

Tomasz Makowski

**Strategia wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych
sektora małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie
partnerstwa „Zielona Inicjatywa Gospodarcza”**

Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Kraków 2010



Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
ul. Sławkowska 12 III p.
31-014 Kraków

tel./fax: +48 12 422 22 64
tel.: + 48 603 36 37 21

e-mail: zb@eco.pl
skype: andrzej.zwawa



Tomasz Makowski

*Strategia wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych
sektora małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie
partnerstwa „Zielona Inicjatywa Gospodarcza”*

Wydanie I
Kraków 2010

Redakcja: Andrzej Żwawa

Fundacja Wspierania Inicjatyw Ekologicznych
Sławkowska 12 III p., 31-014 Kraków
tel./fax 12 422 22 64, 12 422 21 47, tel. 603 363 721
zb@eco.pl, zig.eco.pl

Publikacja bezpłatna – nie do odsprzedaży!

Publikacja powstała w ramach projektu:
„Zielona Inicjatywa Gospodarcza.

Partnerstwo na rzecz wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych
w sektorze proekologicznym w Krakowie”
współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

zig.eco.pl

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Spis treści

Wstęp	4
Analiza.....	4
Źródła danych i opis sektora	4
Analiza SWOT	5
Ocena standardów zatrudnienia	7
Cele przedsiębiorstw sektora.....	9
Instrumenty strategii	10
Stowarzyszenie	10
Oddziaływanie na partnerów publicznych.....	11
Centrum Kreowania i Zarządzania Zespołem w Firmie.....	12
Grupa zakupowo-dystrybucyjna	15
Wspólne zakupy	15
Monitorowanie konkurencji.....	16
Promocja i dystrybucja	17
Monitoring realizacji strategii	18

Niniejszy dokument powstał przy udziale uczestników „Zielonej Inicjatywy Gospodarczej”, szczególną zaś pomoc autor otrzymał ze strony Ewy Ryłko ze Studia Badań Marketingowych, Tomasza Machowskiego ze sklepu z żywnością ekologiczną Biosfera oraz Leszka Michno z Festina Lente.

Wstęp

„Zielona Inicjatywa Gospodarcza. Partnerstwo na rzecz wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w sektorze proekologicznym w Krakowie” jest programem realizowanym przez Fundację Wspierania Inicjatyw Ekologicznych, współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Projekt ma charakter kompleksowy i obejmuje kilka etapów, których najważniejszym rezultatem ma być zwiększenie zdolności adaptacyjnych małych i mikroprzedsiębiorstw branży ekologicznej z terenu Krakowa do zmieniających się warunków ekonomiczno-społecznych, w tym do podniesienia ich efektywności ekologicznej oraz standardów zatrudnienia.

Niniejsza strategia ma na celu wskazanie kierunku działania Partnerstwa oraz określenie instrumentów szybkiego reagowania w przypadku wystąpienia zmiany gospodarczej na poziomie lokalnym w sektorze proekologicznym w Krakowie.

Analiza

Źródła danych i opis sektora

Do zidentyfikowania potrzeb małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie wykorzystano:

1. „Krakowskie firmy o działalności proekologicznej. Raport z badań jakościowych”, lipiec – sierpień 2009 r., Studio Badań Marketingowych Profile. Opracowanie oparto na 16 wywiadach pogłębionych przeprowadzonych z przedsiębiorcami działającymi w sektorze proekologicznym w Krakowie. Celem badań było opracowanie diagnozy badanych firm, szczególnie w zakresie standardów funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania, rekrutacji i edukacji personelu oraz deficytów wewnętrznych i oczekiwań wobec rynkowych działań partnerskich.
2. Wywiady wykonane przez autora Strategii podczas udzielania bezpłatnych konsultacji dla przedstawicieli przedsiębiorstw – członków ZIGu.
3. Notatki z dyskusji prowadzonych przez partnerów ZIGu podczas spotkań seminaryjnych, organizowanych jako jedno z działań programu.
4. Opracowanie „Gospodarka, przedsiębiorczość, zatrudnienie w Małopolsce. Raport za 2007 rok”, WUP Kraków.
5. „Raport o kondycji sektora MŚP i realizacji priorytetów Programu wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Krakowie na podstawie badań ankietowych”, Kraków 2007.

Małe i mikroprzedsiębiorstwa sektora proekologicznego w Krakowie to ok. 500 podmiotów, działających głównie w obszarach:

- promocji zdrowego stylu życia i działalności na rzecz ochrony środowiska (np. sprzedaż zdrowej żywności, rowerów, paneli słonecznych, opakowań ulegających biodegradacji itp.),
- działalności mającej pozytywny wpływ na środowisko (np. warsztaty naprawcze, wypożyczalnie, sklepy „second hand”, komisy, punkty skupu surowców wtórnych).

W partnerstwie „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” uczestniczy prawie 50 małych i mikroprzedsiębiorstw sektora proekologicznego zajmujące się handlem i usługami.¹ Firmy te oferują zarówno żywność pochodzącą z gospodarstw ekologicznych, jak i kosmetyki naturalne, a także takie usługi, jak np. medycyna komplementarna, odbiór odpadów, certyfikacja produktów i procesów, naprawa i wypożyczanie rowerów czy montaż pomp ciepła. Znaczącą ilościowo grupę wśród firm ZIGu stanowią mikroprzedsiębiorstwa, działające w formie firm rodzinnych.

Segment ten jest więc niejednorodny, zarówno pod względem wielkości firmy i ich obrotów, jak i rodzaju kontrahentów, organów nadzoru oraz czasu funkcjonowania na rynku. Tym, co łączy omawiane przedsiębiorstwa jest strona popytowa, czyli podobny typ klienta. Można go określić, jako klienta „ekologicznego”, świadomego, ceniącego wysoką jakość produktów i usług, a jednocześnie zwracającego uwagę na ich pochodzenie i fakt, jak ich wytworzenie i dystrybucja obciążają środowisko naturalne.

Autorka wymienionych powyżej badań jakościowych, Ewa Ryłko ze Studia Badań Marketingowych Profile przeprowadziła podział przedsiębiorstw ZIGu na „Firmy dla misji” oraz „Firmy dla biznesu”. Przedsiębiorstwa pierwszej ze zidentyfikowanych grup powstały z wewnętrznych potrzeb właściciela (w przypadku firm rodzinnych: właścicieli), jako emanacja ich upodobań i nastawione są na realizację misji początkowej. Charakteryzują się one mniej wyraźną strukturą zadań i obowiązków pracowników oraz utrzymywaniem, przez cały okres funkcjonowania firmy, jednego kierunku rozwoju, związanego z branżą ekologiczną. Można zauważyć, że właściciele firm z tej grupy mają mniej przygotowania biznesowego od przedstawicieli grupy drugiej. „Firmy dla biznesu” są natomiast konsekwentnie realizowanym pomysłem na biznes właścicieli o dobrym przygotowaniu zawodowym i biznesowym. Podmioty te ukierunkowane są przede wszystkim na rozwój i wzrost wartości firmy. Ich przynależność do sektora ekologicznego nie jest stała – część z nich funkcjonowała wcześniej w innej branży i niewykluczone, że – w przypadku zmiany koniunktury w sektorze – czeka ich kolejne przebranżowienie. W firmach z tej grupy można zaobserwować wyraźny podział pracy – pracownicy mają jasno określone zakresy swoich zadań.

Analiza SWOT

Do wytyczenia właściwych instrumentów strategii niezbędne jest dokonanie oceny aktualnej pozycji strategicznej sektora małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych w Krakowie, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych ze standardami zatrudnienia. Poniżej zaprezentowano ocenę sektora, dokonaną za pomocą metody

¹ Jedynym od tego wyjątkiem – firmą produkcyjną uczestniczącą w ZIGu jest „Piekarnia Mojego Taty”.

SWOT. Pozwala ona zbadać otoczenie, w jakim działają podmioty – w tym przypadku firmy ekologiczne w Krakowie – oceniając szanse i zagrożenia dla sektora. Z drugiej strony dokonuje się analizy sytuacji wewnętrznej firm, określając ich silne i słabe strony. Połączenie obu tych list na poziomie sektora i jego otoczenia umożliwi określenie instrumentów strategii dla omawianej grupy przedsiębiorstw.

Silne strony

Wśród silnych stron badanych małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych można wymienić:

- unikatowość oferty – działanie w niszy rynkowej,
- bliski, zindywidualizowany kontakt z klientami,
- zgodność pracy zawodowej z własnym światopoglądem i pasją, możliwość rozwoju osobistego (szczególnie w firmach „Dla misji”),
- dobrą atmosferę współpracy i zdrowe relacje między pracownikami,
- postrzeganie przez pracowników firmy, jako perspektywicznego i bezpiecznego miejsca zatrudnienia (zwłaszcza w firmach „Dla biznesu”),
- dobrze funkcjonującą komunikację w zespole pracowników, co umożliwia m.in. pozyskiwanie cennych informacji o rynku i jest to jedyną formą monitorowania konkurencji.

Słabe strony

Podstawowymi deficytami i wewnętrznymi zagrożeniami dla firm sektora są:

- duża niestabilność funkcjonowania, niewystarczająca wiedza i kwalifikacje menadżerów/właścicieli firm, zwłaszcza w dziedzinie zarządzania personelem,
- niewystarczające kwalifikacje w zakresie profesjonalnej obsługi klienta i nowoczesnych technik marketingowych,
- słaba promocja oferty i misji firmy w otoczeniu; stereotypowe i nieinnovacyjne wyobrażenie takiej promocji,
- nieświadomość możliwości wspólnych działań promocyjnych sektora,
- niezwracające się inwestycje w personel – ma to miejsce, gdy szkoli się pracownika, który i tak odchodzi ze względu na niski pułap kariery w firmie,
- słabe rozpoznanie konkurencji i niesystematyczne pozyskiwanie wiedzy o niej.

Zagrożenia

Kluczowe problemy i zagrożenia branży ze strony otoczenia makroekonomicznego i otoczenia konkurencyjnego to:

- brak ujednoliconych standardów funkcjonowania sektora, niedostatek istnienia wspólnych sieci zaopatrzenia i dystrybucji oraz wymiany doświadczeń w zakresie zatrudnienia i szkolenia pracowników,
- brak instytucji pomocowych, odpowiadających na specyficzne problemy branży i brak podmiotów reprezentujących branżę na zewnątrz,
- spora konkurencja ze strony dużych, nowoczesnie zarządzanych podmiotów (głównie sieci handlowych), wprowadzających do swej oferty np. zdrową żywność, masowe ilości niedrogich, lecz niskiej jakości i pozbawionych certyfikatów produktów,
- znaczna konkurencja ze strony ww. podmiotów również w zakresie nowatorskich technik zarządzania personelem,

- nieprzychylna rozwiązaniom ekologicznym postawa urzędników i urzędów oraz brak ich gotowości do zajmowania się sprawami firm – urzędy nie potrafią nawet wskazać swojej jednostki, w której kompetencjach leży zajmowanie się polityką wobec ekologicznych małych i mikroprzedsiębiorstw,
- słaba świadomość ekologiczna i zdrowotna społeczeństwa oraz niska wiedza o zdrowym stylu życia,
- brak trwałych nawyków konsumenckich co do produktów ekologicznych i wysoka wrażliwość na ich cenę,
- obecność nieuczciwej konkurencji, która psuje rynek – sieciowe firmy, które opierają się na ekologii tylko w promocji (tzw. greenwashing) lub firmy o podobnej ofercie, lecz nieprzestrzegające standardów – w odniesieniu zarówno do oferowanych produktów, jak i działalności samego przedsiębiorstwa w zgodzie z normami ekologicznymi.

Szanse

Szansami na rozwój, które firmy widzą dla siebie są:

- stopniowy rozwój w kierunku kompleksowości oferty,
- powiększająca się grupa stałych klientów,
- możliwe wystąpienie wzrostu popytu po wyjściu Polski z kryzysu ekonomicznego,
- szansa na efektywniejsze działanie w przypadku nawiązania współpracy z innymi firmami ekologicznymi w Krakowie – np. w sformalizowanym partnerstwie ZIG.

Ocena standardów zatrudnienia

W odniesieniu do zagadnień związanych z zatrudnieniem i zarządzaniem personelem, firmy kierują się w dużej mierze intuicją, a nie z góry przyjętą i konsekwentnie realizowaną strategią, opartą na profesjonalnej wiedzy w tej dziedzinie. Wynika to częściowo z tego, że wiele firm w omawianej grupie jest firmami niewielkimi, zatrudniającymi małą liczbę personelu, np. spośród członków rodziny. Właściciele tych przedsiębiorstw uważają, że pojęcia „system motywacyjny pracowników”, czy „zarządzanie zasobami ludzkimi” są zupełnie nieprzystające do skali ich działalności i twierdzą, że będą kontynuować swoje dotychczasowe podejście do zagadnień zatrudnienia. Nastawienie to można scharakteryzować w następujący sposób:

1. Rekrutacja

Przy poszukiwaniu pracowników i ich przyjmowaniu do pracy, najbardziej istotne są cechy osobiste, a zwłaszcza umiejętności interpersonalne oraz wiedza towaroznawcza, związana z konkretną branżą, w którym działa firma. Kluczowa jest umiejętność obsługi klientów. Mniej ważne są dla pracodawców takie cechy, jak wykształcenie kandydata czy jego postawa proekologiczna. Właściciele firm uważają, że to „ekopodejście” mogą kształtować w pracownikach już podczas ich codziennej działalności na stanowisku pracy, oddziałując na nich swoim autorytetem. Rekrutując osoby spośród rodziny lub z polecenia, pracodawcy najczęściej kierują się kryterium zaufania, które mają w stosunku do tych „kandydatów”. Firmy, nazwane przez Ewę Ryłko przedsiębiorstwami „Dla biznesu” częściej stosują rekrutację opartą na obiektywnej selekcji i otwartym konkursie, chętnie zatrudniając absolwentów nieposiadających jeszcze doświadczeń zawodowych.

2. Edukacja personelu

Przedstawiciele firm często podkreślają kluczowe znaczenie wiedzy fachowej i umiejętności interpersonalnych personelu dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Klient odwiedzający firmę działającą w niszy i oferującą często nietypowe, specyficzne produkty i usługi, wymaga szczególnej uwagi, a także udzielenia instruktażu i przeprowadzenia edukacji na temat oferty, wiarygodności ekoznaków czy sposobu użytkowania produktu. Aby móc objąć klienta taką opieką, personel musi na bieżąco podnosić swoje kwalifikacje. W firmach ZIGu doszkalanie personelu dokonuje się przede wszystkim własnymi siłami, w oparciu o wiedzę i doświadczenie starszych pracowników oraz materiały dostępne w firmie. Drugim źródłem edukacji – w tym wypadku wiedzy o produkcie – są dostawcy, którzy często zapewniają materiały reklamowo-informacyjne o swojej ofercie i czasami udzielają na jej temat instruktażu. Firmy nie korzystają ze szkoleń zewnętrznych (np. z zakresu umiejętności obsługi klientów przez personel czy podnoszenia kwalifikacji właścicieli w zakresie zarządzania pracownikami) z dwóch głównych przyczyn:

- braku czasu (w tygodniu właściciele są zajęci prowadzeniem firmy, pracownicy wykonują swoje obowiązki, natomiast w weekendy wolą zająć się sprawami niezawodowymi),
- niewiedzy na temat dostępnych programów dotacyjnych, umożliwiających udział w dofinansowanych szkoleniach, zarówno dla pracodawców, jak i ich personelu.

Z drugiej strony, pewna grupa pracodawców uważa, że inwestycje w pracowników – choć niezbędne – nie zwracają się firmie, gdyż ci ostatni, nie mając możliwości rozwoju kariery, po jakimś czasie odchodzą. W tej sytuacji pracodawca musi rozpocząć edukację dla kolejnych, nowoprzyjętych pracowników.

3. Zarządzanie personelem

Właściciele firm często sami nie posiadają wystarczającej fachowej wiedzy na temat standardów funkcjonowania w branży. Dotyczy to zwłaszcza know-how na temat ekoznakowania i certyfikatów rolnictwa ekologicznego oraz ich zdobywania. Nie są więc w stanie przekazać tej wiedzy swoim pracownikom, a ze szkoleń zewnętrznych – z przyczyn podanych powyżej – nie korzystają. Jak wspomniano, pracodawcy zarządzając personelem, opierają się w znacznej mierze na swojej intuicji. W niektórych małych i mikroprzedsiębiorstwach relacje pracodawca – pracownik przypominają stosunki koleżeńskie, dając zatrudnionym dużą dozę elastyczności w organizowaniu sobie pracy. Elastyczność ta jest szczególnie widoczna w firmach „Dla misji”, gdzie właściciele mogą ponadto liczyć na zaangażowanie i chwilową pomoc rodziny w sytuacjach awaryjnych, jak np. zastąpienie chwilowo nieobecnego pracownika. Przekazywanie kompetencji personelowi ma jednak swoje granice, pracownicy podlegają dość ścisłej kontroli i nie zmierza ono w kierunku współwłasności firmy lub tzw. pełnej partycypacji w zarządzaniu, czyli brania przez pracowników całkowitej odpowiedzialności za biznes.

Niewielka liczba zatrudnionych oraz specyficzne relacje, panujące w ekologicznych, niszowych firmach, sprzyja funkcjonowaniu dobrze rozwiniętej komunikacji „z dołu do góry”, powodując, że do właściciela dociera większość istotnych informacji o codziennej działalności firmy. Komunikacja ta jest też często jedynym źródłem wiedzy o kliencie (przedsiębiorstwa nie korzystają np. z wyników badań rynkowych), oraz o konkurencji.

4. Motywowanie i satysfakcja pracowników

Pracodawcy firm „Zielonej Inicjatywy Gospodarczej” oczekują od pracowników zaangażowania i wysokiego poziomu zmotywowania, jako coś oczywistego, stąd liczą, że nowy pracownik będzie się nimi kierował w swojej pracy już od początku pobytu w firmie. Uważają też, że stosowanie bodźców finansowych jest jedynym wystarczającym sposobem motywowania, oraz że pracownicy mają świadomość związku między dochodami firmy a swoim wynagrodzeniem. Jednocześnie funkcjonuje, być może nie do końca przez pracodawców uświadomiony, inny element motywacyjny: poczucie bezpieczeństwa – oraz, w większych firmach „Dla Biznesu” – perspektywa rozwoju zawodowego. Natomiast w mniejszych przedsiębiorstwach właśnie brak tej perspektywy może być czynnikiem demotywującym, osłabiającym satysfakcję z pracy oraz źródłem wysokiej fluktuacji personelu. Przedstawienie pracownikowi szansy na awans zawodowy (np. przyszłe przeniesienie ze stanowiska sprzedawcy na etat kierownika sklepu) jest możliwe zazwyczaj tylko wtedy, gdy firma znajduje się na ścieżce wzrostu i ma w planie otwarcie kolejnych punktów sprzedaży lub filii.

Praca w firmie ekologicznej, która jest zgodna z wewnętrznymi przekonaniem i która stanowi pasję życiową, jest silnym motywatorem dla właścicieli przedsiębiorstw i zatrudnionych w nich członków rodziny. Nie jest to natomiast czynnikiem motywującym dla wszystkich członków personelu, zwłaszcza, że – jak podaliśmy wyżej – zainteresowanie ekologią i związanymi z tym wartościami nie jest kryterium rekrutacyjnym dla kandydatów do pracy. Podobnie gotowość do przyniesienia przez firmę niższych wyników finansowych w zamian za zastosowanie rozwiązań proekologicznych jest tutaj domeną właścicieli, nie personelu, który oczekuje po prostu podwyżek i premii za wykonaną przez siebie pracę.

Cele przedsiębiorstw sektora

Małe i mikroprzedsiębiorstwa ekologiczne w Krakowie pragną zachowania stabilności firmy w różnych okresach koniunktury gospodarczej. Dążą do zwiększenia liczby klientów i poszerzenia swojej oferty. „Firmy dla misji” chcą realizować model działania przedsiębiorstwa obmyślany u jego zarania oraz liczą na podniesienie świadomości ekologicznej swoich klientów. Pragną również doprowadzić do utworzenia lokalnego środowiska społecznego wokół przedsiębiorstwa. „Firmy dla biznesu” chciałyby ponadto osiągnąć stabilizację w odniesieniu do personelu, czyli brak fluktuacji stałego zespołu pracowników w firmie. Zarówno pasja właścicieli, jak i znalezienie się firm w perspektywicznej niszy, stwarzają tym przedsiębiorstwom ogromny potencjał rozwoju, który nie jest jednak dobrze wykorzystany. Aby skutecznie dostosować się do współczesnego rynku i wymogów sektora, firmy te są zmuszone do modernizacji.

Instrumenty strategii

Powyższa analiza ukazała zestaw problemów i niedostatków dotyczących małe i mikroprzedsiębiorstwa ekologiczne w Krakowie. Zaprezentowała jednocześnie szanse i zagrożenia, które otoczenie stwarza temu sektorowi. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonej analizy oraz lukę strategiczną, czyli różnicę między pożądaną (cele firm) a aktualną pozycją przedsiębiorstw sektora (SWOT), proponuje się przyjęcie poniższych instrumentów strategii. Umożliwią one szybkie reagowanie w przypadku wystąpienia zmiany gospodarczej na poziomie lokalnym w sektorze proekologicznym w Krakowie i zakładają:

1. Utrzymanie współpracy przedsiębiorstw pomiędzy sobą, nawiązanej poprzez uczestnictwo w programie „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” oraz sformalizowanie jej poprzez zawiązanie stowarzyszenia.
2. Utworzenie, w ramach wspomnianej wyżej formalnej organizacji (stowarzyszenia), Centrum Kreowania i Zarządzania Zespołem w Firmie.
3. Uruchomienie stałej grupy zakupowo-dystrybucyjnej.

Stowarzyszenie

Podmioty uczestniczące w programie „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” zawiązały grupę założycielską partnerstwa międzysektorowego obejmującą ponad 80 podmiotów, w tym:

- małe i mikroprzedsiębiorstwa działające w branży ekologicznej,
- organizacje pozarządowe,
- instytucje publiczne,
- placówki szkoleniowo-doradcze i naukowo-badawcze.

Inicjatywa ma charakter otwarty, tzn. chętni mogą podpisać deklarację uczestnictwa i wziąć udział w programie. Sformalizowanie partnerstwa może pomóc osiągnąć firmom z sektora ich indywidualne cele poprzez wykorzystanie zasobów poszczególnych członków, inspirowanie się do wzajemnego uczenia się i uzyskanie efektu synergii. Funkcjonowanie partnerstwa w kształcie samodzielnej organizacji pozarządowej zapewni całemu sektorowi uzyskanie wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych.

Proponuje się nadanie partnerstwu trwałej formy poprzez zawiązanie przez jego członków stowarzyszenia. Jest ono dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, tworzonym w oparciu o ustawę z dnia 7 kwietnia 1989 r. – Prawo o stowarzyszeniach. Cechami stowarzyszenia są:

- dobrowolność, czyli nieprzymuszona wola uczestnictwa członków oraz swoboda organizacyjna stowarzyszeń, samorządność, a więc wolność w ustalaniu zasad działalności wewnętrznej i niezależność w stosunku do podmiotów zewnętrznych, trwałość – istnienie bez względu na konkretny skład osobowy (z zachowaniem odpowiedniej minimalnej liczby członków), cel niezarobkowy stowarzyszenia (działalność non profit) – członkowie nie odnoszą korzyści majątkowych w związku z członkostwem w stowarzyszeniu.

Zawiązane stowarzyszenie powinno mieć możliwość przyjmowania składek, darowizn i spadków oraz posiadać możliwość prowadzenia działalności gospodarczej. W tym celu stowarzyszenie musi być utworzone co najmniej 15 osób, które na zebraniu założycielskim uchwalają statut i wybierają komitet założycielski. Następnie komitet założycielski składa wniosek (razem z wymaganymi załącznikami) o rejestrację stowarzyszenia do Krajowego Rejestru Sądowego. Rejestracja stowarzyszenia, które chce prowadzić działalność gospodarczą, wiąże się z opłatą 1500 zł (opłata za wpis do rejestru: 1000 zł oraz obowiązkowe ogłoszenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym). Na rozstrzygnięcie wniosku o zarejestrowanie stowarzyszenia sąd ma 3 miesiące, licząc od dnia jego złożenia. Z chwilą wpisania do KRSu stowarzyszenie uzyskuje osobowość prawną. Warto zwrócić uwagę, na wynikający z ustawy obowiązek tworzenia stowarzyszenia przez osoby, a nie przez firmy czy instytucje. Zgodnie z art.10 ustawy Prawo o stowarzyszeniach, osoba prawna może być jedynie „wspierającym członkiem stowarzyszenia”, któremu nie przysługuje bierne prawo wyborcze, czyli nie może być wybierana do władz stowarzyszenia. Wynika z tego, że założyciele „Stowarzyszenia ZIG” byłiby osobami oddelegowanymi ze swoich firm.

Stowarzyszenie jest formą prawną zrzeszenia przedsiębiorców i innych partnerów, która jest korzystna dla członków ZIGu z perspektywy pozyskiwania środków finansowych – wiele dotacji i programów grantowych, głównie ze środków unijnych, jest dostępnych dla stowarzyszeń, które mogą aplikować o fundusze na konkretny projekt. Można też zabiegać w organach administracji rządowej i samorządowej o zlecenie realizacji zadań publicznych ze środków będących w dyspozycji tych organów.

Stowarzyszenie może również przyjmować darowizny, spadki, zapisy i korzystać z ofiarności publicznej a także łączyć się w związki stowarzyszeń, powoływać oddziały terenowe i ubiegać się o status organizacji pożytku publicznego. Jako stowarzyszenie, „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” miałaby możliwość udziału w konsultacjach społecznych np. przy nowelizacji ustaw. Mogłaby, silniej niż obecnie, integrować środowisko i reprezentować je wobec władz samorządowych, innych grup przedsiębiorców i mediów.

Oddziaływanie na partnerów publicznych

Funkcjonowanie ZIGu jako zarejestrowanego stowarzyszenia umożliwi pełniejsze egzekwowanie przez członków partnerstwa swoich praw, zapisanych w strategicznych dokumentach miasta Krakowa. Oprócz funkcjonujących tam ogólnych zapisów dotyczących wspierania małej i średniej przedsiębiorczości, należy zwrócić uwagę na punkty przywołujące dwie szczególne grupy partnerów ZIGu:

- Przedsiębiorstwa i organizacje związane z obrotem i certyfikacją produktów rolnictwa ekologicznego, stanowiące duży udział wśród członków ZIGu.
- Przedstawiciele ekonomii społecznej np. Wspólnota Emaus, Laboratorium Cogito, powołane przez Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Psychiatrii i Opieki Środowiskowej czy firmy sprzedające produkty Sprawiedliwego Handlu (Fair Trade). Również „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” (jako stowarzyszenie czyli organizacja pozarządowa) byłaby reprezentantem tego ruchu.

W Strategii Rozwoju Krakowa² – obowiązującym obecnie dokumencie, który definiuje najważniejsze osie rozwoju miasta – można znaleźć kilka zapisów, nawiązujących do wspierania przez Kraków zarówno małych przedsiębiorstw, jak i reprezentowanej przez nich branży żywności ekologicznej oraz tych, które działają w sektorze ekonomii społecznej:

- W celu strategicznym II „Kraków miastem konkurencyjnej i nowoczesnej gospodarki” wspomina się o tym, że współcześnie siła gospodarcza Miasta zależy od potencjału drobnej i średniej przedsiębiorczości, która wymaga rozbudowanego systemu wsparcia. Natomiast nowym obszarem rozwoju przedsiębiorczości jest formuła gospodarki społecznej.
- W celu operacyjnym II-4 „Rozwój sektora małej i średniej przedsiębiorczości” jest mowa o tym, że dla wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wskazana jest pomoc przy tworzeniu nowych miejsc pracy, udostępnianie bazy lokalowej dla nowych firm, organizowanie szkoleń dotyczących funkcjonowania podmiotów gospodarczych, doradztwo, prowadzenie obsługi finansowo-księgowej oraz promocji firm.
- W celu operacyjnym I-1 „Poprawa stanu środowiska przyrodniczego” Strategia podkreśla ważność edukacji ekologicznej, wpływającej na podniesienie świadomości ekologicznej mieszkańców.
- W celu operacyjnym I-5 „Zapewnienie mieszkańcom właściwego poziomu bezpieczeństwa zdrowotnego” jest mowa o tym, że Kraków powinien stać się ważnym ośrodkiem promocji żywności ekologicznej, oraz o tym, że „dwa razy w roku na jednym z placów w centrum Krakowa zorganizowane zostaną targi zdrowej żywności z możliwością prezentacji produktów przez gospodarstwa ekologiczne zwłaszcza z terenu Małopolski”.

Ekonomia społeczna jest wymieniana również w jednym z programów operacyjnych Strategii Miasta Krakowa, w „Programie rozwoju ekonomii społecznej, przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji zawodowej na krakowskim rynku pracy” (cel operacyjny II-5). W dokumencie tym, terminem gospodarki społecznej określa się „ten sektor gospodarczy, w którym następuje połączenie działalności gospodarczej z celami społecznymi zmierzającymi do ograniczenia zjawiska marginalizacji i wykluczenia społecznego oraz aktywizacji i integracji społecznej. Dotyka wielu sfer życia społecznego, jednak kluczową jest prymat działania na rzecz ludzi nad maksymalizacją zysku”. Program zakłada m.in. upowszechnianie wśród przedsiębiorców zrozumienia dla idei ekonomii społecznej, jej wymiaru społecznego w aspekcie służenia wspólnocie lub specyficznej grupie osób.

Centrum Kreowania i Zarządzania Zespołem w Firmie

Powołanie takiego Centrum zapewni przedsiębiorstwom sektora wsparcie w zakresie kluczowych zagadnień związanych z zatrudnieniem. Proponuje się utworzenie Centrum przy stowarzyszeniu ZIG, jako jeden z realizowanych projektów – z perspektywą nadania mu, z biegiem czasu i w miarę pozyskiwania środków finansowych, trwałego charakteru. Centrum będzie źródłem wiedzy oraz miejscem przekazywania umiejętności zarządzania personelem. Jego partnerami powinny stać się instytucje rynku pracy takie, jak Grodzki Urząd Pracy czy Powiatowa Rada

² Strategia Rozwoju Krakowa, Załącznik do Uchwały Nr LXXV/742/05 Rady Miasta Krakowa z dnia 13 kwietnia 2005 r.

Zatrudnienia przy Prezydencie Miasta Krakowa. Szczególny wkład merytoryczny w Centrum mogą wnieść obecni partnerzy ZIGu zajmujący się coachingiem pracowniczym, szkoleniami i badaniami rynku pracy np.:

- Adventure Build,
- Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości,
- B2B Business Solutions,
- Festina Lente,
- Infox Centrum Zarządzania Jakością,
- Koło Naukowe Studentów Socjologii UJ,
- Profile Studio Badań Marketingowych.

Centrum świadczyłoby pomoc firmom w zakresie:

1. Rekrutacji pracowników, w tym:
 - tworzenia przez doradcę, wspólnie z pracodawcą, opisów stanowisk pracy, uwzględniających m.in. zakres obowiązków, opis relacje w firmie, wymagane predyspozycje, umiejętności i doświadczenie – co ułatwi firmom proces naboru pracowników i przeprowadzenie go w sposób profesjonalny, nie polegając tylko na intuicji pracodawcy,
 - pomocy przy wstępnej selekcji kandydatów,
 - wsparciu przy rozmowach kwalifikacyjnych.
2. Coachingu – wspierania wprowadzania nowych pracowników do firmy poprzez czasową pomoc coacha – trenera pilotującego nowicjusza w firmie, w najbardziej dla niego stresującym okresie rozpoczynania pracy.
3. Coachingu menedżerskiego, czyli wyszkolenia pracodawców w zakresie umiejętności coachingowych, aby mogli osiąść kompetencje w dziedzinie komunikacji, przekazywania informacji zwrotnych i technik motywacyjnych.
4. Indywidualnych konsultacji przeprowadzanych przez doradców w firmach, pomagających rozwiązać bieżące i najbardziej palące problemy związane z zarządzaniem personelem. Przy organizowaniu akcji udzielania porad można wykorzystać doświadczenia z przeprowadzonych konsultacji w firmach ZIGu, które miały miejsce w poprzedniej edycji programu.
5. Porad z zakresu prawa pracy udzielanych na miejscu w przedsiębiorstwach. Do zorganizowania programu porad warto wykorzystać współpracę z kancelarią adwokacką Cichy, Chudoba, Marasek, Zybyra, nawiązaną przy realizacji seminariów w projekcie „Zielona Inicjatywa Gospodarcza. Partnerstwo na rzecz wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w sektorze proekologicznym w Krakowie”.

Oprócz pomocy doradców, Centrum wspierałoby pracodawców z małych i mikroprzedsiębiorstw sektora ekologicznego w Krakowie przy pomocy interaktywnych narzędzi, które będą:

- mało absorbujące czasowo – zarówno dla pracodawców, jak i ich pracowników,
- oferujące praktyczne rozwiązania, możliwe do zastosowania w małych i mikroprzedsiębiorstwach,
- przyjazne dla użytkowników,
- dopasowane do potrzeb konkretnej firmy.

W celu zapewnienia możliwości dedykowania proponowanych rozwiązań określonej firmie, każde przedsiębiorstwo korzystające z pomocy Centrum wypełniłoby ankietę, określając swoje potrzeby związane z zarządzaniem personelem, motywowaniem i tworzeniem zespołów. Dzięki temu wiedza i umiejętności przekazywane przez Centrum byłyby zindywidualizowane dla każdego przedsiębiorcy korzystającego z jego pomocy.

Interaktywne narzędzia Centrum Kreowania i Zarządzania Zespołem w Firmie do dyspozycji pracodawców:

1. Serwis internetowy zawierający:
 - prezentacje i mini wykłady,
 - wywiady z pracodawcami opisujące praktyczne działanie proponowanych rozwiązań, np. systemów pozapłacowego motywowania pracowników,
 - narzędzia do odbywania wideokonferencji
 - materiały szkoleniowe – oferowane na zasadzie kafeteryjnej, czyli dające danej firmie możliwość wyboru spośród kilkunastu opcji, rozwiązania najbardziej ją interesującego.
2. Serwis informacyjny z zakresu zarządzania personelem, który przesyłany będzie e-mailem i zawierać będzie bieżące wiadomości o:
 - nowoczesnych formach zarządzania przedsiębiorstwem, organizacji pracy i komunikacji,
 - metodach kierowania personelem,
 - odbywających się aktualnie szkoleniach,
 - sposobach wspierania postaw antydyskryminacyjnych,
 - zmianach w prawie pracy itp.

Wiadomości serwisu byłyby ukierunkowane, tzn. brałyby pod uwagę informacje zawarte w bazie danych, stworzonej na podstawie wyżej wspomianej ankiety identyfikacji potrzeb. W pierwszych trzech miesiącach funkcjonowania serwisu byłby zapowiadany właścicielom firm przy pomocy SMSów i telefonicznie, co pełniłoby funkcje:

- propagowania serwisu i reklamowania go oraz przypominania o jego bieżącym wydaniu,
- dowartościowania właścicieli firm – poprzez indywidualny kontakt Centrum z każdym z nich.

Przeprowadzane rozmowy telefoniczne również służyłyby zbieraniu opinii pracodawców o serwisie i gromadzeniu informacji pomocnych przy jego ulepszaniu.

3. Forum internetowe służące wymianie doświadczeń, jak również zamieszczaniu ogłoszeń o poszukiwaniu pracowników.

Proponuje się, aby na funkcjonowanie Centrum pozyskać środki z jednego z programów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Grupa zakupowo-dystrybucyjna

Uruchomienie przez przedsiębiorstwa uczestniczące w „Zielonej Inicjatywie Gospodarczej” stałej grupy zakupowo-dystrybucyjnej umożliwi wypełnienie luki strategicznej sektora, związanej z brakiem:

- wspólnej promocji,
- identyfikacji i systematycznej analizy konkurencji,
- korzystania z oszczędności wynikających ze wspólnej logistyki dostaw i dystrybucji.

Grupa zakupowa jest współdziałaniem wielu kupujących, którzy łączą swoje potrzeby (popyt) i dokonują zakupów razem, zazwyczaj za pośrednictwem jednego podmiotu. Korzyściami takiej integracji jest nie tylko zwiększenie przewagi negocjacyjnej (osiągnięcie niższej ceny zakupu), lecz także możliwość uzyskania lepszych warunków transakcji, na przykład wydłużonych terminów płatności i kredytu kupieckiego. Grupa zakupowa kumuluje więc możliwości nabywcze pojedynczych jej uczestników (małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych), jak również skupia ich wiedzę oraz kompetencje. Te ostatnie mogą dotyczyć np. doświadczenia i umiejętności negocjowania zakupów. Utworzenie grupy zakupowo-dystrybucyjnej, oprócz bezpośrednich korzyści materialnych wynikających z dokonywania tańszych zakupów, przyniesie firmom ZIGu możliwość dzielenia się wiedzą na temat konkurencji oraz realizowania wspólnych, efektywnych akcji promocyjnych.

Wspólne zakupy

W firmach „Zielonej Inicjatywy Gospodarczej” istnieje wiele artykułów wspólnych, zamawianych regularnie lub zużywanych w dużych ilościach. Chcąc skorzystać z korzyści, które niesie ze sobą efekt skali, ZIG może powierzyć koordynację, negocjacje i rozliczenia zakupów grupowych podmiotowi zewnętrznemu, który profesjonalnie i za opłatą (np. procent od transakcji lub obrotu) będzie wykonywał te operacje na rzecz grupy. Ta ostatnia przerodzi się wtedy w stałą grupę – centrum zakupowe. Wspólne zaopatrywanie i dystrybucja wymagać będzie poczynienia ustaleń, co do umowy zakupu i fakturowania. Proponuje się, aby stroną transakcji było wspomniane powyżej stowarzyszenie. Ciało to refakturowałoby zakupy na poszczególnych członków stowarzyszenia, doliczając narzut na koszty transakcyjne. Ze względów podatkowych stowarzyszenie nie powinno na dłuższą metę, w sposób ciągły i zorganizowany rozliczać zakupów po kosztach. Zyski osiągnięte z marży na koordynacji zakupów stowarzyszenie przeznaczałoby, zgodnie z prawem, na działalność statutową. Funkcjonowanie w takiej formie umożliwi również inny rodzaj rozliczeń: utrzymywanie koordynatora – którym w tym wypadku jest stowarzyszenie – ze składek członków. W tym miejscu trzeba pamiętać, że składki na rzecz organizacji, do których przedsiębiorca nie ma obowiązku należeć nie uważa się za koszty uzyskania przychodów.

Oprócz artykułów i surowców, które trafiają do przedsiębiorstw, produkują one również odpady. Każda firma powinna właściwie nimi gospodarować, czyli:

- zapobiegać powstawaniu odpadów lub ograniczać ilość odpadów i ich negatywne oddziaływanie na środowisko,
- zapewniać zgodny z zasadami ochrony środowiska odzysk lub unieszkodliwianie odpadów, których powstaniu nie udało się zapobiec.

Podobnie jak w przypadku zakupów grupowych, zbiorowe zbieranie odpadów i przekazywanie ich do utylizacji może być źródłem oszczędności. Nawiązanie przez grupę małych i mikroprzedsiębiorstw współpracy z posiadającą odpowiednie pozwolenia firmą odbierającą odpady przyniesie korzyści dla obu stron. Członkowie grupy spełnią wymogi gospodarowania odpadami (przez siebie wytworzonymi), a rozmieszczając w swoich sklepach, biurach czy zakładach usługowych oznakowane pojemniki, np. na zużyte baterie, wzmocnią swój proekologiczny wizerunek w oczach kupujących. Odbiorca odpadów zyskuje natomiast stały zespół dostawców, co pomoże mu w planowaniu swojej działalności na danym terenie. Informacja o firmach współpracujących, zamieszczona na stronie internetowej odbiorcy odpadów, może być dodatkową zachętą dla klientów, aby odwiedzali te firmy, w których oprócz załatwienia głównej sprawy (zakup, naprawa), mogli zostawić zalegające w ich domach pewne typy odpadów. Taka akcja łączy w sobie elementy zarówno dystrybucji, jak i promocji, lecz chodzi tutaj o coś więcej, niż tylko o ekologiczny wizerunek firmy. Włączając się w podobne działania firma z sektora ekologicznego daje klientom jasny i spójny przekaz: jesteśmy ekologiczni nie tylko w tym, co sprzedajemy, ale też w tym jak działamy na co dzień.

Proponuje się, aby przy wspólnym zamawianiu produktów i usług, grupa zakupowo-dystrybucyjna wdrażała dobrą praktykę, polegającą na korzystaniu z „ekologicznych” dostawców. Pod tym pojęciem rozumieć należy takich, którzy posiadają certyfikat wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 oraz dostarczają, w miarę możliwości, produkty z polskich fabryk (np. lokalna palarnia kawy), a najlepiej wytworzone przez małe i średnie firmy z regionu. Kupowane produkty powinny – tam gdzie jest to osiągalne – legitymować się certyfikatami i etykietami ekologicznymi. Taka polityka nie tylko wspiera przedsiębiorców podobnych do tych, którzy są członkami ZIGu, lecz pozwoli również tym dostawcom obniżyć w przyszłości swoje ceny – dzięki zwiększeniu popytu oraz realizacji jednego większego zamówienia, w miejsce kilku małych. Lokalne zamawianie produktów i usług przyczynia się ponadto do oszczędzania środowiska naturalnego, poprzez mniejsze obciążenie go negatywnymi skutkami transportu.

Monitorowanie konkurencji

Wymianę informacji o konkurencji oraz o szansach i zagrożeniach dla grupy zakupowo-dystrybucyjnej można realizować w oparciu o:

1. Forum internetowe uruchomione już w ramach programu „Zielona Inicjatywa Gospodarcza” oraz kontynuowane przez Centrum Kreowania i Zarządzania Zespołem w Firmie.
2. Green drinks, czyli regularne, odbywające się co miesiąc spotkania członków ZIGu, jak też przedstawicieli szeroko pojętej branży ekologicznej. Mityngi takie proponuje się urządzać w jednej z krakowskich restauracji ekologicznych, a zarząd stowarzyszenia ZIG powinien zapraszać na nie również reprezentantów instytucji publicznych, pozarządowych i edukacyjnych, co przyczyni się do wzmocnienia dialogu społecznego pomiędzy sektorami. Dzielenie się wiedzą pomiędzy przedsiębiorstwami będzie realizacją zasady win-win (wygrany-wygrany), czyli podnoszenia przez firmy konkurencyjności dzięki współpracy i efektowi synergii, a nie walki o sumie stałej (zerowej), w której zysk jednego podmiotu oznacza stratę drugiego.

Promocja i dystrybucja

Wspólną promocję i dystrybucję grupa będzie realizować w oparciu o zaplecze formalno-organizacyjne stowarzyszenia „Zielona Inicjatywa Gospodarcza”. Proponuje się wykorzystać następujące instrumenty:

1. Wspólna organizacja targów i imprez promujących produkty oraz usługi ekologiczne w Krakowie. Przy realizacji tego instrumentu należy odnieść się do wspomnianych wyżej dokumentów strategicznych miasta Krakowa i wyegzekwować – jako stowarzyszenie – wsparcie Urzędu Miasta Krakowa przy powołaniu do życia tych imprez i ich współfinansowanie.
2. Udział w programie waluty lokalnej. ZIG może dołączyć en bloc do już funkcjonujących w Krakowie programów, takich jak kraki i funty krakowskie. Lokalna waluta to bony towarowe i żetony pełniące funkcję bonów towarowych. W następnym etapie, w przypadku odnotowania korzyści wizerunkowych oraz finansowych z udziału w programie, można by rozważyć wyemitowanie specjalnej waluty dla grupy małych i mikroprzedsiębiorstw ekologicznych z Krakowa, np. ekozłotego, który byłby nietypowym nośnikiem promocji tych podmiotów. Ekozłotego można by zamówić np. w Wytwórni Papierów Wartościowych, Mennicy Polskiej lub Mennicy Łebskiej. Społeczność klientów poszukujących produktów i usług związanych z prozdrowotnym trybem życia, jak też nieobciążających nadmiernie środowiska naturalnego, płacąc ekozłotówkami wspierałaby lokalne firmy. Przy okazji nastąpiłaby integracja zarówno po stronie popytowej (klientów ekologicznych), jak też po stronie podażowej – wśród właścicieli firm ekologicznych. Ponadto długoterminowa emisja i zainteresowanie ekozłotówkami mogłoby przydać Krakowowi wizerunek miasta ekologicznego, co dodatkowo przysporzyłoby ekologicznym sklepom i warsztatom nowych klientów w postaci turystów.
3. Kolektywny udział w platformie barterowej. Jeden z uczestników ZIGu – Barter System Polska Sp. z o.o. – zarządza platformą barteru wielostronnego. Jej członkowie posługują się jednostkami wymiany barterowej BPLN. Ten wirtualny pieniądz można wykorzystywać jedynie pomiędzy członkami systemu i nie można wymienić go na złotówki. Dzięki temu nie następuje wyciek środków z systemu, a uczestnik platformy wymiany uzyskuje nowych klientów z grona Barter Systemu. Chroniony jest również lokalny rynek, a na sprzedaży swojej oferty zyskują małe i średnie firmy. Uczestnik może uzyskać potrzebne produkty i usługi płacąc swoimi towarami i usługami – przyczynia się to do poprawy płynności finansowej firmy oraz pozyskiwania towarów z zewnątrz po niższej cenie (dźwignia barterowa). Wspólny udział grupy zakupowo-dystrybucyjnej w systemie barterowym przyniesie jej członkom korzyści wynikające z niższych opłat przystąpieniowych, natomiast każdej z firm grupy da możliwość promocji oraz niestandardowej dystrybucji swoich produktów i usług. Firmy działające w partnerstwie ZIG mają możliwość bezgotówkowego świadczenia sobie usług oraz wymiany towarów. Krokiem następnym może być ich przystąpienie do Barter Systemu i korzystanie z wymiany wielostronnej, polegającej na tym, że firma A oferująca np. usługi cateringowe i poszukująca taniego transportu nie musi szukać firmy B, która właśnie potrzebuje urządzić poczęstunek podczas konferencji i jest jednocześnie przedsiębiorstwem transportowym. Firma A może urządzić bankiet firmie C, która rozliczy się z nią jednostkami barterowymi. Funkcjonując w platformie barteru wielostronnego, firmy ZIGu będą mogły znaleźć chętnych na swoje produkty i

usługi nie tylko spośród swojego grona, lecz także z bazy Barter Systemu, liczącej ponad 700 podmiotów.

4. Zbiorowa organizacja regularnych – co kwartał – tzw. akcji offsetowych, czyli działań niwelujących negatywny wpływ na środowisko, który wywiera każde przedsiębiorstwo pozyskując surowce, wytwarzając produkty, promując i transportując je do miejsca sprzedaży. Grupa może, korzystając z pomocy innego uczestnika ZIGu – krakowskiej Fundacji Aeris Futuro – zorganizować np. akcję sadzenia drzew w ramach programu „Czas na Las”. Wydarzenia te dostarczą grupie kolejnej okazji do spotkań integrujących branżę, jak również pomogą jej – poprzez nagłośnienie w mediach – w promocji. Sam akcja przyniesie też pozytywny efekt dla środowiska naturalnego.
5. Grupowa promocja na ujednoczonych nośnikach reklamowych, np. stojakach rowerowych. Stojaki zainstalowane w różnych punktach miasta – z miejscem na planszę lub plakat reklamowy – byłyby dobrym miejscem do promowania wspólnej karty rabatowej, programu lojalnościowego czy akcji offsetowej – organizowanych wspólnie przez grupę. Dzięki zastosowaniu jednolitej treści i podobnego projektu graficznego na wszystkich takich planszach, projekt mógłby, po jakimś czasie, stać się dobrze rozpoznawalnym, a poprzez efekt powtarzalności, pomógłby zaistnieć grupie przedsiębiorstw w świadomości mieszkańców miasta.
6. Kontynuowanie wzajemnej promocji firm ZIGu poprzez stojaki z wizytówkami przedsiębiorstw ekologicznych, tzw. ZIGoludki, ustawiane w sklepach, lokalach i warsztatach. Proponuje się, aby wspomniane powyżej stowarzyszenie ZIG koordynowało druk wizytówek i ich dystrybucję, propagując w ten sposób wspólną ofertę propozycję sprzedażową krakowskich firm ekologicznych. Wzajemne przekazywanie sobie klientów „ekologicznych” pozwoli tym ostatnim zapoznać się z komplementarną ofertą firm ZIGu.

Monitoring realizacji strategii

Aby w sposób ciągły zmniejszać lukę strategiczną, czyli różnicę między pożądaną a aktualną pozycją przedsiębiorstw sektora, konieczne jest okresowe sprawdzanie adekwatności przyjętych instrumentów strategii oraz kontrola wykonywanych w ich obrębie działań. Niezbędne jest również dokonywanie oceny, czy zmieniające się warunki ekonomiczno-społecznych nie wymagają wprowadzenia szybkich zmian w przyjętej strategii.

Zarząd stowarzyszenia powinien corocznie przeprowadzać kontrolę realizacji działań i opracowywać wnioski co do ich aktualizacji na okres następny. Przy zaistnieniu znacznych zmian czynników otoczenia makroekonomicznego i sektorowego, zarząd powinien wyznaczyć kierunki strategii alternatywnej. Organ kontrolny stowarzyszenia – komisja rewizyjna, powinien otrzymywać od organu wykonawczego (zarządu) sprawozdanie z realizacji strategii. Tak realizowana i kontrolowana strategia przyczyni się do wsparcia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w sektorze proekologicznym w Krakowie.