них есть по поводу обедов, чтобы им не приходилось приносить еду с собой из дому.

Тщательно продумайте вопросы с тем, чтобы они однозначно воспринимались и не предполагали различных ответов.

Анкетирование

Если есть сложности с проведением интервью, в особенности если вы хотите опросить большую группу людей, то хорошим методом может стать анкетирование. Здесь также необходимо уделить время тщательному продумыванию вопросов, чтобы узнать именно то, что вы хотите. И обязательно опробуйте анкету до ее распространения!

Маркетинг — проведение рекламной кампании

Когда вы определились с потенциальными покупателями, необходимо найти

способ показать им себя. Существуют различные способы рекламирования деятельности и создания торговой марки предприятия.

Логотип

Логотип — это знак, который символизирует ваш кооператив. Он должен быть простым и однозначным, таким, чтобы его можно было уменьшать и увеличивать для использования на фирменных бланках, счетах-фактурах, брошюрах и рекламных изданиях, а также на вывесках или на рабочей униформе.

Свой логотип имеют большинство предприятий. Им может быть изображение или особый способ написания названия. И, разумеется, желательно, чтобы он тем или иным образом отображал то, чем занимается кооператив.

Логотип и название кооператива во многом определяют его лицо и отличительные черты, поэтому рекомендуется уделить внимание их разработке с тем, чтобы все чувствовали себя довольными результатом. В то же время подобные практические вопросы могут легко привести к конфликтам. Попробуйте найти эффективный способ принятия решений.

Так как логотип важен для создания определенного восприятия вашего кооператива извне, стоит прибегнуть к помощи профессионального дизайнера, даже если у вас получился хороший первоначальный вариант.

Рекламный материал

Реклама может иметь вид брошюр или афиш, распространяемых там, где находятся покупатели. Объявления в газетах и каталогах — нередко дорогостоящий способ рекламы, но иногда себя оправдывают. Прежде чем вы решите, каким путем идти, необходимо определить, что вам понадобится. Кто является предполагаемыми покупателями, как наилучшим образом привлечь их внимание?

Сайт в Интернете

У большинства предприятий сегодня

имеются сайты в Интернете, они позволяют доносить информацию до покупателей и иных заинтересованных лиц. Это важный рекламный инструмент, который позволяет размещать больше информации, чем в рекламной брошюре. Если вы создадите сайт, то необходимо его постоянно обновлять и размещать на нем свежую информацию.

Ярмарки

Ярмарки позволяют предприятиям выставлять свои товары и услуги. Многие социальные производственные кооперативы принимали участие в ярмарках и тем самым показали себя. Для кооператива это может стать важной вехой в развитии. Например, социальный производственный кооператив «Худдинге Агро и Сервис» принимал участие в стокгольмской ярмарке «Формекс» — одной из крупнейших в Скандинавии в сфере дизайна и ремесел. Продажи кооператива на ярмарке были значительными, но кроме этого члены кооператива стали гордиться выходом на рынок с крупными покупателями.

Прямая реклама

Можно использовать безадресную рекламу, распространяемую среди всех жителей того или иного района, или адресную рекламу, предназначенную для особых групп людей. На данном типе сервиса специализируются многие предприятия.

Если вы, к примеру, производите продукцию, специфическую для данной местности и используемую предприятиями в качестве подарков для своих клиентов, то можно заказать адресную рассылку предприятиям, расположенным в определенном районе и относящимся к определенным отраслям. Ограничивая отбор предприятиями, в штате которых, например, больше десяти работников, вы сэкономите время и деньги, не производя рассылку малым предприятиям, которые, возможно, и не покупают подарки своим клиентам.

Стратегически важные люди

На премьеры фильмов часто пригла-

шают людей, обладающих широкими связями, устанавливающих новые тенденции в моде, людей, придающих премьере известность. Попробуйте сделать нечто подобное и в вашем случае. Пригласите людей, которые могут быть важны для вашей будущей деятельности, и устройте специальный осмотр с выгодными предложениями и т. п.

Личные контакты

Тем не менее, лучшая реклама возникает при личной встрече с покупателем. Возможные способы — приглашение покупателей на информационные встречи, «дни открытых дверей» и т. п. Каждый покупатель, к тому же, потенциальный рекламный агент! Довольные клиенты передают другим людям свои положительные отзывы об услугах или товарах, и в кооператив приходят новые покупатели. Важно относиться к клиентам внимательно!

Не забывайте, что работа продавца не заканчивается с осуществлением покупателем первой покупки. Настоящая работа лишь начинается! Если к клиенту отнеслись внимательно, то с ним могут быть налажены выгодные долгосрочные отношения.

ПРИМЕР: исследование рынка, проведенное кооперативом «Матлодан» (обеда с курьером — прим. пер.)

Кооператив «Матлодан» планировал доставлять готовые обеды в офисы предприятий делового района. Кооператив располагал небольшим помещением, которое можно было использовать лишь для приготовления холодных и простых блюд, которые затем разогревались в микроволновой печи.

Члены кооператива решили выяснить, заинтересованы ли предприятия в такой услуге и какой тип обедов они предпочитают. Гун и Арне получили от своих коллег по кооперативу задание составить анкету, которую предполагалось раздать на 22 ближайших предприятиях.

До формулировки вопросов Гун и Арне связались с тремя предприятиями и попросили об интервью относительно заинтересованности в таких обедах. Оказалось, что на этих предприятиях был большой интерес. В процессе интервью выяснилось, что большинство работников хотели бы покупать багеты и холодные салаты, также интерес вызвали горячие блюда из макарон и пироги. Все это вполне соответствовало идеям, царившим в кооперативе. Гун и Арне составили следующую анкету:

Мы, кооператив, расположенный на Нюгатан, собираемся наладить организацию питания. С этой целью мы хотели бы знать, есть ли рынок для наших услуг и продуктов среди предприятий района. Будем благодарны Вам за ответы на наши вопросы. Это нам необходимо, чтобы наилучшим образом спланировать деятельность и удовлетворить пожелания клиентов.

1. Хотите ли Вы покупать обеды с доставкой в рабочие дни?

Да Нет

2. Сколько дней в неделю Вы могли бы использовать данную возможность?

1 2 3 4 5 дней в неделю (обведите кружком)

3. Если Вы не собираетесь покупать обеды регулярно каждую неделю, насколько часто Вы могли бы представить себе такую возможность?

.....

4. Какие типы обедов Вы бы предпочли? Укажите Ваши предпочтения 1—5.

- a) различные виды салатов
- b) горячие блюда из макарон

- с) пироги
- d) багеты с различными наполнителями
- e) другое -----

5. Какое время Вам предпочтительнее для доставки обедов?

6. Где Вы обедаете в настоящее время?

7. Есть ли у Вас иные комментарии по поводу нашего предложения?

Большое спасибо за содействие и за то, что уделили нам время!

Кооператив «Матлодан»

----- Гун Андерссон/председатель

На 22 предприятиях работали около 145 человек. Кооператив получил ответы от 97 человек. Интерес был значительный, так как поблизости находились лишь пиццерия и два кафе. Из 97 ответивших около поло-

вины были готовы покупать обеды в кооперативе 2-3 раза в неделю, 25 человек — один раз в неделю, 15 человек готовы были покупать от случая к случаю, и лишь 10 ответили отрицательно.

Вопросы:

1. Считаете ли вы, что анкета охватывает моменты, необходимые кооперативу для начала его деятельности?
2. В анкете не содержится вопроса о цене. В чем, на ваш взгляд, причина?
3. Есть ли дополнительные вопросы, которые вы хотели бы задать?
4. Как вы объясните то, что 48 человек не ответили? Это много или мало?

Вопросы и упражнения к главе 7

Кто ваши потенциальные клиенты?

Как вы будете распространять среди клиентов информацию и рекламу деятельности вашего кооператива?

Если вам необходимо провести исследование рынка

Как наилучшим образом соотнести ваш товар или услугу с потребностями покупателя?

Маркетинг

Что вы хотите сказать покупателям? Какова ваша основная информация? Обдумайте потребности покупателя. Каков наилучший способ донести до него вашу информацию?

Как будет выглядеть ваш логотип?

Один из способов: группа записывает слова, характеризующие вашу деятельность, и

затем ассоциирует их со спонтанно возникающими изображениями. Получилось ли что-нибудь для использования в вашем логотипе? Выдвиньте предложения для критического осмысления логотипа.

Когда получился первоначальный вариант, можно воспользоваться помощью профессионального дизайнера для окончательной доработки ваших идей. Возможно, кто-то в вашей группе хорошо рисует и может разработать подходящий вариант.

Есть ли у вас конкуренты?

Какие еще предприятия осуществляют деятельность, сходную с той, что планируете вы? Составите ли вы им серьёзную конкуренцию? Есть ли отдельная ниша, которую вы могли бы занять по отношению к ним, или вы можете найти способ налаживания с ними партнёрских отношений? Как они относятся к кооперативу?

Произведите инвентаризацию лиц, заинтересованных в кооперативе

Проведите анализ интересов на настоящий момент, даже если вы делали его раньше. Каких лиц затронет ваша деятельность? Настроены они положительно или отрицательно?

Кого следует пригласить на «день открытых дверей» или информационную встречу

Важно с самого начала наладить хорошие отношения с теми, кто поддерживает вашу деятельность, и с теми, кого она каким-либо образом коснется. Подумайте, кого следует пригласить и какую информацию, по вашему мнению, им необходимо предоставить на «дне открытых дверей» или информационной встрече.

Глава 8

Планирование старта

(может быть опущена, если деятельность уже налажена)

- Планирование первого года
- Сложно рассчитать необходимое время
 - Какие знания и опыт нужны?

Планирование первого года

Если вся группа выражает желание создать кооператив, цели и бизнес-идея поддержаны всеми участниками, а также изучены возможности получения помощи от государственных и других значимых партнёров, можно приступать к планированию.

Настало время поставить цели вашей деятельности на год вперёд. Речь идет о конкретных, реалистичных целях, которые, в свою очередь, делятся на промежуточные цели.

Пункты, которые, среди прочих, необходимо учесть до создания кооператива:

- Начальное финансирование
- Создайте объединение с уставом и правлением
 - Зарегистрируйте объединение
 - Спланируйте объем и содержание деятельности
 - Изучите законодательство в отношении того вида деятельности, которым вы будете заниматься
 - Бюджет на первый год
 - Маркетинг и информация о кооперативе
 - Должны быть решены вопросы с помещением, инвентарём и материалами
 - Образовательные курсы и подготовка к выполнению работы
 - Если в объединении будут работать наёмные сотрудники, необходимо уяснить обязанности работодателя

- Страховка для производства и членов

Возможно, вы уже составили расписание? Настало время спланировать старт, исходя из того, что вы уже достигли. Для планирования необходим временной план. В этом плане вы указываете: что должно быть сделано, кто должен это сделать и когда это должно быть сделано.

Сложно рассчитать необходимое время

Вам необходимо заложить больше времени, чем вы представляли себе вначале, ведь всегда возникают сложности. Чем больше группа знает о предпосылках своей работы, тем точнее будет временной план. Всегда, однако, имейте резерв на случай непредвиденных обстоятельств. Часть участников группы может быть настроена более оптимистично, чем остальные. Планирование времени должно удовлетворять как тех, кто хочет двигаться быстро, так и более осторожных участников. Наличие как стремящихся вперёд, так и осторожных членов в группе является преимуществом.

«Когда проблема слишком велика и кажется неразрешимой, помните, что можно съесть и слона, только следует отрезать от него довольно маленькие кусочки». (Славянская пословица.)

Какие знания и опыт нужны?

Вам также необходимо обсудить, какой профессиональный опыт вам понадобится для управления кооперативом. Например, кооперативы, основавшие дневные приёмы для собак, прошли основательные курсы по собаководству, даже несмотря на то, что некоторые участники

были не понаслышке знакомы с собаками.

Для многих приобретение новых знаний на курсах и семинарах является интересным времяпрепровождением. Курсы в Швеции обычно финансируются государством и проводятся учебными заведениями или учебными союзами. Порой руководитель кооператива может обладать компетенцией в узкой сфере, которой он или она делится с группой. Или кто-либо из членов передаёт свой ранее приобретённый опыт.

Двойная роль при принятии решений в кооперативе

В производственном кооперативе участники выступают в двойном качестве:

1) *в качестве собственников* они несут ответственность за долгосрочную работу по профилю кооператива, отбор новых членов и т. п. — вопросы, прежде всего находящиеся в компетенции правления;

2) *в качестве работников кооператива* при выполнении повседневной работы они принимают решения, непосредственно касающиеся производства.

Полезно различать эти два вида решений. Решения, принимаемые в роли собственника кооператива, обычно формальные и заносятся в протокол. В роли работника многие решения могут принимать неформально, возможно, даже во время перерыва на кофе.

ПРИМЕР: кооператив «Порядок»

Экономическое объединение кооператив «Порядок» наконец определилось со своей бизнес-идеей. Был создан кооператив, и, исходя из идеи одного из инициаторов, Долорес, в него стали привлекать участников. Долорес была родом из Латинской Америки, и её идея состояла в том, чтобы импортировать оттуда ремесленную продукцию и продавать в сувенирной лавке.

Участникам кооператива необходимо было выяснить:

- Какие товары больше подходят для импорта?

- Из каких стран следовало импортировать?

- Каковы таможенные и налоговые процедуры?

- Требуются ли дополнительные контактные лица в Латинской Америке кроме родственников и друзей Долорес?

- Сколько подобные товары могут стоить и по какой цене их можно продать?

- Какими будут побочные расходы?

- Где найти подходящее помещение и сколько оно будет стоить?

Кроме этого, все участники должны были спросить у трёх человек из своего окружения, что те думают об этой бизнес-идее.

После долгих сомнений и раздумий они в основном справились с поставленной задачей. Оказалось, что импортировать ремесленную продукцию из Латинской Америки значительно сложнее и дороже, чем они предполагали. В принципе, они нашли дешёвое помещение для магазина недалеко от центра. Но в то же время практически все их друзья и знакомые скептически отнеслись к данной бизнес-идее. Никто не думал, что продажи могут быть достаточными для достижения рентабельности.

Члены кооператива во главе с Долорес пришли в уныние. Однако в процессе изучения предпосылок работы некоторые участники наладили контакт с магазином справедливой торговли «Мудро и справедливо», который находился в том же муниципалитете. Члены объединения «Мудро и справедливо», работавшие преимущественно на добровольных началах, не справлялись со всей работой. Они предложили наладить сотрудничество. Не мог бы кооператив помочь им с администрированием и организацией работы на складе? Также принимались желающие работать в магазине за почасовую оплату. Кооперативу предложили, кроме этого, стать одним из членов магазина.

Кооператив принял это предложение, и настроение среди участников быстро поднялось. Началась интенсивная подготовительная работа. Кооператив был уже создан,

между участниками были распределены зоны ответственности. Члены кооператива вместе прошли полугодовой курс, посвящённый социальным производственным кооперативам. К работе были привлечены два руководителя кооператива. Группа хотела как можно быстрее начать работать.

«Мудро и справедливо» смог, со своей стороны, воспользоваться контактами Долорес и расширить ассортимент. У магазина уже был накоплен довольно большой опыт импорта товаров, в том числе и из Латинской Америки.

Члены кооператива нуждались в повышении квалификации. Они составили следующий список:

- три человека должны пройти курсы бухгалтеров;
- все члены хотели бы больше узнать о принципах работы объединения;
- всем членам необходимо разбираться в бюджете и финансовом отчёте;
- связаться с налоговыми органами и

зарегистрироваться в качестве плательщика НДС;

- обсудить со страховой компанией необходимость страховки;
 - обсудить, сколько магазин будет платить кооперативу за работу, чтобы затем подписать с ним договор;
 - три человека должны пройти стажировку на одном из предприятий в городе и обучиться организации логистики;
 - узнать об ответственности кооператива за организацию рабочей среды;
 - эффективно распределить обязанности между задачами по управлению кооперативным предприятием и задачами, касающимися непосредственного осуществления деятельности;
 - кроме этого, они хотели организовать профильный кружок по Латинской Америке.
- Список казался очень объёмным. Члены кооператива решили расставить приоритеты и составить основательный план, чтобы все суметь сделать.

Вопросы:

1. Что вы думаете по поводу изменения членами кооператива бизнес-идеи? Явилось ли это правильным решением?
2. Нанесите вышеупомянутые пункты на временную ось. Сколько времени, с тех пор как они изменили первоначальное направление, понадобилось, по вашему мнению, кооперативу, чтобы начать работать?
3. Что имеется в виду под логистикой и почему вы считаете, что о ней необходимо знать больше?

Вопросы и упражнения к главе 8

Актуальное планирование

Обсудите пункты, приведённые в начале главы, и составьте планы осуществления тех, которые для вас являются актуальными.

Ответственность за организацию рабочей среды

Выясните ваши обязанности по организации рабочей среды. Будут ли они отличаться, если в кооперативе есть работники по найму?

Ответственность членов

Уместно ли требовать от всех членов быть в более или менее равной степени активными при подготовке старта? Несут ли члены правления большую ответственность по сравнению с другими? Какова ситуация в вашей группе?

Глава 9

Финансы и налоги

- Вся группа должна ознакомиться с основами
- Бюджет
- Начальный капитал
- Бухгалтерия и финансовый отчёт

Вся группа должна ознакомиться с основами, чтобы не возникало потом лишних проблем и вопросов по поводу того, куда уходят деньги, и т. п.

Ознакомление с экономической деятельностью кооператива зачастую вызывает неуверенность и беспокойство. Это, однако, не так сложно и непреодолимо, как может показаться до того, как вы выясните, о чём идёт речь.

Слово экономика происходит от греческого *oikos* и означает ведение хозяйства. То есть речь идет о ведении хозяйства, исходя из имеющихся ресурсов, — также как и в домашнем хозяйстве. Необходимо уделить определённое время объяснению, чтобы все понимали экономические основы. Даже в случае, если кто-либо один (а лучше несколько человек) отвечает за ведение финансовой деятельности, важно, чтобы все участники кооператива обладали основополагающими знаниями и имели возможность понимать финансовые отчёты. В противном случае сложно быть уверенным в эффективности долгосрочной финансовой деятельности.

Бюджет

Когда станет ясно, чем будет заниматься кооператив, кто и сколько человек будут его активными участниками, необходимо приступить к составлению бюджета.

Составление бюджета подразумевает оценку будущих доходов и расходов кооператива. Важно внести сюда как можно боль-

ше сведений. В этом случае перед вами будет наиболее полная картина будущих возможностей кооператива преуспеть в выбранном виде деятельности. Возможно, вы решите несколько изменить бизнес-идею, чтобы бюджет получился эффективным. Рекомендуется также оставить пространство для маневра, то есть для выделения средств в качестве будущих инвестиций, и определённый запас на случай, если что-либо пойдет не так, как было задумано.

Реалистично составленный бюджет послужит хорошей помощью в будущей деятельности. На размышления и вопросы типа «Я думаю, нам необходимо купить новые стулья», «Действительно ли мы заработали достаточно денег за последние месяцы?» ответы должны содержаться в отчёте и бюджете. Вместе с тем, наличие большого числа пожеланий и предложений облегчает принятие хороших решений. Бюджет и финансовый отчёт предоставляют сведения о финансовом положении, содержат информацию о необходимых мерах и о том, есть ли возможность покупки различных товаров.

Обычно бюджет составляется на один год. В течение года может возникнуть необходимость пересмотра бюджета, если многие данные окажутся устаревшими.

Попытайтесь составить бюджет, настолько реалистичный, насколько это возможно. При обсуждении будущей деятельности легко заразиться энтузиазмом и, вероятно, переоценить рынок и ваши возможности.

Начальный капитал

Работа по планированию начинается зачастую с вопроса: какими экономическими ресурсами мы обладаем, чтобы на-

чать деятельность? Большинство кооперативов нуждается в начальном капитале. В Швеции нередко он поступает от общества в форме различных видов помощи и средств для осуществления проектов. Можно найти партнёра — инвестора, который даст денег, вам недостающих, в обмен на долю в будущих прибылях. Существуют, однако, социальные трудовые кооперативы, которые сами заработали капитал и использовали его впоследствии для покупки станков, инструментов и проч. В то же время наш опыт показывает, что многие переоценивают проблему капитала и не видят, что сама группа обладает множеством ресурсов. При осторожном начале деятельности вы сможете развивать её постепенно, по мере поступления средств.

Бухгалтерия и финансовый отчёт

Бухгалтерский учёт — это способ осуществления отчётности о том, что, с финансовой точки зрения, произошло на кооперативном предприятии и каково его финансовое положение.

Так как бухгалтерский учёт является основой для финансовой отчётности кооператива, необходимо его тщательное ведение. Может, кто-либо из участников кооператива знаком с бухгалтерией и готов взять на себя выполнение этих обязанностей — в том числе и прибегая к помощи других участников. Если нет, то наймите профессионала.

ПРИМЕР: учебная фирма

Кооператив «Рефлекс» существовал в качестве «учебной фирмы» в рамках учебного курса одного из колледжей. Знания, полученные на курсах, участники кооператива использовали для изготовления светоотражателей для лыжных палок и последующей продажи их одному предприятию. Всё управление производством осуществлялось через колледж.

Однако сейчас «Рефлекс» будет работать как самостоятельное предприятие. Слушатели курса создали с этой целью экономическое объединение, членами которого они планируют стать.

Колледж помог им составить бюджет. Однако кассир заметила, что спустя полгода возникла необходимость в пересмотре бюджета, так как изменились некоторые факторы. В частности, доходы оказались более высокими, чем предполагалось. Это открывало возможность для инвестиций в дополнительный станок для изготовления светоотражателей — той продукции, на которой все участники решили специализироваться и производство которой хотели развивать.

Кассир обратилась к одному из преподавателей колледжа, который и помог ей составить новый бюджет на основе финансовых показателей первого полугодия. Он, однако, не был одобрен правлением, так как остальные полагали, что не обладают достаточными знаниями, чтобы понять финансовый результат. Поэтому решение о новом бюджете не было принято. Кассир разозлилась, сказав, что это не её проблема.

Вопросы и упражнения к главе 9

1. Как решить проблему, связанную с тем, что правление не берет на себя смелость принятия важных решений по причине недостаточных экономических знаний?

Составьте бюджет

Все ли члены кооператива понимают, куда уходят заработанные вами деньги?

Глава 10

Поддержание порядка

- Что для поддержания порядка самое важное?
- Климат и настроение в группе
- Работа по развитию и постановке целей
- Основные и сопутствующие задачи
- Управление и свод правил
- Держать планку — и весело проводить время!

Что для поддержания порядка самое важное?

Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значения для налаживания порядка в кооперативе? Тот факт, что всегда чисто прибрано или что поступающие и убывающие деньги находятся в порядке? Или что продукция либо услуги, которые вы продаёте, поступают потребителям вовремя и соответствуют их ожиданиям? Что имеется документация об обсуждениях во время заседаний и о принятых решениях, с которой любой может ознакомиться? Что вы знаете, кто за что отвечает, и таким образом ваша работа движется гладко?

Как видите, список может быть длинным. В каждой группе и на каждом предприятии могут быть различные представления о том, *что* есть порядок и *сколько* времени следует уделять тем или иным вещам. Нередко случаются конфликты по причине того, что группа не определила для себя основные правила работы. Поэтому рекомендуется предварительно обсудить вашу деятельность с точки зрения порядка в работе, чтобы данный вопрос не вызывал проблем в дальнейшем.

Климат и настроение в группе

Имеется в виду, как участники относятся друг к другу и потребностям других чле-

нов группы, а также контакты с внешним миром и клиентами и партнёрами, от которых мы находимся в обоюдной зависимости.

Работа в приятной среде доставляет удовольствие. Если деятельность окружена положительными эмоциями, новые члены чувствуют, что им рады, а те, кто ушёл из кооператива, приходят навестить старых коллег. Если настроение плохое, кого-то обсуждают за его спиной, есть «козлы отпущения», слышны негативные комментарии, то это не всегда легко изменить — но, тем не менее, возможно!

Поддержание порядка в этом случае означает серьёзное отношение к вопросу создания благоприятного климата. Необходимо следить за тем, чтобы каждый был увиден, услышан и пользовался уважением. Это относится и к людям, с которыми кооператив сотрудничает. Необходимо прислушиваться к мнениям покупателей и партнёров с тем, чтобы они чувствовали себя частью общего дела.

Нередко причиной неблагоприятного климата является то, что конфликты не были улажены вовремя. Они могут перерасти в конфликты на личностном уровне между различными противостоящими группами или между группой и отдельным человеком, которого во всём обвиняют. При более глубоком анализе таких конфликтов нередко выявляется, что их причины совершенно иные, чем представлялось сторонам конфликта. Поддержание порядка в отношении конфликтов подразумевает, что противоречия и раздражение должны сниматься на самой ранней стадии.

Возможно, необходимо ввести «правила поведения», принимаемые всей группой. На некоторых предприятиях подобный список висит на доске объявлений.

Неплохо, если в каждом коллективе есть ответственный за организацию праздников и различных церемоний. Не следует недооценивать значение неформальных встреч и общения за рамками рутинной работы.

Работа по развитию и постановке целей

Поддержание порядка подразумевает также наличие в кооперативе эффективных форм работы по развитию. Цели и идеи должны разделяться всеми участниками группы, важно уделить необходимое время обсуждениям и принятию решений о том, что следует делать.

Нередко группе требуется помощь в достижении баланса между активными участниками, имеющими далеко идущие планы, и теми, кто осторожно относится к развитию деятельности. Наличие обеих сил в группе является, тем не менее, большим преимуществом. Если удаётся достичь между ними баланса и если присутствует толерантность к различным взглядам, успешное развитие кооператива обеспечено!

Полезно записывать и сохранять возникающие идеи. То, что в настоящее время представляется невыполнимым, может оказаться интересным в будущем. Поддержание порядка также может означать методичную работу по постановке целей.

Как мы указывали ранее, полезно раз в год возвращаться к обсуждению целей кооператива, к примеру, при проведении ежегодного собрания.

Важно также иметь в виду потенциальных членов кооператива. Хорошим инструментом может быть разработанный алгоритм, в соответствии с которым будет осуществляться представление новых членов. Кроме этого, полезно иметь наглядный материал, который можно показывать и обсуждать. Если документирование решений о целях и процедурах работы осуществляется регулярно, то гораздо легче ввести новых членов в курс дела.

Основные и сопутствующие задачи

Рабочие задачи должны быть чёткими и исходить из того, чтобы все могли вносить свой вклад и развиваться. Как в этой связи обеспечить порядок? Разумеется, необходимо прийти к общему решению о том, что можно в группе. Какую функцию выполняют руководители кооператива? На начальном этапе работы кооператива руководители обычно в большей степени помогают руководить деятельностью, чем на последующих этапах. По прошествии какого-то времени участники берут всю работу на себя. Время, которое этот процесс может занять, во многом зависит от того, в какой степени группа или её отдельные участники нуждаются в поддержке.

Большинство кооперативов много внимания уделяют составлению рабочего расписания и перечней задач для каждого участника. Другие принимают решения о распределении рабочих обязанностей на ежедневных или еженедельных собраниях.

Рабочие обязанности в кооперативе могут подразделяться на основные и второстепенные. К основным задачам относятся те, которые связаны непосредственно с производством продаваемых товаров или услуг. Это может быть, например, приготовление обедов, резьба по дереву, раскраска, выпечка — всё что угодно в зависимости от рода деятельности. К сопутствующим задачам можно отнести те, что необходимы для выполнения основных задач, например приготовления пищи: закупки, мойка посуды, уборка и составление меню. Значительная часть работы невидима, но необходима. Важно, чтобы вы сами имели представление обо всем, что необходимо сделать, и чтобы распределение обязанностей осуществлялось максимально эффективно. На хорошем предприятии ценится выполнение любой работы.

Необходима ли ротация в работе или лучше, когда каждый участник занимается определённым направлением деятельности? Нужно ли покупать дополнительные

ресурсы извне, например, для осуществления бухгалтерского учёта? По этим вопросам группа принимает совместное решение.

Управление и свод правил

Как мы уже указывали, форма организации работы создаёт структуру, помогающую группе наладить процедуры принятия решений, распространения информации и организации обсуждений. Устав кооператива выступает в качестве «закона» в отношении вопросов целей и членства, процедуры созыва собраний, распределения прибыли и возможного роспуска кооператива, упрощает решение вопросов, вызывающих затруднения. Важным моментом является организация и проведение собраний.

Сложно переоценить значение составления протоколов и их последующего обсуждения. Значение состоит не только в том, чтобы каждый чувствовал, что формулировка принятого решения соответствует его собственному мнению; кроме этого, важно, чтобы решения были зафиксированы, исходя из следующих моментов: **о чем** было принято решение, **кто** будет это осуществлять и **когда!** В этом случае всегда можно вернуться к принятому решению и не возникнет сомнений в отношении того, о чём шла речь. В противном случае возможно возникновение ненужных проблем по причине нечёткости решений.

Ранее мы упоминали вопросы, касающиеся организации бухгалтерского учёта и финансовой деятельности. Разумеется, очень важно, чтобы эта работа была налажена удовлетворительно. Даже в случае передачи кооперативом подобных обязанностей третьему лицу все бумаги должны находиться в порядке. Здесь речь действительно идёт о важности поддержания порядка, так как, если не отнестись к этому серьёзно, могут возникнуть проблемы.

Организация ежедневной деятельности и связанных с ней рабочих обязанностей обычно осуществляется раз в неделю

на собраниях по планированию. На них обсуждаются актуальные задачи и ответственные за их выполнение. Многие кооперативы пытаются применять чередование обязанностей среди участников с тем, чтобы в случае отсутствия работника можно было легко найти замену и чтобы сложная работа распределялась справедливо.

Держать планку — и весело проводить время!

Каждый кооператив должен поддерживать порядок на соответствующем уровне. Но в то же время необходимо обеспечивать осуществление основной деятельности. Важно, чтобы правила и процедуры не заняли такого преобладающего положения, при котором основная деятельность уйдёт в тень! Есть предприятия (и учреждения), которые попали в «ловушку поддержания порядка» и где социальные потребности и потребности клиентов, то есть непосредственная цель деятельности, оказались в тени.

То, что воспринимается как скучная «работа по наведению порядка», может сочетаться с весёлыми церемониями. Капитальная уборка может заканчиваться общим праздником. Бумажная работа может попеременно осуществляться разными участниками и награждаться тортом по окончании выполнения сложного задания. Музыка при ежедневной уборке или другие приятные моменты также могут быть уместны.

ПРИМЕР: Мария хочет, чтобы было убрано

Мария работает в кооперативном ресторане. Участников кооператива довольно много. В этом году их 10, и всем находится работа, потому что они каждый день готовят около 70 обедов, кроме этого, в столовую, расположенную в промышленном районе, приходят посетители. Мария предполагает, что важно поддерживать чистоту и порядок. «Это особенно важно, потому что мы имеем дело с продуктами питания», —

говорит Мария и смотрит на других участников группы, которые поджимают губы, когда на еженедельном собрании в очередной раз встаёт вопрос о том, что кухня после окончания рабочего дня осталась неприбранной.

Помещения включают большую кухню и столовую, а также туалеты, моечную для посуды и чулан для хранения овощей. Те, кто остаётся после приготовления и подачи обедов, помогают друг другу с уборкой. Некоторые, однако, постоянно отлынивают. Кухню убирают каждый день, остальные помещения убирают несколько раз в неделю, когда группа посчитает необходимым.

Мария немного старше остальных. Рань-

ше она работала уборщицей, но затем у неё появились боли в спине и другие проблемы. У неё очень чёткое представление о том, как должна проходить уборка. Нередко она ходит следом за теми, кто убирает, и даёт советы. Она полагает, что делать уборку в столовой нужно каждый день. Она жалуется, когда, в соответствии с ее представлениями, не очень чисто. Боб работает руководителем кооператива. Он замечает, что Мария всё больше отдаляется от коллектива и что её обсуждают «за глаза». Он решает немедленно разобраться в ситуации и разговаривает с председателем о проведении собрания, на котором необходимо обсудить вопросы уборки и настроений в группе.

Вопросы:

1. Как, по вашему мнению, следует спланировать такое собрание?
2. Какие пункты должны присутствовать в программе?
3. Какие проблемы наиболее значительны в этом примере?
4. Каким образом группа могла бы справиться с ситуацией?

Вопросы и упражнения к главе 10

Метод противоположностей

Как сорвать собрание кооператива? Перечислите все возможные способы, а затем подумайте, как этого можно избежать.

Организация и проведение собраний — список положительного и отрицательного

Перечислите положительные и отрицательные моменты, которые присутствуют на ваших собраниях. Обсудите, как сохранить положительные и изменить отрицательные моменты.

Какие решения лучше — принимаемые консенсусом или большинством?

Обсудите, какие решения лучше принимать консенсусом, то есть единогласно, а для принятия каких решений больше подходит одобрение большинства.

Как отслеживаются решения?

Каким образом будут отслеживаться принимаемые решения?

О чём важно помнить при распределении обязанностей?

Как у вас налажено распределение между основными и сопутствующими обязанностями? Будут ли участники чередовать выполнение заданий, или каждый будет выполнять определенные обязанности?

Как будут приниматься новые члены?

Подумайте, каким образом новым членам будет легче получить информацию, чтобы быстрее войти в курс дела. Будет ли кооператив делать ставку на кураторство для новых членов, распространение информационного материала и/или повышение квалификации? Составьте список вопросов, которые необходимо обсудить с новыми членами, составьте программу для введения их в курс вашей деятельности.

Глава 11

Это всего лишь начало

На любом предприятии необходимо постоянное обучение. Это касается и социальных производственных кооперативов. И как предприятие, и как личности, вы будете сталкиваться с новыми сложностями. Новые ситуации требуют новых решений. Это означает, что вашему кооперативу необходимо организовать систему, которая поощряла бы обучение.

Постарайтесь уделить обучению достаточно времени. Обучаясь, вы увереннее себя чувствуете, это приводит к лучшим результатам вашей деятельности. Также важно наличие эффективной системы при-

нятия и представления новых членов.

Легко заразиться энтузиазмом. Те, кого зовут душой коллектива, часто несут нелёгкую ношу. Распределение обязанностей может быть неравномерным, когда небольшое число участников делают слишком много, в то время как другие делают слишком мало. Необходимо распределить обязанности среди как можно большего количества людей. Это веселее и более демократично.

Работу в кооперативе можно порой охарактеризовать как весёлую и сложную. Не забывайте о весёлом!

Глава 12

Белорусская история успеха

В 2005 году в городе Бресте, по адресу ул. Ленинградская, 39, начала работу керамическая мастерская «КерамАрт», где работают люди с ограниченными возможностями — в основном инвалиды второй группы, преимущественно с нарушениями опорно-двигательного аппарата и с особенностями психофизического развития. Это молодёжь, люди, которые раньше никогда нигде не работали. Теперь они делают кружки, горшки и подсвечники. Работа интересная и творчес-

кая. К пенсии добавляется зарплата, идёт трудовой стаж. Получив необходимое количество трудового стажа, члены кооператива могут перейти на трудовую пенсию, которая намного выше социальной — той, что они получали раньше.

Инициатором создания этой мастерской стало брестское молодежное объединение «Инвалид и среда», возглавляемая Иваном Васильевичем Шмыгой. Они смогли договориться с брестскими властями насчёт поме-

щения. Специально для целей трудовой реабилитации инвалидов было создано общество с ограниченной ответственностью «Центр молодёжной инициативы» во главе с Василием Васильевичем Борисовым, главным учредителем которого и стало БРМОО «Инвалид и среда». ООО «Центр молодёжной инициативы» заключило договор с местной службой занятости об организации трудовой реабилитации безработных инвалидов. После подробного описания технологического процесса и представления сметы мастерской выделили деньги на закупку оборудования. Потом начался подбор участников. Участники трудовой реабилитации должны быть зарегистрированы в региональном центре занятости в качестве безработных и иметь справку МРЭК, дающую им право работать по определенной специальности. Без этой справки, кстати, инвалид не может быть признан безработным.

Центр занятости направлял кандидатов на собеседование. После согласия на приём на работу составлялась программа трудовой реабилитации для каждого кандидата, заключался договор со службой занятости. Кандидат принимался на работу на срок от 6 до 12 месяцев для прохождения трудовой реабилитации. Каждый месяц в службу занятости предоставлялась справка о начисленной заработной плате, и служба занятости возмещала нанимателю заработную плату участника реабилитации в размере, не превышающем минимального прожиточного минимума и начислений на эту часть зарплаты. После прохождения трудовой реабилитации участник принимается на постоянную работу либо увольняется.

Договором с местной службой занятости также предусмотрено выделение средств на приобретение материалов и оборудования. Организатор реабилитации должен использовать эти средства строго по целевому назначению и предоставлять отчёт об их использовании.

Также ООО «Центр молодёжной инициативы» создавало дополнительные рабо-

чие места для организации общественных работ, имеющих социально-полезную значимость. И хотя сегодня нормативные акты, по которым можно было получить помощь от службы занятости, изменились по сравнению с тем, как это было в 2005 году, всё равно государственная служба занятости остаётся важнейшей структурой, которая может поддержать создаваемый вами социальный кооператив. Надо обязательно туда обратиться, чтобы узнать, какие и на каких условиях в данный момент программы реализуются.

Итак, в 2005 году была создана керамическая мастерская «КерамАрт», и первоначально там работало всего пять человек. Опытный мастер Олег Алексеевич Рачковский помог отладить технологию и обучить молодых ребят. В результате изготовили более 30 гипсовых форм хорошего качества для литья изделий из глины. Цветочные горшки, кружки, подсвечники — очень красивые и оригинальные, например, в виде замка, статуэтки. Был налажен сбыт через брестские магазины и киоски. В 2006 году Василий Борисов съездил в Швецию и ознакомился там с опытом шведских социальных кооперативов. Появились новые интересные идеи. Стали делать кружки с деколями — на кружку наносится любой рисунок или фотография. Сувенирные кружки и тарелки с изображениями Бреста стали одним из самых ходовых товаров мастерской. По примеру одного кооператива из Стокгольма начали работать с изделиями из стекла.

В мастерской стали внедрять организационные методы работы шведских кооперативов. В частности, разработаны и успешно внедряются принципы, сходные с принципами шведского кооператива «Баста», участники реабилитации привлекаются к управлению мастерской, возрос уровень самоорганизации и ответственности. Это позволило создать более комфортный климат в коллективе. В августе 2006 года дополнительно создано 5 рабочих мест, под

которые со стороны государства были выделены дополнительные средства. Все это позволило значительно улучшить финансовые результаты деятельности, увеличить ассортимент продукции. Если в начале 2006 года мастерская «КерамАрт» выпускала только три наименования продукции, то в начале 2007 года был освоен выпуск 10 видов, а в настоящее время разрабатывается еще 4 вида изделий. Получено разрешение заниматься оказанием услуг по изготовлению изделий за наличный расчет.

С первой группой реабилитации за период с августа 2005 года по август 2006 года произведено и реализовано продукции на сумму 2 705 841 рубль. Со второй группой только за октябрь 2006 — декабрь 2007 года реализовано продукции на сумму 3 489 378 рублей.

Теперь в мастерской работают 12 чело-

век. Даже бухгалтер имеет группу инвалидности.

Основные принципы работы мастерской:

- не допускается употребление спиртных напитков;
- не допускаются насилие и оскорбления;
- ценность труда;
- качество;
- экологическое мышление;
- самоуправление;
- независимость;
- солидарность;
- сила примера;
- открытость.

А по пятницам в мастерской — день творчества, когда разрешено выдумывать и экспериментировать, а не просто выполнять заказы.

Вопросы и упражнения к главе 12

1. С чего начиналась мастерская «КерамАрт»?
2. В чём причина успеха мастерской?
3. Каковы принципы работы социального кооператива «КерамАрт»?
4. Можно ли у вас создать что-то похожее?

Заключение

Социальные кооперативы для инвалидов — это великая идея, а присоединение к международному кооперативному движению даёт большие возможности. Настоящая книга знакомит со шведским опытом организации таких предприятий и, мы надеемся, побудит вас к конкретным действиям по изменению своей жизни, по созданию нового коллектива, основанного на кооперативных принципах.

И когда вы столкнётесь с первыми трудностями, и когда вы добьётесь первых успехов, вам захочется поделиться опытом с кем-то, кто бы вас понял. Для этого нам, тем, кто занимается социальной кооперацией, надо тоже наладить взаимодействие, кооперировать между собой.

Что такое кооперация? Кооперация — это когда люди работают вместе. Не рядом, а именно вместе, то есть у них общая цель, общие интересы, они взаимодействуют друг с другом и согласовывают свои действия. Кооперация во много раз повышает ваши возможности. В одиночку вы мало что можете сделать. Вместе вы — сила!

У нас в стране много чего есть. Есть льготы для инвалидов и их предприятий. Есть помощь со стороны службы занятости. В регионах создаются мастерские для инвалидов. Но многое вызывает претензии и нарекания. В нормативных актах часто упускаются всякие мелочи, которые в итоге делают реализацию этих актов трудно-выполнимой. Например, безбарьерная среда. Неужели так трудно предусмотреть пандусы при строительстве зданий и со-

оружений? Почему нередки случаи, когда пандусы строятся, но такие и в таких местах, что ими невозможно пользоваться? Потому что в голове чиновника, который пишет нормативный акт, и в голове прораба, который строит пандус, нет образа инвалида, который этим нормативным актом или этим пандусом будет пользоваться. Никто с конечным потребителем не советуется, нет его в числе приёмщиков готовой работы. И чиновник, и прораб делают, как им удобнее. Они работают для какого-то усреднённого «каждого белоруса». И этот образ «каждого белоруса» мешает нам увидеть ближнего своего таким, как он есть. Плохо у нас относятся к не таким, как все, нет принятия иного. Хотя кто видел этого «каждого белоруса»? Нет его в природе. А есть реальные, живые люди, с которыми надо вместе жить и взаимодействовать. И для этого надо измениться самим, научиться принимать другого человека как иного и взаимодействовать с ним. Надо измениться самому и изменить страну, чтобы жизнь в ней стала лучше и уютнее, чтобы все, что у нас делается, делалось немножко по-другому, с учётом интересов и левшей, и опорников, и слабовидящих. И для этого те, кто осознаёт себя иным, должны увидеть в других иного и начать работать вместе.

Присоединяйтесь к нам, давайте работать вместе, чтобы решить наши общие проблемы, чтобы жизнь в нашей стране стала лучше. Это и будет Социальная кооперация с большой буквы.

Общими силами мы решим любую проблему, поэтому книга так и называется.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Перечень вопросов

Ниже приведен перечень вопросов, обратить внимание на которые может быть полезным. Возможно, не все пункты вам подходят, а некоторые, вероятно, отсутствуют. Мы надеемся, что вы сможете извлечь пользу из этого списка.

У нас есть:

идея кооператива встретила понимание в соответствующих госучреждениях

инвентаризация людей и организаций, которые могут оказать группе поддержку

налажен контакт с ближайшим центром развития кооперации

организации, которые могут быть заинтересованы в оказании нам поддержки

местные объединения предпринимателей

профсоюз, который может прояснить интерес

другой важный контакт:

 другой важный контакт:

 в группе создана эффективная структура для обучения и проведения собраний

инвентаризация знаний и опыта участников группы

проведено обсуждение наших интересов

определены цели нашей работы, с которыми все согласны

проведено обсуждение общего видения деятельности

определена бизнес-идея
 больше узнали о наших будущих покупателях и о рынке, на котором будем работать

составлен план на первый год
 начальное финансирование
 создано объединение с уставом и правлением

объединение зарегистрировано
 осуществлено планирование объемов и содержания деятельности

изучено законодательство, касающееся того вида деятельности, которым мы будем заниматься

составлен бюджет на первый год

составлен план маркетинга и распространения информации о кооперативе

найден помещеение

имеются необходимый инвентарь и материалы

составлен план обучения и подготовки к выполнению рабочих обязанностей

изучены вопросы найма на работу — если в объединении будут наемные работники

деятельность и члены застрахованы

работа документирована

отпразднованы достижения, которые этого заслуживают; поощрение друг друга; весело проведенное время вне работы

(Если вы не вполне довольны последним пунктом, поспешите это исправить!)

ОО
«Центр
Социальных
Инноваций»



- Разработка и реализация пилотных проектов в области социальных услуг
- Образование взрослых и гражданское образование
- Развитие сообществ
- Тренинги и консультации для НПО

<http://www.csi.by.com>
www.csi-by.org
e-mail: csi-1@mail.ru



 *Olderan*

инновационно-консалтинговая
компания

-Консультационные программы
-Консалтинг
-Стратегический консалтинг
т. +37517284-07-09
olderan@mail.ru

-Программы комплексного сельского развития
-Программы регионального развития

www.olderan.com
+375 29684-07-09



Искусство консалтинга