

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. A NESsT és a NESsT módszertan rövid bemutatása	5
3. Alapfogalmak	6
3.1. Szociális gazdaság	6
3.2. Társadalmi vállalkozás	7
3.3. Szociális szövetkezet	8
4. Üzleti tervezés	11
4.1. Az üzleti terv általános bemutatása	11
4.2. Vezérfonal üzleti terv készítéséhez	12
4.2.1. Fedőlap	13
4.2.2. Tartalomjegyzék	13
4.2.3. Vezetői összefoglaló	13
4.2.4. Szervezeti háttér	14
4.2.5. A szociális szövetkezet üzleti modellje	14
4.2.6. A piac bemutatása/elemzése	15
4.2.7. Marketing terv	24
4.2.8. Működési terv	27
4.2.9. Pénzügyi terv	29
4.2.10. Társadalomra és közösségre gyakorolt hatás	34
4.2.11. Kockázatelemzés és -kezelés	35
4.2.12. Kilépési terv	38
5. Mentori módszertan	40
5.1. A szociális szövetkezeti mentor feladata	40
5.2. Az ideális szociális szövetkezeti mentor profilja	41
5.3. Mentori módszertan	41
5.4. Mentori fejlesztési terv	44
6. Szervezeti felkészültség-vizsgálat	46
7. Az üzleti terv értékelése	48
8. Az üzleti terv megvalósítása	49
8.1. Az értékesítést megalapozó kiegészítő piackutatás	49
8.2. Kommunikációs terv és annak megvalósítása	50
8.3. Értékesítési terv és annak megvalósítása	54
8.4. Működési, HR és beszerzési terv	66
8.5. Pénzügyi menedzsment	69

9. Teljesítmény menedzsment	74
9.1. A teljesítménycélok területei	74
10. Stratégiai tervezés	78
10.1. Értékek, küldetés, jövőkép	79
10.2. SWOT-analízis	80
10.3. Lehetséges stratégiák meghatározása és értékelése	81
10.4. Stratégiaválasztás	82
10.5. Akcióterv	82
11. Néhány hasznos coaching eszköz helyzetelemzéshez, célkitűzéshez, megoldáskereséshez, döntéshez	84
11.1. Bizalomnégyyszög	84
11.2. JoHari-ablak	84
11.3. BCG mátrix	86
11.4. Stakeholder-elemzés	86
11.5. SMART-cél	87
11.6. Mercedes-szimbólum	88
11.7. Post-it	89
11.8. Brain storming	89
11.9. Pro és kontra analízis	89
11.10. Win-win	90
11.11. Abszolútumok és kívánalmak	91

1. Bevezetés

Az Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. Európai Unió társfinanszírozással megvalósuló KoopeRáció+ (TÁMOP 2.4.3E. - 13/1) megnevezésű kiemelt projekt keretében a társadalmi vállalkozások, ezen belül is kifejezetten a szociális szövetkezeti mentorok részére mentori módszertani kézikönyvet ad ki.

A kézikönyv célja, hogy

- bemutassa a szociális szövetkezeteket támogató mentori hálózat módszertanát;
- összefoglalja a mentori módszertan kulcsterületeinek alapjait a mentorok számára;
- gyakorlati eszközöket adjon a mentorok kezébe a szociális szövetkezetekkel való közös munkához.

A magyarországi szociális szövetkezetek számos működési nehézséggel küzdenek a mindennapjaik során, melyet sokszor az üzleti és menedzsment készségek hiánya okoz. Célunk az, hogy a szociális szövetkezeteknek a mentori hálózat révén olyan mankót adjunk, mely lehetővé teszi, hogy életképes pályára álljanak és hosszú távon fenntarthatóan működjenek munkhelyeket teremtve hátrányos helyzetű csoportok számára.

A kiadvány megközelítése gyakorlatias, közérthető nyelvezetű, hogy a célcsoport részére valóban hatékony segítséget nyújtson.

A kézikönyv struktúráját alapvetően a mentori módszertan határozza meg. Bevezetésként a NESsT bemutatását követően néhány alapfogalmat tárgyalunk, majd a mentori program előzményének tekintett üzleti tervek készítéséhez adunk vezérfonalat.

A mentori módszertan bemutatását követően az olvasó a hathatós mentori feljesztési terv előkészítését szolgáló szervezeti felkészültség vizsgálatához, illetve a már elkészült üzleti terv értékeléséhez találhat gyakorlatias eszközöket.

Ezt az üzleti terv megvalósításához kapcsolódó kulcsterületek részletesebb tárgyalása követi: az esetleg szükséges kiegészítő piackutatást, a kommunikációs tervet, az értékesítési tervet, a működési tervet és a pénzügyi menedzsment legfontosabb eszközeit mutatjuk be, a hozzájuk tartozó segédanyagok magyarázataival együtt.

A mentori módszertan következő elemét jelentő teljesítménymenedzsment és stratégiai tervezés segítségét szolgáló leírásokat és eszközöket követően a kézikönyv néhány, a mentori folyamat során hasznos coaching eszköz bemutatásával zárul. A kiadványban bemutatott mentori folyamathoz kapcsolódó kiegészítő sablonok, mellékletek megtalálhatóak a kézikönyvhöz tartozó CD-n.

Ezúton szeretnénk köszönetet mondani a Völgység Kincse Gyümölcsfeldolgozó Szociális Szövetkezetnek, Dr. Tóth György elnöknek és Sebestyén István szakmai vezetőnek, hogy szakmai közreműködésükkel hozzájárultak a kézikönyv elkészítéséhez.

2. A NESsT és a NESsT módszertan rövid bemutatása

A NESsT a szociális szövetkezeteket támogató mentori hálózat módszertanát, valamint jelen kézikönyv elkészítését a társadalmi vállalkozások fejlesztésében szerzett 16 évnyi nemzetközi és hazai tapasztalatára alapozta; természetesen a szociális szövetkezetek sajátosságait szem előtt tartva.

A NESsT 1997 óta támogat társadalmi vállalkozásokat fejlődésük minden szakaszában. Jelenleg a világ 7 országában működteti portfólióját: Magyarországon, Romániában, Lengyelországban, Chilében, Argentínában, Braziliában és Peruban. Pénzügyi támogatás mellett többéves készségfejlesztést és mentorálást nyújt a portfóliójában levő társadalmi vállalkozásoknak az induláshoz, a konszolidációhoz és a növekedéshez. A NESsT-et nonprofit szervezetként alapították, azzal a céllal, hogy megismertesse a társadalmi vállalkozás modellt, mint számos kritikus társadalmi probléma hatékony és fenntartható megoldását.

Versenypályázatok és felhívások keretében a NESsT rátalál a jelentős és mélyreható társadalmi hatással rendelkező vállalkozásokra vagy ötletre, és ezeknek tanácsadást nyújt az üzleti tervezés fázisában. Ez alatt a néhány hónap alatt a társadalmi vállalkozó jelöltek továbbfejleszthetik és tökéletesíthetik elképzelésüket, illetve tesztelhetik a piacon feltételezéseiket. Ezt a kezdeti üzleti tervezési szakaszt követi a 2-4 éves inkubáció, amelynek során a NESsT befektet a vállalkozásba: vissza nem térítendő és visszatérítendő pénzügyi támogatás (kölcson vagy tulajdonrész) formájában, attól függően, hogy a vállalkozásnak mire van szüksége. A NESsT ingyenes tanácsadást nyújt a portfóliójának, amelybe bevonja Üzleti Tanácsadói Körét is, illetve a portfólió tagok egymástól is rengeteget tanulnak. Az inkubációs szakaszt sikeresen teljesítő vállalkozások nagyobb mértékű anyagi és mentorálási támogatást kaphatnak a NESsT-től, ha bekerülnek annak növekedési portfóliójába. A NESsT tevékenységének középpontjában a társadalmi hatás áll: ennek megfelelően már az üzleti tervben kiemelt figyelmet szentel ennek, főként a társadalmi és az üzleti szempontok folyamatos egyensúlyban tartásának. Egyedi célokat és teljesítmény mutatókat használva minden NESsT társadalmi vállalkozás méri és folyamatosan alakítja társadalmi hatását és pénzügyi teljesítményét.

Működése 16 éve alatt a NESsT több mint 8 millió dollárt fektetett be a társadalmi vállalkozásokba, valamint több mint 3,300 szervezetet képzett és fejlesztett a világ 40 országában.

3. Alapfogalmak

3.1. Szociális gazdaság¹

A szociális gazdaságot olyan vállalkozások és szervezetek alkotják, amelyek gazdasági és társadalmi szerepet vállalnak a társadalom különböző szektoraiban, reagálva az emberek szükségleteire. Elsősorban céljaik és módszereik alapján jellemezhetőek: úgy végeznek üzleti tevékenységet, hogy összehangolják az általános társadalmi érdekeket, a gazdasági teljesítményt és a demokratikus működést.

A szociális gazdaság tagjai lehetnek szövetkezetek, egyesületek, alapítványok, vagy tulajdonképpen működhetnek bármilyen egyéb vállalkozási formában mindaddig, amíg az Európai Unió "Social Economy Charterjében" felsorolt működési elvek és értékek szerint működnek.²

Szociális gazdaság:

A szociális gazdaságot olyan vállalkozások és szervezetek alkotják, amelyek gazdasági és társadalmi szerepet vállalnak a társadalom különböző szektoraiban és az emberek valós szükségleteire reagálnak. Elsősorban céljaik és módszereik alapján jellemezhetőek: úgy végeznek üzleti tevékenységet, hogy összehangolják az általános társadalmi érdekeket, a gazdasági teljesítményt és a demokratikus működést.

Forrás: www.socialeconomy.eu.org

A szociális gazdaság sikeres szereplői a gazdasági tevékenységük révén munkahelyeket teremtenek; méghozzá úgy, hogy hatékonyan ötvözik a munka-intenzív gyártási folyamatokat az új technológiák alkalmazásával, elősegítve a legsérülékenyebb rétegek társadalmi integrációját a munkahely-teremtés révén.

Az Európai Unió egyre növekvő figyelmet szentel a szociális gazdaság fejlesztésének. A Kutatások szerint az európai szociális gazdaság szektor jelenleg több mint 11 millió embernek ad munkát, ami az aktív munkaképes lakosság 6%-át teszi ki.³

¹<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique10>

²<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article263>

³Social Enterprises in Europe: recent trends and developments, page 28, chapter on Poland by Ewa Les; Working paper of EMES, 2008, edited by Jacques DEFOURNY and Marthe NYSSSENS.

Bár ez az adat országonként változó, a szám egyértelműen jelzi, hogy nem egy kis, elhanyagolható szektorról van szó, hanem egy növekvő mozgalomról, amelynek a statisztikákban is helye van.

3.2. Társadalmi vállalkozás

A társadalmi vállalkozások a szociális gazdaság fontos szereplői, és nagyon sokfélék számuk, méretük, tevékenységi területük illetve tapasztalataik szempontjából. Abban azonban mind megegyeznek, hogy hosszútávon fenntartható megoldásokat igyekeznek nyújtani a legégetőbb társadalmi problémákra.⁴

Társadalmi vállalkozás:

Olyan **vállalkozás**, amely társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jött létre.

Forrás: NESsT

Bár a társadalmi vállalkozás modellje Nyugat-Európában, illetve az angolszász területeken egy ismert és elismert eszköze a társadalmi problémák megoldásának, Magyarországon ez a fogalom sokak számára még mindig idegenül hangzik.

A NESsT meghatározása szerint a társadalmi vállalkozás olyan vállalkozás, amely társadalmi problémák hosszútávon fenntartható megoldására jött létre. A társadalmi vállalkozások lehetnek nonprofit szervezetek, melyek üzleti modelleket alkalmaznak alapvető küldetésük eléréséhez, és lehetnek üzleti vállalkozások, melyek üzlet céljuk mellett jelentős társadalmi hatás elérésére törekcsenek. Alapelvük az a kettős optimalizálás, mely gazdasági és társadalmi célok összehangolását, egyensúlyban tartását jelenti.

A társadalmi vállalkozások alapvető ismérve a valódi értékteremtés: a fenntarthatóság érdekében fontos, hogy a társadalmi cél (például megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása) mellett valós piaci igények kiszolgálására jöjjenek létre, és minőségi, versenyképes termékeket és szolgáltatásokat kínálnak.

A társadalmi vállalkozások tehát működésük során **a társadalmi és a pénzügyi cél együttes megvalósítására**, és ezzel egyidejűleg azok **egyensúlyban tartására** törekcsenek.

⁴,A társadalmi vállalkozások ökoszisztémája” c. kiadvány nyomán, NESsT 2014.

A társadalmi vállalkozások életében a társadalmi és pénzügyi célok olykor konfliktusba kerülnek. Egy nonprofit szervezet által működtetett társadalmi vállalkozás esetében ilyenkor jellemzően a társadalmi cél kap prioritást és a pénzügyi cél szorul háttérbe, míg egy üzleti szektorban működő társadalmi vállalkozás esetében gyakoribb, hogy a profitcél élvez elsőbbséget. De egy valódi társadalmi vállalkozásban, eltérő eseti prioritások ellenére is, folytonos a célok egyensúlyára való törekvés: végső soron minden esetben a vállalkozás révén elért társadalmi hatás a mérce.

3.3. Szociális szövetkezet⁵

A szociális szövetkezetek a szociális gazdaság részeként egyidejűleg érvényesítik a gazdasági társaságokra, valamint a társadalmi szervezetekre jellemző alapvető elveket: a profit- és a szociális, kulturális célok egyesítésével igyekeznek betölteni foglalkoztatást bővítő, munkahelyteremtő, közösség-szervező szerepüket. Ezáltal a társadalmi vállalkozási szektor részét képezik, mivel egyértelműen a hátrányos helyzetűek segítése jelenti

Szociális szövetkezet:

Célja: hátrányos helyzetű tagjainak **munkahely-teremtés**, illetve életminőségük javítása.

Alapítók: minimum **7 személy**, legfeljebb 25% lehet nem természetes személy.

Közreműködés: **személyes közreműködést** nem vállaló tagja nem lehet (kivéve önkormányzat és karitatív szervezet).

Szövetkezeti vagyon: az alapszabály szerinti vagyoni hozzájárulás teljesítésére kötelesek az alapító tagok.

Döntés: legfőbb döntéshozó szerv a közgyűlés, ahol **1 tag=1 szavazat**.

Vezetés: **minden tag választhat és választható; igazgatóság** (legalább 3 fő, de 15 főig elég egy igazgató elnök), **felügyelő bizottság** (3 fő).

Bejegyzés: a szövetkezet **jogi személy**, a területileg illetékes törvényszék cégbírósága jegyzi be, létesítő okirata az **alapszabály**.

Forrás: A szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény és 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyv.

működésük motorját, és emellett olyan üzleti modellel dolgoznak, amely valós piaci igényeket szolgál ki, és válik ezáltal pénzügyileg fenntarthatóvá.

Magyarországon a szociális szövetkezetek 8 éves múltra tekintenek vissza, hiszen a szövetkezetekről szóló 2006. évi X. törvény alakította ki a szociális szövetkezetnek, mint új szervezeti formának a jogszabályi kereteit. Jelenleg a szövetkezeti törvény mellett az új Polgári törvénykönyv tartalmazza a szociális szövetkezetek működésének egyes szabályait. A szociális szövetkezet a következő szövetkezeti alapelvek mentén működik:

⁵ Módszertani kézikönyv - Szociális szövetkezetek az alakulástól a fenntartható működésig c. kiadvány nyomán

- ✓ Önkéntes és nyitott tagság;
- ✓ Demokratikus tagi ellenőrzés;
- ✓ A tagok gazdasági részvétele;
- ✓ Autonómia és függetlenség;
- ✓ Oktatás, képzés, tájékoztatás;
- ✓ Közösségi felelősség.

A szociális szövetkezetek olyan személyek autonóm társulásai, akik önkéntesen egyesülnek abból a célból, hogy nem csupán gazdasági, hanem társadalmi, közösségi, oktatási és kulturális céljaikat is egymással együttműködve, demokratikusan irányított vállalkozásuk útján, közösen valósítsák meg. A szociális szövetkezetek innovatív ötletek, módszerek alkalmazásával elsősorban a nem eléggé lefedett helyi szükségletek kielégítésére igyekeznek tevékenységüket alapozni. A szociális szövetkezetek az atipikus foglalkoztatási formák közül az önfoglalkoztatás sajátos szervezeti kereteit teremtik meg, és ezáltal a hátrányos helyzetű munkavállalók tartós munkalehetőséghez jutásának egyik fontos eszközévé válhatnak.

A szociális szövetkezet a nyereségéből közösségi alapot hoz létre, amely a közgyűlés által a tagoknak és a hozzátartozóiknak nyújtott juttatások fedezését szolgálja.

A nemzetközi tapasztalatok azt bizonyítják, hogy az eredményesen működő szociális szövetkezetek a foglalkoztatáspolitikai és a vidékfejlesztési politika keretei között megjelenő problémák mérséklésének egyik igen fontos, kiemelt jelentőségű, és egyre szélesebb körben elterjeszteni érdemes, új formáját jelentik, jelentős szerepet betöltve a munkahelyteremtésben.

Reményeink szerint a szociális szövetkezetek Magyarországon is választ adhatnak az európai államokhoz hasonlóan különböző gazdasági, társadalmi kihívásokra. Ám napjainkban még számos nehézséggel néznek szembe a hazai szerveződések:

- A szociális szövetkezet, mint új szervezeti forma a gazdasági élet, a lakosság, az állami intézmények számára nagyrészt ismeretlen, ami számos területen nehézséget jelent, például bizalmatlanok a partnerek, az üzlettársak és a bankok velük szemben;
- Megfelelő infrastruktúra hiánya – sokan a hatékony termeléshez/szolgáltatáshoz szükséges eszközök nélkül kénytelenek működni;
- Finanszírozási nehézségek – a rendelkezésre álló források gyakran kötöttek és nem illeszkednek a szövetkezetek valós igényeihez;
- Üzleti ismeretek és tapasztalatok hiánya – különösképpen az értékesítésben;
- Motivációs problémák és szövetkezeten belüli konfliktusok, felelősségvállalás kultúrájának hiánya;
- Esetenként a helyi beágyazottság hiánya.

Ezeket a problémákat szem előtt tartva a szociális szövetkezeteket támogató mentori hálózat célja, hogy kézzelfogható segítséget nyújtson e kihívások némelyikének kezelésében, elsősorban azáltal, hogy a szövetkezeti vezetők üzleti ismereteit bővíti, eszközökkel és hozzáértő tanácsokkal vértelzi fel őket.

A kézikönyv következő fejezete az üzleti tervezéshez kíván segítséget nyújtani, bepillantást adva egy üzleti terv elkészítésének folyamatába.

4. Üzleti tervezés

A szociális szövetkezetek vezetőinek gyakran nehézséget okoz az üzleti tervezés, és ez a szervezet gazdasági életképességét alapjaiban meghatározza, hiszen sok szövetkezet úgy kezd meg működését, hogy nincsen tisztában azzal, milyen bevételi forrásokból tudja elérni a céljait. A pályázatokhoz készített vagy készített üzleti tervek gyakran a valóságtól elrugaszkodottak és nincs mögöttük a tervezett tevékenységek alapos végiggondolása. Mielőtt bárki üzleti vállalkozásba kezd, vagy tovább szeretné fejleszteni meglévő vállalkozását, elemeznie kell az ötletet, alapos kutatást, majd tervezést kell végezni. Ez természetesen a szociális szövetkezetekre is igaz, hiszen ha hátrányos helyzetű célcsoportjai számára hosszútávon fenntartható munkahelyet kíván teremteni, akkor működése gazdasági oldalának különös figyelmet kell szentelnie.

A következőkben az olvasó rendelkezésére bocsátunk egy üzleti terv készítését segítő részletes útmutatót, mely végigvezet a kutatás és az analízis lépésein, és lehetővé teszi, hogy a végiggondolást követően a tervezett szociális szövetkezeti modell, a tervezett tevékenységek életképességével kapcsolatban felelős döntést hozhassunk. A bemutatott útmutató célja, hogy a szociális szövetkezeti mentor kezébe adjon egy olyan eszközt, mellyel az általa támogatott szociális szövetkezetek üzleti tervezési folyamatait hatékonyan támogathatja meg.

4.1. Az üzleti terv általános bemutatása

Az üzleti terv a vállalkozásról vagy szövetkezetről alkotott jövőképet, valamint az ahhoz vezető utat tartalmazza. Olyan dokumentum, amely kijelöli a vállalkozás üzletmenetét az indulást vagy fejlesztést követő néhány évre vonatkozóan, ezen belül az első évet részletesebben is megtervezve. Az üzleti tervben azt a legnagyobb valószínűséggel bekövetkező lehetőséget vázoljuk föl, amely meggyőzheti a lehetséges támogatókat vagy befektetőket a vállalkozás életképességéről, de emellett (vagy éppen ezért) mindenképpen tartalmaznia kell egy realisztikus vizsgálatot a lehetséges kockázatokról is.

Az üzleti terv létrehozása egy óriási lépés a lehetséges kockázatok kiküszöbölésében. Nem számít, milyen kevésbé tűnik a modell kockázatosnak, az üzleti terv segíteni fog, hogy objektív adatokra alapozva újra átgondoljuk a terveinket. Segít meghatározni a külső kockázati tényezőket és a belső gyenge pontokat egyaránt. Habár az üzleti terv önmagában nem garantálja a sikert, a kockázatok nagymértékben csökkenthetők általa. Ezért kell minden szociális szövetkezetnek üzleti tervvel rendelkeznie, de különösképpen fontos ez, amikor egy szociális szövetkezet elindul, vagy meglévő tevékenységeit kívánja átalakítani, bővíteni.

Az üzleti terv olyan munkaanyag, amelyet legalább évente érdemes frissíteni. A frissítések tartalmazzák az új ötleteket, tapasztalatokat, lehetőségeket és kihívásokat.

Az üzleti terv egyaránt készül belső és külső használatra:

Belső használatra, hiszen:

- Részletes piackutatást és elemzést készítünk;
- Marketingtervet készítünk;
- A működés és a stratégia területére összpontosítunk;
- Meggyőződünk arról, hogy a célok világosak,
- Célkitűzéseket és reális pénzügyi előrejelzéseket készítünk, valamint meghatározzuk azt a kiindulópontot, amihez képest a vállalkozást értékelni fogjuk;
- Előkészítjük és megkönnyítjük vele a döntéshozatalt;
- A végrehajtás megtervezésével csökkentjük a vállalkozás kockázatait;
- A különböző aspektusok alapos vizsgálata a későbbiekben javítja a vállalkozás üzleti esélyeit és a menedzsment eredményességét.

Külső használatra, hiszen:

- Segít, ha új támogatót, üzleti partnert, tulajdonost, befektetőt kell meggyőznünk a szövetkezetben rejlő lehetőségekről vagy a tevékenység átalakításáról, bővítéséről;
- Használhatjuk hitel, pályázat vagy támogatási kérelem alátámasztására.

Általában az a leghatékonyabb módszer, ha egy ember írja meg az üzleti tervet. Azonban alapvető fontosságú, hogy a kutatási és elemzési folyamatban és a döntések meghozatalában részt vegyenek a döntéshozók és a szövetkezet elkötelezett tagjai.

Az üzleti tervezés során arra is nagyszerű lehetőség nyílik, hogy olyan emberekkel találkozzunk, akik a későbbiekben hasznosnak bizonyulhatnak a szövetkezet számára (lehetséges tanácsadók, adományozók, vásárlók, kedvezményes iroda helyiség, kapcsolatok az irányító hatósághoz, ingyenes jogi, adóügyi, marketing, értékesítési, kommunikációs, grafikai, promóciós támogatás, kapcsolat beszállítókkal, stb.).

4.2. Vezérfonal üzleti terv készítéséhez

Hogyan készítsük el az üzleti tervet? Az üzleti terv készítésekor jól használható az alábbi minta:

- A számozott kérdéseket irányítúként használjuk az egyes fejezeteknél, és a lehető legalaposabban próbáljunk válaszolni rájuk.
- Ha egy kérdés nem releváns, az átugorható.

- A végső változatból érdemes kitörölni a kérdéseket és egységes anyaggá fogalmazni a leírtakat.

Az üzleti terv megírásának elkezdése előtt hasznos elővenni a szociális szövetkezetalapító dokumentumait és stratégiáját, valamint megfogalmazni a szervezet jövőképét.

Az üzleti terv részei és fejezetei:

1. Fedőlap
2. Tartalomjegyzék
3. Vezetői összefoglaló
4. Szervezeti háttér
5. A szövetkezet üzleti modellje
6. Piac leírása és elemzése
7. Marketing terv
8. Működési terv
9. Pénzügyi terv
10. Társadalomra és közösségre gyakorolt hatás
11. Kockázatelemzés és -kezelés
12. Kilépési terv

Az alábbiakban a fejezetek struktúrája szerint haladunk majd, ahol részletes instrukciókat adunk ahhoz, hogy miképpen dolgozható fel a szövetkezeti működés különböző aspektusai, hogy a végén egy teljes kép alakuljon ki a társadalmi vállalkozásról.

4.2.1. Fedőlap

Szükséges információk:

- Szociális szövetkezet neve
- Vezetője
- Székhelye
- Dátum
- Logó

4.2.2. Tartalomjegyzék

- A fejezetek főcíme és a melléletek felsorolása
- Oldalszámok megadása

4.2.3. Vezetői összefoglaló

A vezetői összefoglaló az üzleti terv tartalmának lerövidített verziója. Az összefoglaló összeállításához az alábbi kérdéseket érdemes 3-5 mondatban összefoglalni. A vezetői összefoglaló általában 1 oldal, de semmiképpen se legyen 2 oldalnál hosszabb. Ez az a rész, amelyet a befektetők/támogatók elsősorban elolvasnak, ha ezt érdemesnek találják, akkor néznek bele az üzleti terv többi részébe is. Ezért nagyon fontos, hogy a vezetői összefoglaló egyértelmű, érthető és figyelemfelkeltő legyen.

1. Mik a szociális szervezetek célkitűzései? Pénzügyi célok? Küldetéssel kapcsolatos célok? Egyéb célok?
2. Mik a termékek/szolgáltatások?
3. Mi a termék/szolgáltatás piaca?
4. Mik a szervezetek szervezeti és működési szükségletei?
5. Milyenek a szervezet pénzügyi kilátásai? Mekkora kezdő tőke szükséges az induláshoz? Milyen további pénzügyi szükségletek merülnek fel? Mit mutatnak a pénzügyi számítások (mikor várható a fedezeti pont elérése, milyen pénzügyi eredmény várható)?
6. Mik a szervezetek legnagyobb kockázatai és lehetőségei?

4.2.4. Szervezeti háttér

A szociális szervezet bemutatása maximum 1 oldalban.

7. Kik vagyunk? A szervezeti háttér bemutatás (tagok, munkavállalók létszáma, éves költségvetés alakulása az elmúlt években, stb.).
8. Mi a szervezet küldetése?
9. Mi a jövőről alkotott vízió?
10. Mik az eddig elért eredmények, főbb tevékenységek?
11. Mik a világos szervezeti célkitűzések?
12. Ha szükséges, mellékletben csatolhatók további információk/részletek (éves beszámoló, stb.)

4.2.5. A szociális szervezet üzleti modellje

Az üzleti modell bemutatásának első lépése a termékek vagy szolgáltatások világos definiálása. Ez elég egyszerűnek tűnik, azonban fontos a precíz megfogalmazás, ami nem mindig könnyű feladat. Azt az öt kérdést kell megválaszolni, amit egy riporter sorra vesz egy történet megírásakor. Amennyire csak lehet, részletes és konkrét válaszokat kell adni.

A termék vagy szolgáltatásleírásnak tartalmaznia kell:

- mi a szolgáltatás/termék;
- ki fogja használni;
- hol lesz elérhető;
- mikor lehet használni;
- hogyan jut el a vásárlókhoz

Termékleírás:

13. Egyértelműen mutassa be a termék jellemzőit és az előnyeit

- a. Jellemzők: konkrét fizikai jellemzők (méret, forma, szín, design, stb.)
- b. Előnyök: a termék haszna, ami használat közben derül ki (kényelem, időmegtakarítás, stb.)
14. A termék melyik fejlesztési stádiumban van? Tervezés, prototípus, végső?
15. Mutassa be röviden az előállítás folyamatát (1-2 bekezdés)!
16. Mutasson be fotókat is a közérthetőség érdekében!

Szolgáltatás bemutatása:

17. Váolja föl, hogy miről szól a szolgáltatás
18. Mutassa be, milyen célt szolgál
19. Magyarázza el a szolgáltatás folyamatát röviden (1-2 bekezdés)
20. Ha fontos, foglalja bele a működési órákat/napokat, földrajzi elhelyezkedést

A szociális szövetkezetek esetében gyakran nem egyféle termékről vagy szolgáltatásról van szó, hanem olykor szerteágazó szolgáltatási "üzletágakról". Ebben az esetben minden tevékenységet külön-külön sorra kell venni a fenti kérdések mentén, majd be kell mutatni, hogy ezek a tevékenységek hogyan tudják egymást erősíteni és hogyan hangolható össze a megvalósításuk.

A szövetkezet üzleti modelljét, a termék-vagy szolgáltatás-palettát a piackutatás közben felmerülő új információk alapján pontosítani lehet. Ugyanakkor a világos meghatározás már a folyamat elején nagyban javítja a piackutatás során szerzett megállapítások minőségét (és így a pénzügyi elemzés pontosságát is).

4.2.6. A piac bemutatása/elemzése

A piackutatás leírja az általános környezetet, meghatározza a potenciális vásárlókat és a versenytársakat; ez képezi majd a pénzügyi elemzés és a vállalkozás belső működésének az alapját is. A piackutatás a következő kérdésekre kíván válaszolni: Kell a piacnak a termékem vagy szolgáltatásom akkor, ahol, ahogyan és amennyiért nyújtani szándékozom? Lesz-e elég vásárlóm (tehát bevétel) ahhoz, hogy kitűzött üzleti céljaimat elérjem?

Ahhoz, hogy elemezni tudjuk a piacot, először össze kell gyűjteni a megfelelő információkat. Mélyreható kutatást kell végezni, melynek részét képezi a személyes találkozók és interjúk elkészítése is. Ezáltal információt nyerünk a versenytársainkról, interjúkat készíthetünk potenciális vásárlókkal,

Példa egy üzleti modell bemutatására:

- Olyan környezetbarát szemléletű, egészséges élelmiszereket kínáló, baba- és gyermekbarát, hiánypótló, modellértékű kulturális közösségi teret és kávézót szeretnénk létrehozni, amely kismamáknak, kisgyermekes szülőknek és gyermekeiknek egyszerre nyújt színvonalas kikapcsolódási lehetőséget.
- A kávézót igénybe vevő felnőttek igény szerint megszoptathatják, megetethetik, átpelenkázhatják kisbabájukat, a velük érkező kisgyerekek pedig ingyenesen használhatják az ugyanott elhelyezkedő mini játszóházat.
- A közösségi tér lehetőséget nyújt beszélgető körök, találkozók, ruha- és játékbörzék szervezésére, egy valódi közösség kialakulására. A kávézó üzemeltetésén túl mind gyermekek, mind felnőttek számára fizetős programokat is nyújtunk – e kettőtől várjuk majd a szövetkezet üzleti fenntarthatóságát. Ezen felül középtávon különböző, gyerekneveléssel kapcsolatos termékeket (könyvek, fejlesztőjátékok, természetes és vegyszermentes babaápoló termékek, egyedi tervezésű design darabok) is árusítunk.
- A 98 m²-es utcai, földszinti, jól megközelíthető, akadálymentes közösségi tér Pest belvárosában lesz.
- Nyitva tartásunk: hétköznap reggel 9.30-tól este 6.30-ig, hétfőente szombaton reggel 10 órától este 19.30-ig, vasárnap 10.00-18.00 óráig.

szervezhetünk fókusz csoportokat, lényegében fölhasználhatjuk az összes eszközt, amit ismerünk annak érdekében, hogy tiszta képet alkothassunk a megcélzott piacról.

A piackutatás és a piac elemzése nem feltétlenül fog tudományosan pontos válaszokat adni, sokminden függ az adatok értelmezésétől, elemzésétől. Ám ha a kutatás elemeit logikusan egymásra építjük, és megfelelő mennyiségű adatot gyűjtünk be, használható elemzést kapunk, melynek eredményeire épül a marketing, a működés és a pénzügyi terv is.

Általános ellenérzések, problémák a piackutatással kapcsolatban:

- *„Nincs elég forrásom, időm és képességem arra, hogy megcsináljak egy piackutatást.”*

Az valóban igaz, hogy a legtöbb szociális szövetkezetnek nincs lehetősége olyan mélyreható kutatást elvégezni, mint amelyet egy multinacionális vállalat végez, ám kevés pénzből is nagyon értékes adatokhoz lehet jutni. Elképzelhető, hogy statisztikailag nem lesz az adathalmaz szignifikáns, de ahhoz elég lesz, hogy megértsük belőle, van-e piaci potenciálja a tervezett tevékenységeknek. Kutatás közben fontos a kreativitás és a kapcsolatrendszerünk tudatos használata. Mint mindent, a kutatást is meg kell tervezni. Azok a képességek, amelyek a piackutatáshoz kellenek, általában jelen vannak a szociálisan érzékeny emberekben: a közösség szükségleteire való reagálás, a tanulás a körülöttünk élőlőktől, a rugalmasság és az innovativitás. Ha nincs kapacitás a

piackutatás elvégzésére, akkor valószínűleg a szociális szövetkezet működtetésére, fejlesztésére sem lesz.

- *„Az én vállalkozásom nagyon különbözik a többi piaci szereplőtől. Nincs olyan adat, ami használható lenne a számomra.”*

A szociális szövetkezetek általában nem tradicionális vállalkozások, tehát elképzelhető, hogy kevés a készen beszerezhető anyag. Saját kutatásra és kreativitásra kell alapozni, hogy beszerezzük a megfelelő információkat. Meg kell vizsgálni a helyettesítő termékeket, meg kell kérdezni a leendő fogyasztókat, fókusz csoportokban kell tesztelni a terméket vagy szolgáltatást. A készen elérhető adatok mellett tehát nagyon sok olyan lehetőség van, amely a saját vállalkozásra testre szabott, releváns információkat szolgáltat.

A piackutatásnak le kell fednie a következő kérdéseket:

A. Az iparág elemzése

21. Az egész piac növekszik vagy csökken? Több vállalkozást hoznak létre, mint bezárnak? Vannak olyan trendek, amelyekre érdemes odafigyelni (pl. növekvő igény az egészség megőrzése terén) amelyek az ágazat növekedését mutatják? Ezek a trendek csak bizonyos csoportokat érintenek (pl. bizonyos anyagi körülmények között élő emberek)?
22. Mennyire nehéz a vállalkozásoknak belépni erre a piacra (magas induló költségek, nagy szaktudást igényel, vagy viszonylag egyszerű új játékosként belépni)?
23. Mekkora az iparágban a siker ráta (10 induló vállalkozás közül hány % működik még 5 év múlva is)?
24. Mekkora az iparág (a vállalkozások száma, bevétel nagysága)?
25. Összességében vonzó ez a piac a számunkra?
26. Vannak meghatározó kockázati tényezők a piacon?
27. Politikai/törvényhozási tényezők, például: környezetvédelem, adózás, foglalkoztatás, kormányzati tervek
28. Szociokulturális tényezők, például: bevétel elosztása, társadalmi mobilitás, életvitelben bekövetkező változások, iskolázottság
29. Gazdasági tényezők, például: munkanélküliség növekedése, infláció, energia elérhetősége és ára, banki finanszírozási feltételek
30. Technológiai tényezők, például: kormányzat kutatási ráfordítása, új találmányok/fejlesztések, technológia transzfer sebessége, stb.

B. A piac szegmentálása, a célpiac meghatározása

Általában az embereknek más az ízlésük egy-egy termék vagy szolgáltatás kapcsán. Fontos a szociális szövetkezetnek felmérnie ezeket az igényeket, és ezek mentén alakítani ki termékeit, szolgáltatásait. A piackutatás abban is fontos szerepet játszik, hogy ki tudjunk választani egy-két olyan csoportot, amelynek az igényeit a legmegfelelőbben tudjuk kielégíteni, így nagy valószínűséggel tőlünk fognak vásárolni. A piaci szegmens olyan fogyasztókat tömörít, akiknek hasonló az ízlése, érdeklődése a vállalkozás által kínált termékkel, szolgáltatással kapcsolatban. Ez segít abban, hogy az egész piacot kisebb csoportokra szűkítsük, így a piac méretét is jobban meg tudjuk határozni, valamint a terméket, szolgáltatást egy jobban körülhatárolható körnek kínáljuk.

Jellemző, hogy a vállalkozók azt gondolják: én ezt a terméket gyártom, és mivel ez nagyon jó, az emberek majd megveszik. Ez nagyon könnyen túl optimista elképzelésekhez vezethet. Sokkal realiztikusabb képet ad, ha megtudjuk, mire van az embereknek szüksége, illetve hogyan lehet azt kielégíteni.

Ki a célközönség? A célközönség az a vevőcsoport, aki érdeklődik a termékünk vagy szolgáltatásunk iránt. Az, hogy MINDENKI, nem elfogadható válasz! Lehetséges, hogy több, különböző potenciális vásárlói csoportról van szó, ebben az esetben határozzuk meg azt az egy-két csoportot, akik a legnagyobb valószínűséggel vásárlóink lesznek.

A célpiac meghatározásához használható kérdések:

31. Mi a termék, szolgáltatás elsődleges célpiaca?

Ezt sokszor nem egyszerű megtalálni. A piac felosztása után alakítsunk csoportokat, és vizsgáljuk meg minden csoport érdeklődését. Vannak a piaci szegmenseknek különleges igényei? Mi az a piaci hiány, amelyre a vállalkozásod építhet? Vizsgáljuk meg, hogy kik a versenytársak vásárlói. Mi ugyanazt vagy másik csoportot szeretnék megcélozni? Hogyha több potenciális célcsoport is van, jelöljük ki elsődleges, másodlagos és harmadlagos célcsoportot. Jellemezzük őket például a következők alapján: nemzetiség, földrajzi elhelyezkedés, életkor, nem, gazdasági vagy társadalmi csoport, elsődleges nyelv, vallási hovatartozás, érdeklődés, viselkedés, életmód, személyiség.

32. Milyen viselkedés jellemző a célcsoportra?

- Mit tartanak a célcsoport tagjai fontosnak? (ár, minőség, gyorsaság)
- Mi tetszik nekik a kínált termékben, szolgáltatásban?
- Vannak olyan részei a kínált terméknek, szolgáltatásnak, ami jobban tetszik nekik a többinél?
- Mennyit hajlandóak a vásárlók fizetni a termékért, szolgáltatásért?
- Mennyire valószínű, hogy megvennék a terméket, szolgáltatást, és milyen gyakran?

- f. Kialakítható a lojalitás, vagy valószínűbb, hogy a fogyasztók több versenytárs terméket is vásárolni fognak?
 - g. Vásároltak már ilyen terméket, szolgáltatást korábban? Ha igen, mennyire lesz nehéz meggyőzni őket, hogy váltsanak? Ha nem, mennyi idő és energia kell a meggyőzésükhöz, hogy kezdjék el használni a termékünket, szolgáltatásunkat?
33. Mekkora az előzetesen felmért piaci kereslet a termékre, szolgáltatásra? Más szóval mekkora a potenciális vevőbázis?
34. Van-e igény az adott termék vagy szolgáltatás iránt, és ez nő-e vagy csökken? Vannak-e olyan piaci trendek, amelyek befolyásolják a keresletet?

Hogyha már működik a vállalkozás, de még nincs piacfelmérés, épp itt az ideje, hogy legyen! Ebben az esetben nagyon jól használható információk a saját eladási számaink is. Gondoljuk végig a következő kérdéseket:

- 35. Hogyan változott az eladási volumen a múltban?
- 36. Hogyan változtak az idő folyamán a vásárlók?
- 37. A vevők jellemzően vissztérők vagy egyszeri vásárlók?
- 38. A vevők tovább ajánlják a szociális szövetkezetet? Működik a „szájról szájra” marketing?
- 39. Akik eddig vásároltak, azok többnyire a családtagok, barátok, vagy ennél szélesebb a kör? (Az előző egy logikus kiindulási pont, de félrevezető számításokhoz is vezethet a vevőkör bővítésével kapcsolatban.)
- 40. Mik voltak a legjelentősebb kihívások a piacon? Mik a legnagyobb sikerek?

C. Piaci verseny a termékkel, szolgáltatással kapcsolatban

Verseny mindig van, még akkor is, hogyha jelenleg nincs olyan vállalkozás, amely pontosan ugyanazt a terméket vagy szolgáltatást nyújtja, amelyet épp most tervezünk. Kérdés, hogy milyen termékek vagy szolgáltatások helyettesíthetik vagy válthatják ki a szociális szövetkezet által kínált megoldást.

- 41. Hogyan elégítik ki jelenleg a vásárlók azt az igényt, amire a szociális szövetkezet reagálni kíván? Versenytársaktól? Helyettesítő termékekkel?
- 42. Sok versenytárs kínálja a termékét vagy szolgáltatását ugyanazon a piacon? Növekszik vagy csökken a számuk?
- 43. Hogyan hasonlítható a termék a versenytársakéhoz? (Ár, minőség, tulajdonságok, más jellemzők)

44. Készítsünk részletes leírást azokról a vállalatokról, akik a mi vásárlóközönségünknek árulják termékeiket. Milyen méretűek, hány munkatársuk van, üzlet/telephely, piaci pozíció, termékválaszték, és más releváns információk.
45. Tendenciák – próbáljuk megbecsülni, hogy mire lehet számítani, fog-e változni a verseny intenzitása.

Hogyan gyűjthetünk információt a versenytársakról:

Mind a direkt, mind a helyettesítő versenytársak terén számtalan módja van az információgyűjtésnek. Érdemes végiggondolni a következő stratégiákat:

- Az egyik legjobb módja az információgyűjtésnek a versenytárs termék vagy szolgáltatás tanulmányozása. Kérdezzük meg azokat, akik már vásároltak belőle. Mi tetszett nekik és mit nem szerettek? Az árral meg voltak elégedve? Az igényeket kielégítették a versenytársak? Ha lehetséges, játsszuk el, hogy vásárlók vagyunk, és teszteljük magunk a szolgáltatásokat. (Próbavásárlás.)

- Milyen a beszállítók kapcsolata a versenytársakkal? A versenytársak egyike a legnagyobb megrendelőiknek? Hogyan vásárolják az alapanyagokat?

- A helyi újságokból és szaklapokból is sokat megtudhatunk a versenytársak marketing stratégiájáról. Hogyan reklámoznak? Online, nyomtatott sajtó, rádió, TV? A versenytársak weblapja is nagyon sok információt tartalmaz. Itt sokszor a termékek, szolgáltatások részletes leírása is megtalálható, az árakat és referenciákat is beleértve, ami sokat fog segíteni a termék, szolgáltatás pozícionálásánál.

- Mi a piaci pozíciója a versenytársaknak? Van átfedés a szociális szövetkezetével? Van a piacnak olyan része, amit még senki nem fedett le? Mi az eredménye az árak összehasonlításának? Tudunk erényt kovácsolni a versenytársak gyengeségéből? Tudunk tanulni a versenytársaktól?

-Fontos, hogy őszinték és reálisak legyünk az elemzés során. Lehet, hogy egy nagyszerű terméket találtunk ki, de ha már másvalaki kiaknázza a benne rejlő lehetőségeket, nem biztos, hogy számunkra is marad hely a piacon. De ha egy jó ötletet találtunk, biztos, hogy találunk másikat is, amely a piackutatás alapján is megalapozott.

Hasznos kiválasztani a legfontosabb kérdéseket, és egy táblázatot készíteni a versenytársak elemzésére/értékelésére.

Az előzőekben elvégzett elemzésekből megtudhatjuk, hol illeszkedik vállalkozásunk a piacba és milyen versenyelőnnyel rendelkezünk.

D. Piaci Pozicionálás

46. A piac melyik szegmensét fogjuk megcélozni?

47. Mitől innovatív (újszerű) a tervezett termék, szolgáltatás? Miért fontos ez a célpiacnak?

Nem könnyű a pozicionálással kapcsolatos kérdéseket megválaszolni. Ugyanakkor az információk nagy része már rendelkezésre áll a válaszokhoz. Nézzük át újra a célpiacról szóló részt, ezután újra végig kell venni a versenytársakról összegyűjtött információkat. Hasznos lehet, ha táblázatot készítünk a következőkről:

- A termék jellemzői a konkurenciával összehasonlítva
- A lehetséges vásárlók elvárása a kínálatunkkal összehasonlítva.

E. Piaci részesedés

48. A teljes piac hány százalékát szeretnénk lefedni?
49. A célpiac hány százalékát tudjuk reálisan lefedni?

Soha nem fogjuk a piac 100%-át kiszolgálni. Először határozzuk meg a piaci szegmens teljes méretét (33. kérdés), majd határozzuk meg, hogy hány %-át tudjuk idővel reálisan lefedni. Ez a százalék az eddigi eladások, a versenytársak elemzése és a saját kapacitásunk alapján becsülhető meg.

F. Árképzés

50. Mennyit lenne hajlandó a vásárlóközönség fizetni az adott termékért, szolgáltatásért?
51. Milyen árakkal dolgoznak a versenytársak?
52. Mennyibe kerülnek a helyettesítő termékek? (Ezek olyan termékek, amelyek nem ugyanolyanok, mint a szociális szövetkezeté, de azok helyett használhatóak.)
53. Milyen ár tűnik reálisnak? (Magyarázzuk is meg, hogy hogyan határoztuk meg ezt meg.)

Az árképzést majd mélyebben vizsgáljuk a pénzügyi elemzés fejezetben, de fontos, hogy az itteni és ottani következtetések konzisztensek legyenek.

G. A termék, szolgáltatás értékesítési és beszerzési szükségletei

Ez a fejezet azt taglalja, hogyan szerezzük be az alapanyagot, illetve a termék vagy szolgáltatáshogyan jut el a végfelhasználóhoz. Szolgáltatás esetén sok kérdés ezek közül irreleváns lehet, ám termékek előállításánál mindenképpen kritikusak.

54. Hogyan jut/juthat el a termék a vásárlókhöz?
55. Hogyan, honnan, milyen feltételekkel szerezhető be az alapanyag?
56. Ki fogja szállítani az alapanyagot?

57. Ezek a beszállítók rendelkeznek társadalmi és környezeti tudatossággal?
58. Mik a beszállító szállítási kondíciói és fizetési feltételei?
59. Létezik már értékesítési hálózat? Hogyha igen, milyen a versenytársak szerepe az ellátási láncban? Nekünk is van még hely? Máshogy szeretnénk értékesíteni a szolgáltatást, terméket, vagy a meglévő értékesítési hálózaton keresztül?
60. Milyen értékesítési csatornákat tervezünk használni? (költségek, minőség, kiegészítő/támogató szolgáltatások, stb.)
61. Ezek a csatornák társadalmilag és környezetvédelmileg tudatosak?

Mind a beszállítók, mind az értékesítési csatornák vagy partnerek nagyon fontosak az üzlet szempontjából. Ha sikerül velük jó kapcsolatot kialakítani, az nagy versenyelőnyt jelenthet mind az árazás, mind a termék kihelyezése tekintetében. A piackutatás nagyszerű lehetőség találkozni a potenciális beszállítókkal és értékesítőkkal is. El is lehet kezdeni kiépíteni velük a kapcsolatot. Fontos az ő szempontjaik megismerése és megértése.

62. Tudják biztosítani azt az alapanyagot, amire szükség van?
63. Milyen feltételekkel?
64. Meg tudnak felelni a megrendelőik elvárásainak? Mindig ki tudják elégíteni az igényeket/ki tudják szállítani a megfelelő mennyiséget?
65. Hol tevékenykednek? Milyen a pénzügyi stabilitásuk? Növekednek?
66. Vannak jól bevált üzleti módszereik? A szociális szövetkezetekhez hasonló morális és etikai szinttel rendelkeznek?
67. Akarnak a szövetkezet partnere lenni a termék piacra jutása során?
68. Mennyire függhet a szövetkezet egy beszállítótól vagy értékesítési csatornától?
69. Milyen egyéb piaci kockázatok lehetnek a beszállítók, értékesítési csatornák kapcsán? Hogyan lehet felkészülni ezekre?

Ennél a résznél még nem arról kell írni, kik azok, akikkel jelenleg együtt dolgozik a szövetkezet, kik a konkrét beszállítók, hanem egy minél átfogóbb képet kell alkotni a piacon elérhető beszállítókról és csatornákról.

Piackutatási eszközök

Első lépésben érdemes minél több információt összegyűjteni másodlagos forrásokból. Ez sokkal költséghatékonyabb módja az információgyűjtésnek, és megfelelő mennyiségű adat birtokában az elsődleges forrásokat használó

piackutatás sokkal célzottabb lesz, mert már van egy jó kép arról, hogy milyen jellegű információkra van leginkább szükség.

- **Másodlagos** (szekunder) kutatás: készen elérhető adatok, statisztikák, elemzések, újságcikkek, mások által összegyűjtött információk stb.
 - ✓ Internet
 - ✓ Iparági kiadványok
 - ✓ Általános kiadványok: újságok, magazinok
 - ✓ Kormányzati statisztikák
 - ✓ Piackutatások, piackutató cégek tanulmányai
- **Elsődleges** (primer) adatfelvétel: saját szempontok szerinti saját, önálló adatgyűjtés és feldolgozás.
 - ✓ Vásárlók
 - ✓ Versenytársak
 - ✓ Más helyi vállalkozások, amelyek nem versenytársak
 - ✓ Hasonló vállalkozások, amelyek más régiókban működnek
 - ✓ Kiegészítő terméket kínáló vállalkozások
 - ✓ Iparági szakértők

Adatgyűjtés módja

Másodlagos források felkutatása: internetes keresők, könyvtárak, egyetemek, könyvesboltok, önkormányzat, állami intézmények, szakmai rendezvények, szakmai kiadványok.

Információgyűjtés elsődleges forrásokból: interjú, kérdőíves felmérés, megfigyelés, kísérlet.

Érdeemes előzetesen tervet készíteni a piackutatás elvégzéséhez. Írjuk, hogy mi az, amit már tudunk, csoportosítsuk az információkat a fenti fejezetek (iparág, célpiac, stb.) szerint, majd nézzünk meg minden csoportot egyenként. Mi az, amit még szeretnénk megtudni? Mi hiányzik ahhoz, hogy teljes képet alkothassunk? Honnan tudjuk beszerezni ezeket az információkat? Elsődleges vagy másodlagos forrásokból?

Ha mindezzel megvagyunk, sokkal pontosabb interjúkérdéseket és kérdőívet fogunk tudni összeállítani, amennyiben szükséges, és nem raboljuk mások idejét a későbbiekben lényegtelennek bizonyuló kérdésekkel.

A támogatók vagy befektetők szempontjából nagyon fontos bemutatni, hogy mi alapján vonjuk le a következtetéseket. Meg kell mutatni a begyűjtött adatokat, elmagyarázni az elemzés folyamatát, hogy milyen gondolatmenet alapján jutottunk el a következtetésekig.

A magától értetődőnek tűnő információkat is érdemes leírni, mert nem biztos, hogy másoknak magától értetődőek.

	Keresett információk	Információ források / módszerek
Iparág, piaci tendenciák		
Célpiac		
Versenyársak		
Egyéb		

4.2.7. Marketing terv

Az előző részben a piackutatással és elemzéssel foglalkoztunk. Az ott összegyűjtött adatokat most a marketing terv szolgálatába állítjuk. Ez a rész sok olyan kérdésre világít rá, amelyek talán szükségessé teszik, hogy a piackutatás részben fölvezolt szegmentálást, a célpiac meghatározását és a pozicionálást még egyszer felülvizsgáljuk. A már korábban végigvett szegmentálás, célpiac meghatározás és pozicionálás alapján vissza kell menni piackutatás ezen részéhez, és a marketing szükségletek alapján is meg kell nézni, hogy megfelelő mélységű-e a célcsoport jellemzőinek meghatározása illetve a pozicionálás. A célcsoport elemzése kiegészíthető azzal is, hogy kik vesznek részt a döntéshozatalban, illetve közülük kiket szeretnénk megcélozni.

A marketing rész arra fog választ keresni, hogy hogyan érjük el a célpiacunkat, és hogyan kommunikáljunk velük. Meg kell értenünk a célközönségünk elvárásait a Termékkel, Árázással, Promócióval és Értékesítéssel kapcsolatban (Marketing Mix).

A marketing terv általában a következő részeket tartalmazza (Az itt felsorolt kérdések példaként szolgálnak, nem mindenki számára lesz releváns minden kérdés, mint ahogy valószínűleg számos olyan kérdés lehetséges, ami a szociális szövetkezet számára fontos, de mi itt nem gondoltunk rá):

Marketing célkitűzések: a vállalkozás víziójával és célkitűzéseivel összhangban kell lennie, és elérhető, realiztikus, mérhető célokat kell, hogy meghatározzon. A mérhetőség különösen fontos. Ezeket a célokat általában eladási mennyiség, piaci részesedés vagy pénzügyi, illetve társadalmi haszon

tekintetében szokták meghatározni. Például „x”db terméket fogunk eladni az első évben, a második évben belépünk az „y” szegmensbe is, stb..

Marketing Mix:

A. Termékstratégia: Ebben a részben határozzuk meg a termék, szolgáltatás előnyeit (nem a jellemzőit, azt már a termék leírásában bemutattuk). Gondoljunk arra a vevői szükségletre, amelyet megold vagy betölt a termék. Például a számítógép betölti azt a szükségletet, hogy információt tároljon, dokumentumokat lehessen másokkal megosztani, és a munkavégzés gyorsabb legyen.

70. Milyen szükségleteket tölt be a termék, szolgáltatás?
71. Miért vennék meg a vásárlók a terméket szolgáltatást?
72. Hogyan fogjuk a terméket/szolgáltatást a vásárlóknak bemutatni? Mivel teremtünk értéket a vásárlóknak (választék, minőség, design, csomagolás, garanciák, stb.)?
73. Milyen a szövetkezet imázsa? (Az a kép, ami a társadalom, a helyi közösség fejében él a vállalkozásról).
74. Akar-e a szövetkezet márkát építeni, ha igen, hogyan?
75. Kommunikálja-e a szövetkezet a társadalmi jellegét? Ez erősíti vagy gyengíti a márkát?
76. Gondolkozik-e a szövetkezet termékesaládban?

Az objektív és szubjektív jellemzők kombinálásával lehetőségünk nyílik arra, hogy egy határozott képet ültessünk el a vásárlók fejében.

B. Árstratégia: az árstratégia határozza meg, hogy a különböző vásárlói csoportok milyen fizetési feltételekkel jutnak a termékhez, szolgáltatáshoz.

77. Melyik árstratégiát kívánod követni (Stratégiák: nyereségmaximalizálás, mennyiség maximalizálás, minőségi árazás, részleges költség fedezet, túlélés)?
78. Mennyi a listaár?
79. Tervez-e a szövetkezet árleszállítást? Mikor? Melyik értékesítési csatornában? Mennyi ideig? Mi a célja az árleszállítással?
80. Szezonálisan változnak az árak?
81. Tervezi a szövetkezet, hogy csomagban – más áron értékesíti a terméket, szolgáltatást?
82. A vásárlók egyedi árat kapnak, vagy mindenki ugyanannyit fizet?
83. Ki fog fizetni a termékért? Mi motiválja őt?

Ne féljünk megkérni a termék árát! Bár a magyar piac erősen árérzékeny, az irreálisan alacsony ár gyenge minőséget sugall, emiatt elriaszhatja a vevőket. Egy bizonyos árszint alatt pedig nem lesz fenntartható a vállalkozás.

C. Promóciós stratégia: A promóció a reklámozásnak, személyes értékesítésnek, eladási promóciónak, PR-nak és direkt marketingnek az a speciális keveréke, melyet a vállalkozás a marketing céljainak elérésére használ.

D. Értékesítési stratégia: Az értékesítési tevékenység minden vállalkozás számára kritikus.

84. Hogy fogjuk meghatározni és elérni a vásárlókat? Különböző stratégiákat kell alkalmazni a különböző célcsoportokra?
85. Milyen értékesítési stratégiát fogunk alkalmazni? Milyen értékesítési csatornákat használunk?
86. Mennyi időt vesz igénybe? Ki fogja ezt végezni?
87. Szükséges szerződést kötni a vásárlókkal?
88. Milyen fizetési feltételekkel/módon történik a fizetés?
89. Lesz garancia a terméken, szolgáltatáson?
90. Milyen a cserére vonatkozó szabályozás? Milyen eladást követő szolgáltatásokat kínálunk?
91. Az eladás szezonális vagy ciklikus?

Az értékesítés szorosan kapcsolódik mind a piackutatáshoz (mennyi terméket, szolgáltatást tudunk racionálisan értékesíteni), illetve a pénzügyi elemzéshez (a fix és változó költségek alapján mennyi terméket, szolgáltatást kell értékesítenünk adott időszak alatt, hogy fedezzük a költségeinket).

Az értékesítési stratégiától függően kell a piackutatásnak különösen fókuszálni a következő területekre:

- Nagy vevők feltérképezése és igényeik feltárása a személyes értékesítés megalapozásához.

vagy:

- Kommunikációs csatornák és feltételeik feltérképezése;
- A termékkel / szolgáltatással kapcsolatos fogyasztói elvárások felmérése;
- Információgyűjtés releváns üzenetek fogalmazásához.

vagy:

- Értékesítési csatornák és feltételeik feltérképezése;
- A termékkel / szolgáltatással kapcsolatos fogyasztói elvárások felmérése;
- A kereskedelmi csatornákkal kapcsolatos fogyasztói szokások feltérképezése.

Erősségek, amire a szociális szövetkezetek építhetnek

- Helyismeret;
- Ismertség a helyi közösségben;
- Önkormányzati kapcsolatok;
- Ezeket ki is kell használni és személyesen kell beszélni a vevőkkel, értékesítési és kommunikációs csatornák képviselőivel.

4.2.8. Működési terv

A működési terv azt vázolja fel, hogy hogyan alakul át az alapanyag késztermékké, vagy hogyan éri el a vásárlóit a szövetkezet a szolgáltatásaival. Ehhez megvizsgáljuk a folyamatokat az azokat segítő, kiegészítő rendszerekkel együtt. Másrészt vizsgont a vállalkozások elképzelhetetlenek emberi erőforrás nélkül, ami kiemelt jelentőséggel bír a szociális szövetkezetek esetében, hiszen elsődleges céljuk a munkahelyteremtés.

A működési tervnek nagyon világosnak, alaposnak kell lennie. Ebben a részben kifejezetten oda kell figyelni arra, hogy ami nekünk egyértelmű, az talán másnak nem az. A működési terv a következő fejezetekből áll:

A. Jogszabályi környezet

A szövetkezet működését befolyásoló jogszabályi háttér bemutatása. Mik azok a speciális jogszabályok, amelyek a szervezetre és annak vállalkozási tevékenységére vonatkoznak?

Itt természetesen a szociális szövetkezetekre általánosan vonatkozó jogszabályokon túl annak fontos alaposan utánanézni, hogy a tervezett vállalkozói tevékenységeket milyen jogszabályok szabályozzák, vannak-e engedélyköteles tevékenységek, mik a speciális helyi szabályozások, stb.. A kockázatokat is nagymértékben csökkentjük, ha a jogi szabályozásoknak még időben alaposan utánanézzünk, ezért ezt semmiképpen ne vegyük fél vállról!

B. A működési folyamat bemutatása

Habár működési folyamatábrát nem kötelező felvázolni akkor, ha valaki a nélkül is világosan be tudja mutatni az előállítás, szolgáltatás folyamatát, ám nagyon sok előnye van egy ilyen ábrának. Ezért javasoljuk a csatolását az üzleti tervhez. Fontos megjelölni benne, hogy egy-egy lépés mennyi időt vesz igénybe, illetve hány személy szükséges az elvégzéséhez. Segít meghatározni a folyamat szűk keresztmetszeit, illetve a fölösleges lépéseket. Az ábrán kívül érdemes szóbeli magyarázattal is kiegészíteni a bemutatást, ahol technológiai specifikációkat is megadhatunk.

92. Hogyan történik a termék/szolgáltatás előállítása? Mennyi időt vesz igénybe? Hány ember vesz részt 1-1 folyamatban? Hol található a szűk keresztmetszet? Hol történik a minőségellenőrzés? Melyek azok a lépések, amik kritikusak a végtermék tekintetében?

93. Mennyit fog termelni a vállalkozás a következő egy évben?

C. Infrastruktúra

Milyen infrastrukturális szükségletei vannak a vállalkozási tevékenység beindításának vagy bővítésének? Mivel rendelkezik már a szociális szövetkezet? Mit kell még beszerezni? Milyen forrásokból fogjuk ezeket biztosítani? Ha még nincs meg, milyen szempontok szerint fogjuk kiválasztani a szállítókat? Mik a lehetőségek és az igények? Milyen speciális gépekre, berendezésekre lesz szükség? Milyen gyakran lesz szükség karbantartásra?

D. Beszállítók

A piackutatás során felmértük a **lehetséges** beszállítóinkat, az általuk támogatott feltételeket, kondíciókat, ebben a részben pedig bemutatjuk az **aktuális** beszállítóinkat. Minden alapanyagot/szolgáltatást vásárolunk, vagy van, amit magunk állítunk elő? Kik a beszállítók? Milyen módon/gyakorissággal történik a szállítás? Mekkora tételben? Milyenek a fizetési feltételek? Milyen beszállítókkal kapcsolatos stratégiát fogunk folytatni?

E. Emberi erőforrás terv

94. Milyen emberi erőforrás szükségletei vannak a vállalkozásnak?
95. Kik azok a személyek, akik jelenleg a rendelkezésre állnak? (vállalkozásnál eltöltött idő, pozíció, tudás, tapasztalat, képességek)
96. Milyen munkakörökre lesz szükség?
97. Külső tanácsadók bemutatása (ha vannak)
98. Milyen pozícióra, milyen személyekre van még szükség?
99. Hogyan fogjuk ezt a hiányt betölteni?
100. Tervezett tréningek
101. Milyen tréningeken vesznek részt az alkalmazottak? Mik a tervek a jövőre nézve?

F. Szervezeti felépítés

102. Hogyan működnek a döntéshozatali mechanizmusok?
103. Döntéshozatali szabályok
104. Felelősségi körök

G. Menedzsment funkciók és adminisztratív rendszerek

Az alább területeken belül milyen adminisztratív rendszerek bevezetésére, működtetésére van szükség?

- *Emberi erőforrás menedzsment*

- *Ügyfélmenedzsment*
- *Folyamatmenedzsment*
- *Pénzügyi menedzsment*

4.2.9. Pénzügyi terv

A pénzügyi elemzés célja, hogy meghatározza a vállalkozás nyereségének várható mértékét, és megvizsgálja, mekkora a valószínűsége, hogy a vállalkozás teljesíteni tudja a pénzügyi céljait. Ehhez érdemes Excel-táblázatokat használni.

Ebben a fejezetben a pénzügyi tervezés néhány részét fogjuk bemutatni: induló költségek, fedezeti pont elemzés, illetve a bevételi- és költségelőrejelzések. Nagyon fontos, hogy ezeket a számításokat a legnagyobb gondossággal készítsük el, hogy tisztán láthassunk a pénzügyi célok elérése tekintetében.

A. Induló költségek

Az induló költségek (vagy a bővítés, új tevékenység, arculatváltás költségei, a továbbiakban, mint „induló költségek”) a szövetkezet elindítása vagy a tevékenység beindítása előtt felmerülő költségek összessége. Az alapvető kérdés, amivel itt foglalkozni kell az, hogy mennyi pénzre van szükség az elindulásához? Általánosságban a költségeket elég pontosan meg lehet becsülni, amennyiben alapos kutatást végzünk. Fontos, hogy a nyitás előtt felmerülő összes költséggel számoljunk, beleértve a nyitás előtti periódus működési költségeit is.

Amennyiben az induló költségek aránytalanul nagyok, lehetséges, hogy a vállalkozási ötlet elvetéséről döntünk. Ez a költségszámítás ugyanakkor abban is segíthet, hogy pénzügyi forrásokat találjunk, mivel világosan megmutatja, hogy mennyi pénzre van szükség.

Fontos, hogy a költségvetés elkészítésénél a lehető legpontosabbak legyünk, mivel az apró részletek összeadódnak. Árajánlatok begyűjtése, versenytársak elemzése, szakemberek megkérdezése mind segítenek abecslések pontosításában.

Az induló költségek többnyire egyszeri költségek – ha többször kell fizetni, akkor az már nem csak induló költség. Például egy hatalmas nyitási reklámkampány induló költség, de az újságban rendszeresen megjelenő hirdetés havidíja már nem az. Az üzlet megnyitása előtt akár hónapokon keresztül fizetett szakmai tanácsadás és bér szükséges lehet és induló költségnek tekinthető. Például, ha az üzletvezető már egy hónappal a nyitás előtt munkába áll, hogy betanuljon, akkor az egyhavi fizetése induló költség.

Az alábbi feladat segít meghatározni, hogy milyen költségek merülhetnek fel a vállalkozás elindítása előtt. Bármilyen hiányzó tétel hozzáadható, és az eredményeket érdemes Excelben rögzíteni.

Költség típusa	Konkrét költség	X igen	Költség becsült mértéke
Helység	Vételár/ első bérleti díj		
	Előleg (víz, biztonsági szolgálat, közmű, stb.)		
	Javítás, felújítás, átalakítás		
	Egyéb		
Felszerelés	Járművek		
	Gyártó felszerelések/gépek		
	Számítógép hardware /software		
	Bútorok		
	Telefonok		
	Egyéb		
Anyagok/készletek	Kezdkészlet vagy nyersanyag		
	Termelési egységek		
	Irodai és csomagoló készletek		
	Promóciós anyagok (prospektusok, árubemutatók, stb.)		
	Képzési anyagok		
Egyéb			
Szakmai szolgáltatások és díjak	Jogi, adózási, stb.		
	Marketing tanácsadó		
	Könyvelő		
	Biztosítás		
	Tervező/grafikus		
	Promóció/hirdetés		
	Engedélyek/regisztráció		
	Tagdíj/egyesületi díj		
	Egyéb		
	Nyitás előtti képzés	Szakmai segítség vagy képzési tanácsadó	
Képzési költségek (műhelymunka, szeminárium, tanfolyam, stb.)			
Képzéssel kapcsolatos költségek (napidíj, terem bérlet)			
Egyéb			
Egyéb	Nyitás előtt esedékes bérek		
	Tartalék- előre nem látható költségek		
	Egyéb		

Itt kell megválaszolni azt a kérdést, hogy honnan lesz forrás az induló költségek fedezésére? Mennyi pénzt kell biztosítani? Mekkora a valószínűsége, hogy meg tudjuk szerezni a forrásokat?

B. Fedezeti pont elemzés

A fedezeti pont számítás célja, hogy megtudjuk, mennyit kell leadni a termékből vagy a szolgáltatásból ahhoz, hogy fedezni tudjuk az állandó és a változó költségeket egy adott időszakban. Más szavakkal, mennyi pénznek kell ahhoz befolytania, hogy pontosan fedezze a kiadásokat. Ez a fedezeti pont, ahol még nincs profit, de már veszteség sem. Ez egy hatékony számítás, amely segít abban, hogy eldöntsük, életképes-e a vállalkozás, valamint megmutatja azt is, hogy előreláthatólag mennyi idő telik el, amíg a vállalkozás profitot kezd termelni.

A fedezeti pont számítás az első lépés ahhoz, hogy meghatározzuk, egy vállalkozás pénzügyileg megvalósítható-e. Amikor rendelkezésre áll ez az információ, akkor lehet eldönteni, hogy képes-e a szövetkezet fennmaradni addig, amíg a vállalkozási tevékenységből fenntartható lesz.

Ez a számítás csak abban az esetben jelent valamit, amennyiben a piackutatással összhangban készült, mert csak így lehet reális az ár és az eladható termékek darabszámának meghatározása.

A fedezeti pont a következő egyszerű képlet alapján számolható ki:

Állandó költségek egy meghatározott időszakban (hónap, év, stb.)

Egységnyi eladási ár - egységnyi változó költség

A fedezeti pont kalkulációjához a következő lépéseket kell követni:

1. A pénzügyi elemzés első lépése a termék vagy szolgáltatás *egységének meghatározása*:

(pl. egy előfizetés, egy könyv, egy képzési nap, egy kilogram, stb.) Ez teszi lehetővé, hogy következetesen egy állandó összehasonlítási alapot használjunk az elemzés során és tükrözi azt is, hogyan vélekedünk a termékről.

2. Az ár meghatározása: általában ez az egyik legnehezebb feladat, mert ez nem egy egzakt tudomány! Sokféle módon el lehet jutni a megfelelő árhoz, de az fontos, hogy a piac és a vásárlói reakciók ismeretében történjék mindez. Egy másik fontos tényező, hogy a vevők gyakran különbözően értékelik az árut az ár alapján. Magasabb árak is növelhetik az eladásokat, mivel a vásárlók értékesebbnek tekinthetik a terméket.

- Melyik a szövetkezet tevékenysége alapján a legmegfelelőbb árképzési mód?
- Milyen információkra van szükség, hogy ezen a módon képezzünk árat?

- Milyen árat fogunk használni a bevezetési szakaszban?

3. **Költségelemzés:** a részletes kutatás után képessé válunk arra, hogy a költségeket meglehetősen pontosan meghatározzuk. Szükséges, hogy meghatározzunk egy adott időszakot (havi vagy éves időszak), amelyre a költségeket kalkuláljuk.

A havi vagy éves költségeket a következő lépésekben becsüljük meg:

- A) **Fix költségek.** Fix költségek azok, amelyek a vállalkozásban a termelés és értékesítés mennyiségétől függetlenül rendszeresen felmerülnek. Például: bérleti díj, rezszi, felszerelés, fizetések, stb.
- B) **Egységenkénti változó költség.** Mik a közvetlenül a termékhez, szolgáltatáshoz kapcsolódó költségek? Ezek a költségek minden egyes eladott termék, szolgáltatás esetében felmerülnek, mint például anyagköltség, a gyártásban, szolgáltatásnyújtásban résztvevő alkalmazottak közvetlen bérköltsége (teljesítménybére), szállítási költségek, stb. Például egy szendvics estében változó költség a kenyér, a felvágott, a csomagoló anyag, stb.

A következő táblázat ezeknek a költségeknek a meghatározásához nyújt segítséget:

Költségek	Állandó	Változó
Közvetlen anyagköltség		
Személyi költségek		
Bérleti díj/közművek		
Telefon		
Posta költségek		
Nyomda költségek		
Irodaszerek		
Biztosítás		
Reklám		
Egyéb		
Összesen		

A nettó bevétel meghatározásához szükséges, hogy az eladásokat előre tudjuk vetíteni egy bizonyos periódusra vonatkozóan. A leggyakrabban használt előrejelzés havi bontásban jelenik meg, amely azután éves szinten összeadódik. Az értékesítési előrejelzéseket a piackutatásra kell alapozni. Mennyi terméket/szolgáltatást tudunk értékesíteni az első hónapban? Mennyit az elkövetkező 12 hónapban? Ezek természetesen becsült számok, és érdemes konzervatív számításokra alapozni az előrejelzést.

Már működő szövetkezet esetén kicsit egyszerűbb a helyzet, mert ki lehet indulni az előző év értékesítéseiből. Ennek hiányában az iparági trendekre, a szerzonalitásra, a ciklikusságra, valamint a szövetkezet saját marketing és értékesítési aktivitására kell az előrejelzést alapozni.

A bevételi előrejelzéshez a következő kérdéseket kell mérlegelni:

- Mennyi pénzt tudunk kérni egy egység termékért vagy szolgáltatásért?
- Mennyi vásárló fogja megvenni a terméket szolgáltatást?
- Nyitáskor mennyit fogunk tudni eladni? Hogyan fog idővel növekedni az eladás?
- Mik lehetséges scenáriók?

Az értékesítési bevétel mellett itt kell végiggondolni, az egyéb (például támogatásból származó) bevételeket is.

A bevételek meghatározása után ideje foglalkozni a költségekkel is. Még akkor is, ha nagyon biztató a bevételi előrejelzés, magasköltségek esetén nem biztos, hogy életképes a vállalkozási ötlet. Általában a költségeket nagyon pontosan meg lehet határozni – a költséginformációk elérhetőek egy alapos piackutatás után.

Mind a működési költségek, mind a közvetlen költségek növekednek az üzlet növekedésével. Ezt bele kell kalkulálni az 1-5 éves tervezésbe. Van olyan vállalkozás, aki a költségeit az eladási ár %-ában határozza meg (pl. a költségeink az értékesítés 60%-a lesz), de van olyan is, aki az inflációt és egy évről évre növekvő arányt használ. A lényeg, hogy a számítási módszert meg kell indokolni, és el kell magyarázni. Nem működési költségek: például hiteltörlesztés, társadalmi kiadások. Természetesen arra is föl kell készülni, hogy miből fedezi a szövetkezet a veszteséget mindaddig, amíg a vállalkozás el nem kezd profitot termelni.

4.2.10. Társadalomra és közösségre gyakorolt hatás

Ebben a fejezetben a szociális szövetkezet társadalomra és közösségre gyakorolt hatását kell bemutatni. Egy ilyen fejezet a szociális szövetkezetek vagy társadalmi vállalkozások üzleti terveiben szerepel, egy „hagyományos vállalkozás” esetén nem.

Itt az lesz a fontos, hogy egy-másfél oldalban foglaljátok össze mindazt, ahogy a szociális szervezetet működése hat a tagokra, a munkavállalókra, a helyi közösségre, illetve a társadalom egészére. Kiknek teremt munkahelyet?

Példa társadalmi hatás megfogalmazására:

„Társadalmi hatásunk, hogy az informatikán keresztül segítjük a látássérült emberek szabad információhoz jutását, könnyebb beilleszkedésüket az ép társadalomba. Ezek mellett a tevékenységeinknek köszönhetően segítjük a munkához jutásukat, emeljük az oktatási intézményben töltött idejük hatás fokát, és akár a mindennapok, szórakozás területén is segíthetjük őket. Növekszik a látássérültek pozitív megítélése az ép emberek részéről, növekszik az önbizalmuk, mely elősegíti a mindennapjaik tartalmasabb eltöltését. Másik fontos szempont, hogy cégünk legvégsőkig arra törekszük, hogy fogyatékos embereket alkalmazzon e cél elérése érdekében.

Mutatószám	1 év	2 év	5 év
Látássérültek információhoz való jutásának elősegítése	500 fő	1.000 fő	3.000 fő
Újjonnan alkalmazott fogyatékos emberek száma	1 fő	0 fő	2-3 fő
Látássérülteket segítő szolgáltatások száma	3	4	5
Látássérültek számára szükséges speciális eszközök elérhetősége	4	6	10

Forrás: Alko-soft üzletiterv, 2012.

Miképp hat ez a hátrányos helyzetű csoportok tagjaira? Milyen közösségi programok valósulnak meg? Mit tesz a szervezetek a helyi közösség erősítéséért?

Mire és hogyan költi a közösségi alapot? Ehhez hasonló kérdések mentén kell felvázolni, hogy mivel teszi jobbá a társadalmat a szervezetműködése. Nagyon jó, ha mérhető, számszerűsíthető indikátorokkal, és ahhoz tartozó célértékekkel támasztjuk alá az elmondottakat.

4.2.11. Kockázatelemzés és -kezelés

A vállalkozási tevékenység velejárója a kockázat. Azonban gondos tervezéssel a szervezet stratégiákat dolgozhat ki a kockázatok kezelésére és csökkentésére. A kockázatok felismerése a kezdeti szakaszban döntéshozatali tényező lehet abban az értelemben, hogy folytassuk-e a vállalkozási tevékenységet. Néhány szervezet jobban tűri a kockázatot, mint mások, tehát meg kell hoznunk saját döntésünket – felismerni és felkészülni a kockázatokra alapvető fontosságú.

Ennek a fejezetnek a célja, hogy tudatosítsa a szervezetekkel járó kockázatokat. Mik a szervezeti működés legfőbb kockázata? Vannak-e szokatlan

kockázatok a vállalkozással kapcsolatban? Az előregondolkodás “elveti” a kockázatkezelési terv kidolgozásának „mag”-ját.

A kockázatkezelés elemei:

1. Kockázatok felismerése, elemzése;

Kézenfekvő, hogy lehetséges kockázatainkat a szerint vegyük sorba, hogy alapvetően belső vagy külső tényezők okozzák. Néhány példa arra, hogy miből fakadhatnak belső és külső kockázatok:

Belső	Külső
<ul style="list-style-type: none"> • Szervezet • Munkatársak és munkaerő • Érintettek • Pénzügyek • Átláthatóság, etika • Egészség • Stb. 	<ul style="list-style-type: none"> • Politikai környezet • Iparági és piaci kockázatok • Szabályozási és jogi környezet • Stb.

A kockázatok felméréséhez bátran használhatjuk például a SWOT-analízis.

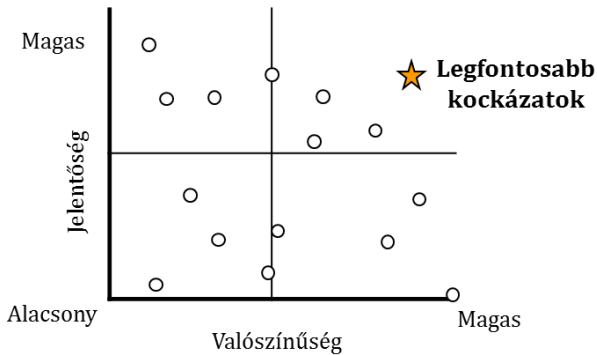
2. Kockázatok értékelése, rangsorolása;

Ha már van egy lista a lehetséges kockázatokról, a következő lépés a lista elemeinek értékelése és rangsorolása, hogy kiválaszthassuk, melyek azok, amelyekkel foglalkoznunk érdemes. Mi ekkor a teendő?

- A kockázat bekövetkezési valószínűségének értékelése (VALÓSZÍNŰSÉG);
- A kockázat hatásának értékelése: mekkora kárt okoz, milyen jelentőségű veszteséget hoz, ha bekövetkezik? (JELENTŐSÉG)

A feladat a kockázatok prioritizálása két tényező szerint, és ez alapján a kockázatkezelési terv kidolgozása. A prioritások vizualizálhatók, ha a kockázatokot ábrázoljuk a fenti két tényező szerinti mátrixban.

Jelentőség



Valószínűség

Természetesen elsősorban a magas valószínűségű és súlyos hatással bíró kockázatokkal kell foglalkozni, majd az alacsonyabb valószínűségű, de súlyos hatással járók következnek. Ezeket a magas valószínűségű, de enyhe hatású kockázatok követik. Az alacsony valószínűségű és enyhe hatású kockázatokkal csak akkor érdemes foglalkozni, ha a kezelésük nem kíván jelentős erőforrás ráfordítást.

3. Kockázatkezelési terv készítése.

Miután beazonosítottuk a legfontosabbakat, itt az idő, hogy valamilyen megoldást keressünk a kockázatok kivédésére. Ha a kockázat megszüntethető, természetesen az a legjobb módja, hogy megszabadulunk tőle. Általában azonban mindig marad bizonytalanság a jövőt illetően, és azt kell sorra venni, hogy mit tehetünk, hogy amennyire csak lehet, megvédjük a szövetkezetet és tagjait a rosszabb forgatókönyvek bekövetkezésétől. Az alábbiakban bemutatunk néhány általános kockázatkezelési eszközt, és néhány konkrét példát.

Jellemző kockázatkezelési eszközök

- Tervezés
- Rendszerek (például adminisztrációs, értékesítési, pénzügyi)
- Külső szakértők igénybe vétele
- Biztosítás
- Szerződések és írásbeliség
- Releváns és kompetens igazgatósági és felügyelő bizottsági tagok

- Jó kapcsolat a helyi közösséggel és szervezetekkel
- Pénzügyi tartalékképzés, eszközök felhalmozása
- Áthidaló finanszírozási lehetőségek
- Folyamatos információgyűjtés

Kockázat fajtája	Példa	Megoldás
Beszállítók	A beszállító csődbe megy	Kapcsolat alternatív beszállítókkal
Termelés	Gépek gyakori átállítása	Minimum rendelési mennyiség meghatározása
Termelés	Selejt magas aránya	Minőségbiztosítási rendszer
Infrastruktúra	Tűz üt ki az irodában	Biztonsági mentés más helyen tárolva
Jogi és szab. helyzet	Jogszabályi változások	Lobbizás érdekvédelmi szerv. keresztül
Raktárkészlet	Nagyszámú késztermék közeli lejáratú idővel	Árleszállítási rendszer
Adminisztráció	Elvesztett szerződés	Szerződések szkennelése
Szervezeti felépítés	Túlterhelt ügyvezető	Szerv. felépítés újragondolása
Döntéshozatal	Alkalmazott meg gondolatlanul rendel	Beszerezési szabályzat
Alkalmazottak	Egy kulcsembert felmond	Tudásmenedzsment rendszer

4.2.12. Kilépési terv

A siker soha nem biztos. Ebben a fejezetben azt kell végiggondolni, hogy mik azok az esetek, amikor be kell látni, hogy a gondos tervezés ellenére sem érdemes tovább működtetni a vállalkozást. De érdemes néhány sort arra az esetre is szánni, ha a vállalkozás olyan sikeres lesz, hogy annak működtetése még meghaladja a jelenlegi szervezeti kereteket.

Ha a vállalkozás hanyatlak:

- Mikor lépünk ki? (Például: “egymást követő 6 hónapban veszteséges”)
- Hogyan hozzuk meg ezt a döntést? Ki dönt?

- Ez esetben mit tehetünk a pénzügyi, morális és egyéb károk enyhítése érdekében?

Ha a vállalkozás sikeres:

- Mikor lépünk ki? (Például: „ha a vállalkozás túllép egy bizonyos méretet”)
- Mit fogunk tenni? (Például: „eladjuk a vállalkozást”)

A kilépési tervvel az üzleti terv vezérfonalának a végére értünk, átgondoltunk minden kulcsterületet a szociális szövetkezet üzleti dimenzióját illetően. Ez mindenképpen egy olyan pont, melyen értékelnünk kell a szövetkezet életképességét, hosszú távú fenntarthatóságát. Ha csak tehetjük, mutassuk meg egy hozzáértő szakembernek és kérjük ki a véleményét!

5. Mentori módszertan

Jelen kézikönyv célja, hogy a KoopeRáció⁶ (TÁMOP 2.4.3E. - 13/1) megnevezésű kiemelt projekt keretében kialakított mentori hálózat sikeres megvalósulását támogassa. Az alábbiakban a mentori hálózat legfontosabb módszertani elemeit mutatjuk be: a szociális szövetkezeti mentor feladatait, az ideális mentor profilját, és azt a módszertani struktúrát, mely megítélésünk szerint leghatékonyabban támogatja a programban résztvevő szociális szövetkezetek sikerességét.

5.1. A szociális szövetkezeti mentor feladata

A szociális szövetkezeti mentor feladata a KoopeRáció⁶ (TÁMOP 2.4.3E. - 13/1) kiemelt projekt keretében a szociális szövetkezetek fejlesztése, segítségük annak érdekében, hogy a szövetkezetek valóban társadalmi vállalkozásként, azaz gazdaságilag fenntarthatóan, mérhető társadalmi hatást felmutatva működjenek.

Egy-egy mentor egy régióért felelős, azaz összesen hét mentorból áll a szociális szövetkezeti mentorhálózat. Mindegyik mentorhoz 3-4 szociális szövetkezet tartozik. A szociális szövetkezetek rendelkeznek üzleti tervvel, de ezek minősége nem ismert, és a korábbi tapasztalatok alapján a tervek feltehetően átdolgozásra, fejlesztésre szorulnak.

A kiválasztás szempontja, hogy a szociális szövetkezet előélete, üzleti ötlete és üzleti terve, valamint motivációja alapján potenciálisan alkalmas egy gazdaságilag fenntartható működés felépítésére.

Részletesebben a szociális szövetkezeti mentor feladata⁶:

„A szociális szövetkezet, mint társadalmi vállalkozás segítése, gazdasági tevékenységének, piacra jutásának, piacbővítésének erősítése érdekében a kiemelt projekt társadalmi vállalkozás mentor igénybevételének lehetőségét biztosítja a TÁMOP- szociális gazdaság fejlesztése konstrukciókban támogatott szervezetek számára. **A regionális társadalmi vállalkozás mentorok a szövetkezetek vállalkozási attitűdjét és tudását hivatottak erősíteni, - ezen belül hangsúlyosan az értékesítésre fókuszálva - valamint segítik a szövetkezetek, mint társadalmi vállalkozások közösségi szerepvállalásának kiteljesedését.** A kiemelt projekt többi szakértőjétől eltérően, a társadalmi vállalkozás mentorok nem eseti tanácsadást nyújtanak a támogatott projektgazdának, hanem intenzív, folyamatos szakmai konzultációs és fejlesztő munkát végeznek.

A társadalmi vállalkozás mentor program szolgáltatáselemben résztvevő projektek a régiójukban, környezetükben működő szociális szövetkezetek

⁶ A KoopeRáció⁶ kiemelt projekt Megvalósíthatósági tanulmánya szerint - 62. oldal

Társadalmi vállalkozások mentorálásának kézikönyve

számára tudásmegosztási referencia pontként működnek, ezzel is ösztönözve a szervezeti tanulást és a szövetkezetek közötti párbeszédet. „

5.2. Az ideális szociális szövetkezeti mentor profilja

Az alábbi táblázat összefoglalja, hogy milyen képesítéssel, tapasztalattal rendelkezik egy ideális mentor, aki a projekt céljainak megvalósulását leginkább tudja segíteni. A táblázat a mentorok kiválasztási folyamatát hivatott támogatni.

Feltétel	Előny
Felsőfokú végzettség	Gazdasági végzettség
Minimum 8 év munkatapasztalat	Kisvállalkozásnál vagy civil szervezetnél szerzett munkatapasztalat, illetve saját vállalkozási tapasztalat Kiemelt előny, ha saját társadalmi vállalkozási tapasztalat van
Marketing, értékesítés, termékfejlesztés, HR, vállalkozásfejlesztés vagy pénzügyes területek közül legalább az egyikben legalább 3 éves gyakorlattal rendelkezik	Az első oszlop területei közül minél több területen minél hosszabb gyakorlattal rendelkezik
Társadalmi problémákra érzékeny, van esélyegyenlőségi területhez kapcsolódó tapasztalata	Bármilyen (akár önkéntes) társadalmi vállalkozás segítő tapasztalat
Van tréneri, mentori, coach, tanácsadói vagy közösségfejlesztő tapasztalata	Minél hosszabb és minél összetettebb tapasztalat
Részt vett kommunikációs, vezetői, értékesítési, konfliktuskezelő, problémamegoldó vagy más készségfejlesztő tréningen	Az első oszlopban felsorolt tréningek közül minél többön részt vett
Van erős, a mentorált szociális szövetkezetek számára hasznos kapcsolatrendszer	Angol nyelvtudás
	Szociális szövetkezetek működésének, jogi-pénzügyi háttérének ismerete
	Európai Unió pályázati rendszer ismerete

5.3. Mentori módszertan

A mentori program módszertanát az alábbi táblázat foglalja össze: tartalmazza a legfontosabb programelemeket, azok egymásra épülését és a program tervezett ütemezését.

Idő-pont	Programelem	Megjegyzés
2014. márc.	Bevont szociális szervezetek kiválasztása	A támogatható szociális szervezetek közül a programban résztvevő, régiónkénti 3-4 szervezetet kiválasztása meghatározott szempontrendszer szerint. Fontos eleme a kiválasztásnak a szervezetekkel való személyes találkozás, és ajánlott a mentorok bevonása is.
2014. márc.	Mentorok képzése	A NESsT képzése a szociális szervezeti mentorok számára, a következő területek lefedésével: társadalmi vállalkozás alapok és működési környezet, szociális szervezet, mint üzleti vállalkozás sajátosságai, a szociális szervezet, mint szervezeti forma sajátosságai, üzleti tervezés, társadalmi hatás, marketing, értékesítés, pénzügyi menedzsment, teljesítmény menedzsment, a mentor szerepe a vállalkozásfejlesztési folyamatban.
2014. ápr.	Első mentori találkozó	A szervezetet szervezeti felkészültségének , valamint az üzleti terv minőségének vizsgálata. Szervezeti felkészültség alatt értjük a küldetés, értékek, társadalmi célok – ide értve a közösségfejlesztési célt is – konszenzusos megfogalmazását, valamint a szükséges szervezeti kompetenciák, tárgyi és pénzügyi erőforrások felmérését. Mentori fejlesztési terv készítése a szervezettel közösen. Szükség esetén további – értékesítési fókuszú – piackutatás megtervezése .
2014. máj.	Második mentori találkozó	Piackutatási adatok elemzése. Marketing és kommunikációs terv összeállítása. Működési és beszerzési terv összeállítása. Cash-flow terv összeállítása.
2014. jún.	Harmadik mentori találkozó	A módosított üzleti terv véglegesítése. Telesítménymenedzsment rendszer kialakítása, az üzleti teljesítmény és a társadalmi hatás mérésére alkalmas indikátorok meghatározása (független a pályázat által elvárt indikátoroktól). A teljesítménymenedzsment területei: üzleti célok, társadalmi célok, szervezeti célok, fenntarthatósági célok. Időtáv: a program vége;
2014. aug.	Mentoroknak esetmegbeszélés Szociális szervezetek -nek értékesítési tréning	A NESsT értékesítési tréninget tart a szervezetek értékesítésért felelős munkatársainak. Tartalma: értékesítési ciklus, értékesítési terv, tárgyalástechnika. A képzés célja együtműködési lehetőségek feltárása is a program résztvevői között. Mentoroknak esetmegbeszélés .
2014. szept.	Negyedik mentori találkozó	Értékesítési terv összeállítása; Időszakos értékelés: mentori fejlesztési terv, kommunikációs terv, cash-flow terv, beszerzési terv és teljesítménymutatók alapján.

2014. okt.	Ötödik mentori találkozó	Értékesítés segítése , mentorálása. Értékesítési terv és cash-flow terv ellenőrzése, szükséges korrekciók megbeszélése.
2014. nov.	Hatodik mentori találkozó	Értékesítés segítése , mentorálása. Értékesítési terv és cash-flow terv ellenőrzése, szükséges korrekciók megbeszélése.
2014. dec.	Hetedik mentori találkozó	Értékesítés segítése , mentorálása. 2014-es értékesítés értékelése. 2014-es cash-flow értékelése.
2015. jan.	Nyolcadik mentori találkozó	2015-ös értékesítési terv elkészítése. 2015-ös pénzügyi (cash-flow) terv véglegesítése. Időszakos értékelés: mentori fejlesztési terv, kommunikációs terv, értékesítési terv, cash-flow terv és beszerzési terv alapján.
2015. febr.	Kilencedik mentori találkozó	2014-es teljesítményindikátorok értékelése . Szükség esetén az indikátorok aktualizálása . Szükség esetén az üzleti terv és a résztervek – kommunikációs, beszerzési, működési – aktualizálása . (Az értékesítési és a cash-flow terv aktualizálása a januári találkozón mindenképpen megtörténik.)
2015. márc.	Vezetői készség-fejlesztő tréning Mentoroknak esetmegbeszélés	A NESsT vezetői készségfejlesztő tréninget tart a bevont szervezetek vezetői számára. Tartalma: vezetői feladatok, vezetési stílusok, motiválás, visszajelzés, teljesítményértékelés, döntéshozatal. A képzés célja együttműködési lehetőségek feltárása is a program résztvevői között. Mentoroknak esetmegbeszélés
2015. máj.	3 éves stratégiát tervező workshop régióként Mentoroknak esetmegbeszélés	A NESsT stratégiai tervező workshopot tart a bevont szervezetek vezetői számára. Tartalma: küldetés, jövőkép, értékek, helyzetelemzés (SWOT), lehetséges stratégiák, lehetséges stratégiák értékelése, akciótervek szempontjai. A képzés célja együttműködési lehetőségek feltárása is a program résztvevői között. Mentoroknak esetmegbeszélés
2015. máj.	Tizedik mentori találkozó	3 éves stratégiai terv előkészítése. A 2016-ra és 2017-re vonatkozó üzleti terv elkészítésének előkészítése.
2015. jún.	Záró mentori találkozó	A stratégiai terv véglegesítése. Akcióterv 2015 végéig. 2016-2017-es üzleti terv véglegesítése. A 15 hónap teljesítményének értékelése (üzleti, társadalmi, szervezeti és fenntarthatósági célok). Teljesítmény indikátorok kitűzése (a négy területre) 2015 végéig, valamint 2016-ra és 2017-re. Mentori fejlesztési terv végrehajtásának értékelése .

Mérföldkövek:

Mivel előre nem lehet meghatározni, hogy melyik szociális szervezetnek melyik módszertani elemre milyen intenzitással lesz szüksége, ezért a fenti módszertan a szociális szervezet igényeihez rugalmasan testre szabható. Ami fontos, hogy a fejlesztés a fenti logikát kövesse, illetve, hogy bizonyos

mérföldkövek adott sorrendben megvalósuljanak. (Természetesen minden szociális szövetkezet esetében merülhetnek fel teljesen egyedi igények vagy problémák is, amelyeket szintén érdemes beilleszteni a mentori programba.)

Az alábbiakban táblázatos formában összegezzük, hogy melyek a legfontosabb mérföldkövei a mentori folyamatnak:

Mérföldkő	Határidő
Szervezeti felkészültség és üzleti terv értékelése, mentori fejlesztési terv készítése.	2014. április
Aktualizált vagy kiegészített piackutatás.	2014. május
Marketing és működési terv aktualizálása.	2014. május
Pénzügyi terv aktualizálása / készítése. Az üzleti terv aktualizálásának véglegesítése.	2014. május
Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása, indikátorok meghatározása, célok kitűzése. (Üzleti, társadalmi, szervezetfejlesztési és fenntarthatósági indikátorok.)	2014. június
Résztvevő szociális szövetkezeteknek értékesítési képzés.	2014. augusztus
Értékesítési terv készítése.	2014. szeptember
2014-es értékesítés és cash-flow menedzsment értékelése; 2015-ös értékesítési terv és cash-flow terv elkészítése.	2015. január
2014-es teljesítmény értékelése, indikátorok aktualizálása.	2015. február
Szociális szövetkezetek vezetőinek tréning.	2015. március
A szociális szövetkezeteknek stratégiatervező workshop.	2015. május
Hároméves stratégiai terv. 2017 végéig üzleti terv. 2017 végéig teljesítmény indikátorok és célok.	2015. június

5.4. Mentori fejlesztési terv

A mentori módszertan gerincét a mentori program elején, a mentor és a bevont szociális szövetkezet által közösen elkészített, az egyes szociális szövetkezetekre testre szabott **mentori fejlesztési terv** adja (3-as számú melléklet⁷).

A mentori fejlesztési terv az első mentori találkozón, a szervezeti felkészültség és az üzleti terv értékelését követően készül el (ezekhez a későbbi fejezetekben részletes útmutató található). A fejlesztési tervben foglalt feladatok elvégzésére és a határidők betartására mind a mentor, mind a szövetkezet elkötelezi magát a terv véglegesítésekor. Természetesen a fejlesztési folyamat során az élet hozhat új fordulatokat, és így a terv módosulhat, de ez közös megegyezéssel, kellően indokolt esetben lehetséges, és törekedni kell a

⁷ A kiadványban bemutatott mentori folyamathoz kapcsolódó kiegészítő sablonok, mellékletek megtalálhatóak a kézikönyvhöz tartozó CD-n!

program sikeressége érdekében arra, hogy a mentori fejlesztési folyamat végén minden érintett elégedett legyen a megvalósult eredményekkel.

A fejlesztési terv sablon végigvezet a fejlesztési folyamat mérföldkövein, és az azokhoz tartozó alfeladatokon. A feladatokhoz kapcsolódóan betűkód jelzi, hogy az adott feladat kötelező eleme-e a módszertannak (K), tehát mindenképpen el kell végezni a megadott határidőre, vagy opcionális (O), és az első mentori találkozó során eldöntendő, hogy az adott szociális szövetkezet esetében szükséges-e a fejlesztési folyamat sikeressége érdekében. A (T) betűkód a szóban forgó szociális szövetkezetre szabott, az alpmódszertanban nem szereplő, de fontos és kritikus lépés a hosszú távú fenntarthatóság érdekében. Ezek a testre szabott feladatok a szervezeti felkészültség és az üzleti terv értékelése alapján felmerülő hiányosságok kiküszöbölését szolgálják.

Szintén kulcsfontosságú, hogy az egyes feladatokhoz külön felelősök tartozzanak a szövetkezeten belül, és ez a kezdeti megállapodás részét képezze, hogy mindenki tisztában legyen a mentori programmal járó kötelezettségeit illetően.

A megszabott határidőknek igazodnia kell a mentori módszertan ütemtervéhez, így a határidők hónapjai adottak a mentori fejlesztési terv sablonjában. A mentor feladata, hogy a tervben szereplő határidőket betartassa, és az elvárt eredményeket számonkérje a szociális szövetkezeten. Ennek érdekében fontos, hogy az első mentori találkozó alkalmával a mentor meggyőződjön arról, hogy a felelős személyek, vagy legalábbis a szövetkezet vezetője tisztában van azzal, hogy az egyes feladatok pontosan mit jelentenek a gyakorlatban, milyen volumenű munkáról van szó, hogy a feladatok elvégzéséhez szükséges erőforrásokat biztosítani tudják.

Javasoljuk, hogy a mentori fejlesztési tervben előre rögzítsék a mentori találkozók időpontjait, hogy mindenki időben rendelkezésre tudjon állni a fejlesztési folyamat szoros ütemtervének betartása érdekében. Az utolsó oszlopba a találkozók dátumán túl minden olyan egyéb, fontos megjegyzés bekerülhet, mely az adott feladathoz kapcsolódik.

6. Szervezeti felkészültség-vizsgálat

Ahhoz, hogy egy szociális szövetkezet sikeresen működjön, jónéhány fontos alapkövet – küldetés, jövőkép, értékek –le kell fektetni az alapításkor, és azokat bizonyos időnként felülis kell vizsgálni. Ahhoz, hogy szövetkezet vállalkozásként is sikeresen működjön, elengedhetetlenek a biztos szövetkezeti alapkövek, de ugyanúgy nélkülözhetetlenek bizonyos szervezeti kompetenciák, egy alapvető infrastruktúra és egy bizonyos mértékű pénzügyi felkészültség.

A **szervezeti felkészültség kérdőív** (1-es számú melléklet) célja, hogy a mentori fejlesztési terv előtt a mentor és a bevont szociális szövetkezet közösen értékelje a kiindulási helyzetet: melyek a szövetkezet erősségei és gyengeségei, biztos alapköveken nyugszik-e a szervezet, mik a hiányosságok és melyek fejlesztendőek a fent említett területek közül a hosszú távú sikeresség érdekében.

Az értékelő lap három részből áll a fentiek logikáját követve: a szervezeti alapkövek, ezt követően a szervezeti kompetenciák, majd a pénzügyi felkészültség kerül górcső alá.

A szervezeti alapkövek közül elsőként a **küldetést** kell megfogalmazni. Kritikus, hogy a szövetkezet világos identitással rendelkezzen, tudja, hogy mik a létezésének alapvető céljai, és milyen tevékenységeket végez. Amennyiben a küldetés megfogalmazása nem kellően meggyőző a mentor számára, akkor érdemes közösen dolgozni azon, hogy egy mindenki számára elfogadható küldetéssel tudja folytatni a szervezet a működését.

A küldetés mellett érdemes lefektetni azokat a kulcsfontosságú **értékeket**, melyek sarokkövei lesznek a működésnek, és szervezeti dilemmák esetén útmutatást adnak. Az értékek alapvető meggyőződések vagy alapelvek, amelyek meghatározzák a szemléletünket, vezérlik döntéseinket, irányítják magatartásunkat azzal kapcsolatban, hogy mi mennyit ér, beleértve azt is, hogy mi helyes és helytelen, jó vagy rossz, fontos vagy lényegtelen.

A szociális szövetkezet **érintettjeinek támogatása**, a szövetkezet beágyazottsága szintén elengedhetetlen a hosszú távú siker érdekében. Elsőként azt kell látnia a mentornak és a szövetkezeti vezetőnek, hogy pontosan kik is a szövetkezet érintettjei: kire van a szociális szövetkezetnek hatása, illetve ki van hatással a szociális szövetkezetre. A tagokon és a munkavállalókon túl ide tartozhatnak a különböző támogatók, helyi és országos partnerek, önkormányzatok, beszállítók, vevők, stb. Következő lépésként azt kell végiggondolni, hogy a különböző érintetti csoportok hogyan viszonyulnak a szövetkezet tevékenységéhez: mennyire támogatóak, elkötelezettek. Amennyiben egy érintetti csoport támogatásával vagy elkötelezettségével kapcsolatban hiányosságok vagy kiaknázatlan lehetőségek merülnek fel, érdemes azt is végiggondolni és beépíteni a fejlesztési tervbe, hogy milyen

lépésekkel növelhető a támogatás, illetve elköteleződés: a felkészültségi feladatlap erre is lehetőséget ad.

Végül, de nem utolsó sorban a szociális szervezetet **jövőképét** kell megfogalmazni a fejlesztési terv indulását követő harmadik év végére. A jövőkép az a jövőbeni állapot, amelynek elérésére a szervezetet várják. Ezt a jövőbeni állapotot minél több szempont alapján definiálja a szervezet: termékkör, pénzügyi helyzet, finanszírozás, munkatársak, érintettek és kedvezményezettek, fizikai infrastruktúra, társadalmi hatás. Nagyon fontos, hogy ez a jövőkép jól végiggondolt legyen, hiszen alapvetően meghatározza azt, hogy mit érhet el hosszú távon a szervezet. A sokszor emlegetett senecai idézet jól megvilágítja miért: "Semmilyen szél sem kedvező annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart." A jövőképpel minden szervezeti tag legyen tisztában, hisz így tudnak mindannyian ugyanazért a célért és állapotért dolgozni.

A következő rész a **szervezeti kompetenciákról** szól: a szociális szervezetet működtetéséhez szükséges tudás, képzettség, tapasztalat és infrastruktúra értékelésére kerül sor. Itt alapvetően a gyenge (1 pont) – közepes (2 pont) – erős (3 pont) skálán, segítő kérdések mentén kell értékelni az egyes területeket. A kérdések megválaszolása után alapvetően minden résznél kapunk egy pontszámot, és így látjuk, hogy mely területek mutatkoznak erősebbnek, és melyek gyengébbnek. A vállalkozói és a stratégiai képességek esetén 18 pont a maximum, a munkatársak kompetenciáit és a rendelkezésre álló infrastruktúrát maximum 9 pontra értékelhetjük; így érdemes a kapott számokat interpretálni. Végző soron az értékelő táblázat kitöltésének az a célja, hogy kirajzolódjon, hogy milyen hiányosságok vannak, mi az, ami ezek közül kritikus, és mit lehet tenni a gyengébb területek megerősítéséért. A legfontosabbak ezek közül kerüljenek bele a mentori fejlesztési tervbe.

A **pénzügyi felkészültséget** illetően három alapvető területtel foglalkozunk: a pénzügyi stabilitással, a szükséges pénzügyi források rendelkezésre állásával, továbbá a pénzügyi források bevonási képességével. A sarokszámok megadásán és a várható források megnevezésén túl a szociális szervezet vezetői foglalják össze 2-3 bekezdésben a szervezetet pénzügyi helyzetének értékelését.

A legoptimálisabb, ha a szervezetet vezetőse együtt, a kérdéseket közösen végiggondolva tölti ki a teljes feladatlapot, majd azt megosztják és átbeszélik a mentorral. A mentor visszajelez a küldetés és a jövőkép érthetőségével, egyértelműségével kapcsolatban, a szervezeti kompetenciákat és a pénzügyi felkészültséget illetően pedig a rendelkezésre álló információk alapján megítéli, hogy az értékelés megállja-e a helyét. A mentor és a szervezetet vezetői ezt követően a mentori fejlesztési tervbe beillesztik azokat a feladatokat, melyek a legkritikusabb hiányosságok kiküszöbölését célozzák.

7. Az üzleti terv értékelése

A mentori programba bevont szociális szervezetek rendelkeznek üzleti tervvel, de ezek minősége nem ismert, és a korábbi tapasztalatok alapján a tervek feltehetően átdolgozásra, fejlesztésre szorulnak. Ezért a mentorok egyik első feladata lesz, hogy elolvassák a szociális szervezetek üzleti tervét, és értékeljék annak a minőségét, illetve aktualitását: ehhez nyújt támpontot az **értékelőlap** (2-es számú melléklet)

Az értékelőlap logikája követi az üzleti tervek legfontosabb fejezeteit. A mentor minden fontosabb fejezetet értékeli egy 1-től 5-ig terjedő skálán.

Az értékelés a következő pontozás alapján történik:

Pontszám		Jellemzés
5	Nagyon jó	Nincsenek kérdéseim, sem kétségeim a szociális szervezetet illetően ebben a témában.
4	Átlagosnál jobb	A szociális szervezet nagyon jól körbejárta a problémát, de néhány rész még további fejlesztésre szorul.
3	Átlagos	A szociális szervezet megfelelően utánajárt a témának, de vannak még további kérdéseim.
2	Átlag alatti	A szociális szervezet nem egészen ismerte fel a probléma lényegét, felfedezhetők gyengeségek.
1	Gyenge	Számos további kérdés merült fel, kétségeim vannak a szociális szervezetet erősségét illetően ebben a témában.
0	Elfogadhatatlan	Biztos vagyok benne, hogy a szociális szervezet képességei, teljesítmény vagy erőforrás hiányában nem képes megfelelően teljesíteni ebben a témában.

Néhány kérdés megválaszolása teljesen szubjektív, más esetekben nem lesz elég információja a mentornak ahhoz, hogy megfelelő értékelést adjon. A lényeg, hogy legjobb tudása szerint értékeljen a mentor, és jegyezze le, ha kétségei vagy további kérdései vannak.

A pontozás tükrözi, hogy a szociális szervezet vállalkozási tevékenységének (vagy tervének) melyek az erős, és melyek a gyenge pontjai. A pontozáson túl fontos, hogy a szociális szervezet kézhez kapjon egy olyan szöveges értékelést, amely alapján kap egy összképet arról, hogy melyek a fejlesztendő területek az üzleti tervben, és ezek közül melyek azok, amiket újra kell gondolni és írni a siker érdekében. Az egyik legfontosabb kérdés az lesz, hogy az üzleti tervben szereplő piackutatás minősége milyen értékelést kap, és hogy ez alapján szükség lesz-e egy, az értékesítést megalapozó kiegészítő piackutatás elvégzésére a fejlesztési folyamat során. A mentori fejlesztési terv testre szabott elemei tehát a szervezeti felkészültség vizsgálata és az üzleti terv értékelése alapján egészülnek ki az opcionális és a testre szabott feladatokkal.

8. Az üzleti terv megvalósítása

8.1. Az értékesítést megalapozó kiegészítő piackutatás

Az üzleti terv értékeléséből kiderül, hogy az üzleti tervezés során készített piackutatás kellő alapot jelent-e a szociális szövetkezet vállalkozási tevékenységének elindításához vagy továbbfejlesztéséhez. Előfordulhat, hogy sok kulcsfontosságú információ hiányzik a piacelemzésből, melyek alapvetően meghatározzák a sikerességet, illetve az is elképzelhető, hogy az üzleti terv veszített aktualitásából, ezért érdemes a kutatást vagy egyes részeit újragondolva megismételni. Ehhez nyújt segítséget a CD mellékleten található a **kiegészítő piackutatáshoz** készült vezérfonal (4-es számú melléklet).

Az értékesítést megalapozó kiegészítő piackutatás során ugyanazt a logikát követhetjük, melyet a korábbi, üzleti tervet bemutató fejezetekben felvázoltunk. A piacelemzés során alapvetően négy területet kell megvizsgálni: a szövetkezet célpiacát, a versenytársakat, a beszállítókat és az iparági trendeket.

A **célpiac elemzését** érdemes azzal kezdeni, hogy beazonosítjuk az értékesítési modellt: szervezeti ügyfeleknek ad el a szociális szövetkezet személyes értékesítés révén, viszonteladókön és/vagy partnereken keresztül értékesít vagy pedig nagyszámú (jellemzően magán) vevőt kell elérnie hathatós marketingkommunikációval. A modell alapján más és más fókuszja és eszközei lesznek a piackutatásnak.

A szervezeti ügyfeleket célzó szociális szövetkezeteknek érdemes személyes megkérdezésben gondolkodni. Ehhez kelleni fog egy kisebb adatbázis a megkereshető szervezetekről, valamint egy interjú vezérfonal, mely tartalmazza azokat a kérdéseket, melyekre választ szeretne kapni a szövetkezet az értékesítéssel, termékekkel kapcsolatban. Néhány példa szerepel a vezérfonalban, azonban érdemes újra elövenni az üzleti tervet, illetve a korábbi fejezetekben megmutatott piackutatási útmutatót, és végiggondolni, hogy mi mindent kell megtudni a potenciális vevőkről.

A viszonteladókön és/vagy partnereken keresztül értékesítő szociális szövetkezetek esetében a viszonteladók megkérdezésére készített adatbázison és interjúvezérfonalon túl a végső fogyasztók megkérdezéséről is el kell gondolkodni. Ilyen esetekben általában érdemes a végfogyasztókat személyesen megkérdezni, például néhány viszonteladó közelében tartózkodók vagy a boltba betérők körében. Ki kell tűzni egy célszámot a beérkezett kérdőív mennyiségekre vonatkozóan, illetve a kérdőív tartalmát részletesen ki kell dolgozni.

Azoknál a modelleknél, ahol nagyszámú fogyasztó elérése a cél, és ehhez intenzív marketingkommunikáció társul, a piackutatásnál a fogyasztók megkérdezése áll a fókuszban. A fogyasztói kérdőív tartalmának alapos

végiggondolásán túl el kell dönteni, hogy milyen módon történjen a lekérdezés: online, telefonon vagy személyesen; és hogy körülbelül hány fogyasztót szeretnénk elérni a kérdőívvel. Ezek után pedig arra vonatkozóan kell tervvel előállnunk, hogy miképpen jutunk el a fogyasztókhoz. Az online terjesztési csatornák (facebook, levelezési listák) mellett van lehetőség adatbázisok vásárlására vagy használhatjuk már meglévő, a fogyasztók hozzájárulásával készült saját adatbázisainkat is. Törekedjünk arra, hogy a megkérdezett fogyasztók a célcsoportunkba tartozzanak (tehát pl. ne 60 év feletti férfiak véleménye alapján értékesítsünk fiatal szülőknek szóló könyveket).

Elképzelhető, hogy egy szövetkezet akár ezek kombinációját alkalmazza, ebben az esetben a piackutatási vezérfonal minden pontján végig kell menni. Ezen a ponton érdemes végiggondolni, hogy az eddigi értékesítési tapasztalatok – amennyiben volt ilyen – mit mutatnak: milyen eredmények és milyen nehézségek adódtak a szárnypróbálgatások során, működött-e a viszonteladói rendszer, stb, és ez alapján megnézni, hogy melyik irányvonalat érdemes erősíteni.

A piackutatás információgyűjtési fázisát követően a beérkezett információkat fel kell dolgozni, strukturálni, majd az eredmények alapján következtetéseket levonni a marketingstratégiát illetően. A következtetések nélkül a piackutatási tervékenység majdhogynem hiába történik, ezért erőforrásokat kell szánni arra, hogy a tapasztalatok összegeződve hathatós stratégiákban testesüljenek meg, és az üzleti terv megvalósítása során kézzelfogható hasznukat lássuk.

8.2. Kommunikációs terv és annak megvalósítása

A kommunikációs terv az üzleti terv marketing mixének „Promóció” fejezetében írtakon alapul. Minél alaposabb munkát végzett a szociális szövetkezet az üzleti tervezés során, annál könnyebb dolga lesz a mentori program idejére szóló részletes kommunikációs terv összeállításakor.

Egy kis emlékeztető a promóciós stratégia lehetséges eszközeiről:

- **Reklám:** a termékről, szolgáltatásról szóló üzenet közvetítő kommunikációs csatornákon keresztüli eljuttatása a fogyasztókhoz.
- **Direkt marketing:** a termékről, szolgáltatásról szóló üzenet közvetlen eljuttatása a vevőkhöz.
- **Vásárlásösztönzés:** a termék vagy szolgáltatás megvásárlására történő rövidtávú ösztönzés.
- **Személyes eladás:** a termék vagy szolgáltatás személyes bemutatása eladási szándékkal.
- **PR (public relations):** a vállalkozásról pozitív kép kialakítása és erősítése a helyi társadalomban.
- **Elégedett vevők továbbajánlása.**

- **Arculat:** a vállalkozást egyértelműen beazonosító, egységes, egymással összhangban álló külalaki tényezők.
- **On-line marketing:** internetes marketing, akár reklám, akár direkt marketing.

A kommunikációs terv elkészítésének előfeltétele, hogy a szövetkezet szolgáltatásainak, termékeinek célpiaca világosan meghatározott legyen, és részletes információk álljanak rendelkezésre a célcsoportról a piackutatásnak, vagy a kiegészítő piackutatásnak köszönhetően.

A kommunikációs tervezés lépései a következők:

1. Kommunikációs célok meghatározása
2. Kommunikációs csatornák kiválasztása
3. Kommunikációs üzenet megfogalmazása
4. Ha szükséges vizuális anyagok készítése, készíttetése.
5. Fentiek végiggondolása és megtervezése egy hosszabb időszakra – promóciós menetrend
6. Az időszak kommunikációs költségvetésének összeállítása

Kommunikációs célok meghatározása

A kommunikációs célok lehetőségeinek száma végtelen, minden szociális szövetkezet sajátos, testre szabott kommunikációs célokkal kell, hogy rendelkezzen, mely alapvetően meghatároz majd minden kommunikációs tevékenységet. Nem beszélve arról, hogy a célok a szövetkezet és a termék, szolgáltatás életciklusától függően változhatnak: más lesz fontos az induláskor vagy egy-egy új szolgáltatás bevezetésekor, és más egy hosszabb múltú, érettebb

Néhány példa konkrét kommunikációs célokra:

- ✓ B termék bevezetésének kommunikálása;
- ✓ Szezonális programok vagy akciók kommunikálása;
- ✓ Ismertség, imázs erősítése;
- ✓ Termékelőnyök kommunikálása;
- ✓ A termék iránti érdeklődés folyamatos fenntartása;

fázisban lévő szövetkezet esetében. Ezért érdemes időt szánni itt is arra, hogy alaposan végiggondoljuk, milyen kommunikációs célok megvalósulása viszi majd a szövetkezetet közelebb a szervezeti és üzleti célok eléréséhez.

A kézikönyvhöz mellékeltem „**Kommunikációs terv**” nevű excel fájlt (5-ös számú melléklet) első fülében a következő táblázat segít összefoglalni a mentori program idejére vonatkozó kommunikációs célokat:

Sorszám	Kommunikációs cél	Üzenet
1		
2		
3		
4		
5		

Kommunikációs csatornák kiválasztása

A kommunikációs célok függvényében a megfelelő csatornák kiválasztása következik. A csatornaválasztás során természetesen a célcsoport igényeit és szokásait kell figyelembe venni. Ha több különböző célcsoporttal dolgozik a szövetkezet, akkor elképzelhető, hogy más-más csatornák működnek majd jól a különböző célcsoportok esetén.

Már most fontos mérlegelni, hogy milyen költségekkel járnak az egyes csatornák, illetve milyen hatékonysággal működnek. Ez utóbbival kapcsolatban a szövetkezet támaszkodhat saját múltbéli tapasztalataira, vagy más hasonló profilú, segítőkész szervezet információira, illetve az interneten is fellelhető számos tanulmány arról, hogy egyes csatornák kiknek és milyen körülmények között váltak be.

Néhány példa a kommunikációs csatornákra: hírlevél; honlap, Facebook oldal; konkrét médium; plakát, szórólap a partnereknél, bizonyos helyszíneken; rendezvények.

Kommunikációs üzenet megfogalmazása

A kommunikációs üzenet megfogalmazásakor a következő kérdésekből érdemes kiindulni:

- Mi az a versenylőny, ami megkülönbözteti a szövetkezetet a versenytársaktól, mik azok a termékelőnyök, melyek a vásárlók számára fontos hozzáadott értékkel bírnak?
- Ez alapján mi az a konkrét üzenet, amit közvetíteni szeretnénk a célközönségünknek?

A korábban megfogalmazott kommunikációs célokhoz, és csatornákhöz rendeljük hozzá a vonatkozó üzeneteket a “Kommunikációs terv” nevű excelben, majd gondoljuk mégegyszer végig: kellő mértékben támogatja a megfogalmazott üzenet a cél megvalósulását?

Néhány példa konkrét kommunikációs üzenetre:

- A XYZ nem csak egy kávézó, hanem egy olyan hely is, ahol üzleti partnereiddel találkozhatasz vagy nyugodtan dolgozhatsz, és a gyereked is jól érzi magát.
- A nagykiszerelésű ABC gyümölcslevek gazdaságos és egészséges megoldást kínálnak nagy családok számára.

Vizuális anyagok

A kommunikáció szerves része minden olyan vizuális anyag, mely a szövetkezettel, illetve a szövetkezet termékeivel, szolgáltatásaival összekapcsolódik. Ide tartozik a szövetkezet arculata, a logó, plakátok, a honlap designja, a színvilág, a csomagolás, a megfogalmazás, stb. A vizuális anyagok esetén fontos a konzisztencia, törekedjünk az egységességre! A tervezés során tartsuk szem előtt a kommunikációs célokat, és a megfogalmazott üzenetek fényében véglegesítsük a vizuális anyagok szövegét és képi világát!

Promóciós menetrend

Ha ezzel mind megvagyunk, tudjuk mik a céljaink, mik a csatornáink és az üzeneteink, rendelkezésre állnak különböző vizuális eszközök, tegyük mindezt rendszerbe és alkossunk egy promóciós menetrendet!

Az alábbi táblázat azt a célt szolgálja, hogy legyen egy, a mindennapok során használható eszközünk, aminek segítségével nyomon tudjuk követni, hogy mikor milyen kommunikációs akcióra, lépésre van szükség, hogy a tervezéskor kitűzött céljaink megvalósuljanak. A táblázatban heti szinten lehet jelölni, hogy mikor kell a honlapot frissíteni, mikor kell hírlevelet küldeni, mikor blogposztot írni, mikor indul egy kampány, mikor lesz saját vagy nem saját rendezvény, stb. Nem lesz mindegyik mindenki számára releváns, használjuk csak azokat, amik a szóban forgó szövetkezet számára hasznos eszközöknek bizonyulhatnak.

A „Kommunikációs terv” nevű Excel tábla második fülében a teljes mentori program idejére előre meg tudják tervezni a kommunikációs tevékenységeket a résztvevő szociális szövetkezetek. Az első néhány hónap után – főként, ha nem épül korábbi tapasztalatra a kommunikáció, érdemes a választott csatornákat, üzeneteket, eszközöket értékelni, és ennek fényében módosítani a promóciós terven.

Év:	2014															
Hónap:	5				6				7				8			
Hét:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Honlap																
Hírlevél																
Blog																
Facebook kampány																
Facebook post																
Google kampány																
Szórólap																
Plakát																
Rendezvény																
Újság hirdetés																
Rádió hirdetés																
TV hirdetés																
Sajtó tájékoztató																
PR cikk																
Akció, promóció																

Kommunikáció költségvetés

A fentebb felvázolt kommunikációs tevékenységeknek természetesen van erőforrás-igénye; a kommunikációs tervezés utolsó lépéseként ezeket kell számba vennünk. Konkrét árajánlatok alapján ki tudjuk kalkulálni, hogy melyik kommunikációs tevékenységnek, illetve az egyes vizuális anyagoknak milyen költségvonzata van. Az összesítést követően ezt össze kell vetni a rendelkezésre álló forrásokkal, és megnézni, hogy mit kell módosítani ahhoz, hogy a tervek összhangban legyenek a lehetőségekkel. Amennyiben belső erőforrást használ a szociális szövetkezet a feladatok ellátására, akkor azt kell mérlegelni, hogy a tevékenységekre fordított idő arányban van-e a várható eredménnyel.

8.3. Értékesítési terv és annak megvalósítása

Az értékesítés az üzleti fenntarthatóság egyik legfontosabb sikertényezője, és egyben a korábbi tapasztalatok alapján a szociális szövetkezetek és más társadalmi vállalkozások leggyakoribb hiányossága. A mentori módszertannak ezért egyik kulcsfontosságú eleme a szociális szövetkezetek értékesítési ismereteinek és készségeinek a fejlesztése.

Ebben a fejezetben elsőként megnézzük, hogy miként kapcsolódik egymáshoz a marketing és az értékesítés, röviden bemutatjuk a TEH-elemzés módszerét és az értékesítési alapmodelleket. Ezt követően részletesen tárgyaljuk az értékesítési ciklus fázisait, végül a mentori kézikönyvhöz mellékelte „Értékesítési terv” Excel segédanyaghoz nyújtunk némi útmutatást.

A marketing és az értékesítés kapcsolata

A marketing és az értékesítés fogalmát gyakran keverik, vagy éppen szinonimaként használják, holott ez két különböző, de egymáshoz kapcsolódó fogalom.

A marketing a fogyasztói elégedettség kialakítása, a fogyasztói igények megismerésén, és azok lehető legtökéletesebb kielégítésén keresztül, a nyereségességi szempontok szem előtt tartásával. Az értékesítés pedig egy olyan folyamat, amelynek során az értékesítők megfelelő információk ismeretében a vállalkozás által előállított termékeket, szolgáltatásokat eladják. Tehát a kettő nem egyenlő, de a marketing támogatja az értékesítést!

Annak érdekében, hogy kapcsolatuk kézzelfoghatóbb legyen, nézzünk néhány gyakorlati vonatkozást (itt a kapcsolódó marketingtervezési elemekhez az értékesítési vonatkozásokat soroljuk fel):

Az értékesítés:

- a célcsoport leírása helyett az egyes konkrét vevőkkel való kapcsolatba lépés;
- pozicionálás helyett annak a megválaszolása, hogy egy konkrét vevőnek miért jobb ami termékünk, mint a versenytársaké;
- általános termékstratégia helyett annak a megválaszolása, hogy egy konkrét vevőnek miért HASZNOS a termékünk;
- általános árstratégia helyett egy konkrét árajánlat egy konkrét vevő számára.

A marketingtervben a marketing mix részeként felvázolt értékesítési stratégiához képest az értékesítés a csatorna típusok felsorolása helyett már a konkrét partnerek és/vagy vevők megtalálásának, megismerésének és velük üzlet kötésének folyamatát tárja fel. A kommunikációs stratégia pedig egy olyan eleme az üzleti tervezésünknek és működésünknek, mely megalapozza az értékesítést, hiszen a vevő tőlünk független forrásból hall a termékünkről, egyes konkrét elemek (például katalógus, promóciók) pedig segítik a konkrét értékesítési folyamatot.

TEH-elemzés

A sikeres értékesítés egyik alapfeltétele, hogy az értékesítő ismerje saját termékeit, szolgáltatásait, és a célcsoport tulajdonságait, igényeit, szokásait. Az

ún. TEH-elemzés egy olyan eszköz, mely segít végiggondolni azt, hogy az értékesítés során mit érdemes a vásárlóknak hangsúlyozni a termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatban.

A TEH három szó rövidítéséből áll össze: tulajdonság, előny és haszon, melyek a következőképpen értelmezendők:

- **Tulajdonság:** milyen a termék?
- **Előny:** mire képes a termék?
- **Haszon:** miért jó ez egy konkrét vevő számára?

Az értékesítési folyamat akkor lehet leginkább eredményes, ha a vásárlókhöz az az üzenet érkezik meg, hogy konkrétan a számukra miért jó a szóban forgó termék vagy szolgáltatás, tehát a kommunikációnak a „Haszon” megvilágítására kell fókuszálnia.

Lássunk néhány konkrét példát e három szintre:

	Tulajdonság	Előny	Haszon
Ékszer	Újrahasznosított anyag	Környezetbarát	Erősíti a „jó fej” imázst
Gyümölcslé	Nem tartalmaz adalékanyagot	Egészséges	A gyerek szereti és mégis egészséges
Kávézó	Vannak gyerekprogramok	Mehetek a kisgyerekemmel, mert nem fog unatkozni	Találkozhatok üzleti partnerrel, akkor is, ha nem tudom kire bízni a gyereket
Gyerekkönyv	Hiánypótló témákat keres, nehéz témákat dolgoz fel	A gyerekemmel meg tudom beszélni a nehéz témákat	A gyerekem könnyebben dolgozza fel egy közeli családtag halálát.

Az értékesítési folyamat előkészítéseként érdemes a szövetkezeteknek is TEH-elemzést készíteni az összes termékre, szolgáltatásra, hogy megfelelő felkészültséggel állhassanak neki az értékesítésnek.

Értékesítési alapmodellek

Az üzleti tervezés, majd az értékesítést támogató kiegészítő piacutatás során már foglalkoztunk ezzel, ám kifejezetten fontos, hogy úgy vágjunk neki az értékesítési terv elkészítésének, hogy az eddigi információk és tapasztalatok alapján végiggondoltuk és döntésre jutottunk az értékesítési modellünkkel, azaz a választott értékesítési csatornákkal kapcsolatban.

A következő táblázat összefoglalja a különböző értékesítési csatornákat abból a szempontból, hogy kivel kerül az értékesítő szövetkezet kapcsolatba, mi a marketingkommunikáció és mi az eladáshelyi kommunikáció célja.

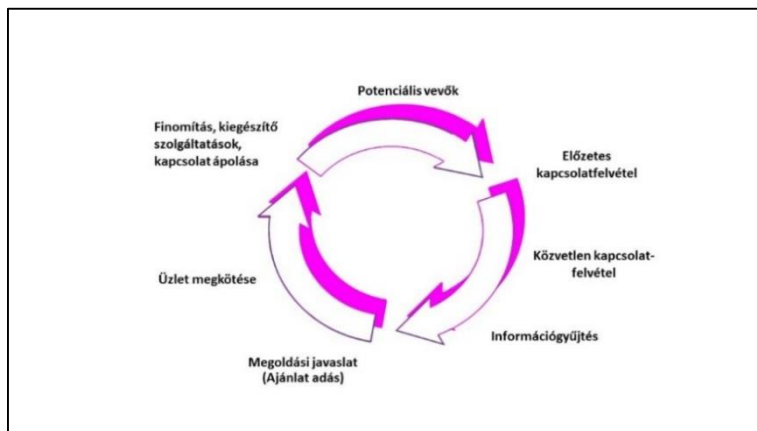
	Közvetlen kapcsolat kivel?	Marketing kommunikáció célja	Eladáshelyi kommunikáció célja
Személyes értékesítés	Potenciális vevő	Kapcsolatfelvétel segítése	Termék értékesítése
Viszonteladói hálózat	Viszonteladó	Vevő keresse a terméket	Vevő megtalálja és megvegye a terméket
Saját üzlet	Vevő	Forgalomgenerálás	Vevő bemenjen és vásároljon
Piacok, vásárok, rendezvények	Szervező és potenciális vevő	Rendezvény népszerűsítése	Vevő megtalálja és megvegye a terméket
Saját web-shop	Senki	Web-oldal látogatottság növelése	Vevő on-line megvegye a terméket
Partner web-shop	Web-shop üzemeltető	Vevő keresse a terméket a web-shopban	Jó helyezés a rendszeren belül

Természetesen nem csupán egy értékesítési csatornát választhatunk - különösképpen, ha többféle célcsoport elérését célozzuk -; az értékesítési modellünk a csatornák kombinációjából áll elő. Fontos azonban mérlegelni, hogy melyek azok a csatornák, amelyek hatékonyan szolgálják az értékesítési céljainkat, és törekedni arra, hogy az erőforrásainkat ne aprózzuk el.

Értékesítési ciklus

Az értékesítés ciklikus folyamatként jellemezhető, mely a következő ábrán található fázisokból áll. Bár ez egy általánosságban használható modell, az

ábrán látható szakaszok időben egybeeshetnek, illetve egyes fázisok egyes esetekben kimaradhatnak.



Nézzük részletesen az egyes értékesítési fázisokat.

1. **Potenciális vevők:** első, illetve visszatérő feladata az értékesítésnek a potenciális vevőkösszegyűjtése, egy vevői adatbázis előállítás, illetve bővítése. De mindez hogyan valósítható meg? Például:

- Ajánlások gyűjtése meglévő ügyfelektől vagy partnerektől;
- Meglévő ügyfelek versenytársai;
- Potenciális vevők direkt felkutatása (pl. Internet, szaksajtó, adatbázisok);
- Marketing aktivitás, pl.: kiállítások, rendezvények;
- Kommunikációs anyagok elhelyezése partnereknél, ahol a célcsoportunk megfordul;
- On-line marketing, nagy látogatottságú web-oldal, nagyszámú like-oló vagy követő.

2. **Előzetes kapcsolatfelvétel:** Ha megszereztük a vevő elérhetőségét, a következő lépés, hogy kapcsolatba lépünk vele. Hogyan történhet mindez?

- Telefon;
- Direkt mail;
- Hírlevél;
- Termék minta;

- Olyan reklám, amely kapcsolatfelvételt ösztönöz (kupon vagy hírlevélre feliratkozás);
- Megállító tábla.

3. **Közvetlen kapcsolatfelvétel:** ez már általában a személyes találkozót jelenti (amennyiben van ilyen az értékesítési ciklusban), és ez az értékesítési ciklus legfontosabb szakasza. Elsősorban ebben a szakaszban kell a potenciális vevőt vevővé konvertálni ezért különleges figyelmet kell szentelni a felkészülésnek:

- Információgyűjtés: Internet, hivatalos adatok, kommunikációs tevékenység;
- Odajutás megtervezése – pontosság;
- TEH, árazás, kommunikációs támogatás pontos ismerete;
- Cél megfogalmazása (érdeklődés felkeltése, kérdések tisztázása, üzlet lezárása, stb.);
- Kommunikációs és demonstrációs anyagok, termékminták összekészítése;
- Eladáshelyi környezet, kommunikáció, választék;
- Ügyfélbarát web-shop (a webshop esetében természetesen ez a fázis nem személyes találkozásként valósul meg).

Ha a személyes találkozóra sor kerül, érdemes a következőket szem előtt tartani:

- Kezdeményezzünk párbeszédet: milyen speciális problémára nyújt megoldást termékünk?
- Keressünk kapcsolódási pontokat a vásárlóval: segítsünk megoldást találni a problémáira.
- Termékünket, szolgáltatásunkat a TEH logika mentén mutassuk be.

A közvetlen kapcsolat teremtés nem feltétlen csak egyetlen találkozóból áll, hiszen van, hogy az információgyűjtéshez és a megoldási javaslat kidolgozásához több időre és több egyeztetésre is szükség van.

4. **Megoldási javaslat:** ez már a konkrét ajánlatadás fázisa, leggyakrabban írásos árajánlat formáját ölti.

- Átgondolandó kérdések:
 - Hogyan tudja az árajánlatod a legjobban kielégíteni a felmerült igényeket?
 - Mennyire tudsz rugalmas lenni?

- Az árajánlat tartalma:
 - Derüljön ki belőle, hogy megértette a potenciális vevő problémáját.
 - Javasoljon megoldást a problémára.
 - Mutassa be a termékedet!
 - Használja a TEH-modellt.
 - Legyenek egyértelműek a szállítási, fizetési, garanciális feltételek!
 - Ha szükséges, említsen referenciákat.
 - Kedvezmények, például gyors döntés esetén.
- Formája:
 - A szociális szövetkezet arculatának megfelelő design (logó, betűtípus).
 - Áttekinthető, jól strukturált.
 - Nem terjengős, de minden fontos információ benne van.

5. **Üzlet megkötése:** az üzlet megkötése a sikeres megoldási javaslat gyümölcse. A következő feladatokat takarja:

- Ajánlat utánkövetése;
- Információgyűjtés a döntési szempontokról;
- Esetleges ellenvetések kezelése;
- Az ajánlat esetleges módosítása;
- Cél: megrendelés, szerződés, áru-pénz csere.

Az üzlet megkötését követően az értékesítőre vár még az megvalósulás nyomkövetése, a kapcsolat ápolása, egyes esetekben kiegészít szolgáltatások biztosítása. Az értékesítési ciklus ezen a ponton visszatér az első lépéshez: a már egyszer megnyert vevőkkel újabb értékesítési folyamatok indulhatnak, melyek bizonyos esetekben újra végigmennek a már megtett fázisokon, más esetekben viszont már bizonyos fázisok átugarhatóak. Természetesen minél többször megyünk végig egy-egy ügyféllel, annál jobban ismerjük az igényeit, és a folyamat annál gördülékenyebb.

Nagyon fontos információ lesz majd az ún. konverziós ráta, mely azt mutatja meg, hogy egyes fázisokban elért potenciális vevők milyen arányban kerülnek tovább a következő fázisba.

Az alábbi táblázat segíthet eligazodni abban, hogy az értékesítési ciklus fázisai a különböző értékesítési modellek esetén miként testesülnek meg:

	Potenciális vevők	Előzetes kapcsolat	Közvetlen kapcsolat	Árajánlat
Személyes értékesítés	Lista	Telefon, e-mail	Személyes találkozó	Írásban
Vizonteladói hálózat	Lista	Telefon, a-mail vagy személyes	Személyes találkozó vezetővel	Írásban
Saját üzlet	Kommunikációval elérték	-	Üzletbe betérők	Szóban vagy árcédula
Piacok, vásárok, rendezvények	Piacok, vásárok vevőköre	Rendezvény kommunikálása	Standot felkeresők	Szóban vagy árcédula
Saját web-shop	Weboldal látogatói	-	Oldal kínálatot megtekintők	Terméken feltüntetve
Partner web-shop	Webshop látogatói	-	Terméket megtekintők	Terméken feltüntetve

Értékesítési terv készítése

A mentori kézikönyv része egy Excel-tábla, mely a programban részt vevő szociális szervezetek az **értékesítésük megtervezéséhez** tudnak használni (6-os számú melléklet). Ez egy általános igényekre kialakított értékesítési terv sablon, melyet a felhasználók az üzleti modelljük, és a fentebb felvázolt értékesítési fázisok alapját testre tudnak szabni. A következőkben a sablon struktúrája mentén bemutatjuk, hogy milyen lépéseket követve érdemes értékesítési tervet készíteni.

1. Marketing információk.

Első lépésként az üzleti tervezés, a kiegészítő piackutatás során begyűjtött, illetve a korábbi fejezetekben tárgyalt területek végiggondolásából származó marketinginformációkat kell összegyűjtenünk; még hozzá termékenként,

szolgáltatásonként ÉS célcsoportonként, hiszen különböző célcsoportjainknak más és más csatornáknban, más és más termékelőnyt, árat fogunk kínálni. A táblázat fejlécében a termék és célcsoportneveket a konkrét megnevezésekre érdemes átírni, illetve szükség esetén akár újabb oszlopok is beszűrhatóak.

A táblázatban elsőként a vevői problémát kell tömören megfogalmazni, melyet a termékünk, szolgáltatásunk megold, majd az adott célcsoport hasonló problémájára alternatív megoldást kínáló legfontosabb versenytársakat számba venni. Ezt követi a termékek/szolgáltatások TEH-elemzése, itt tudjuk célcsoportonként is végiggondolni, hogy a tulajdonságok, előnyök és hasznok közül az adott célcsoportnak mit érdemes elsősorban hangsúlyozni. A lehetséges értékesítési csatornákat és az alapvető árat, vagy széles portfólió esetén az árpolitikát kell címszavakban összegyűjteni. Végül, de nem utolsósorban azokat a marketingkommunikációs tevékenységeket kell számba venni, melyek szükségesek ahhoz, hogy az adott célcsoportban a szóban forgó termékkel, szolgáltatással kapcsolatban a vevőket el tudjunk érni az üzenetünkkel.

Termék neve	Termék1	Termék1	Termék3	Termék4
Célcsoport	<i>Célcsoport1</i>	<i>Célcsoport2</i>	<i>Célcsoport1</i>	<i>Célcsoport3</i>
A célcsoport mely problémáját oldja meg, elégtí ki a termék?				
Kik a versenytársak és mit kínálnak ugyanennek a célcsoportnak?				
Termék / szolgáltatás TEH-elemzése				
Lehetséges értékesítési csatornák				
Árpolitika (alapár, fizetési feltételek, kedvezmények)				
Marketingkommunikációs támogatás (márkaépítés, érdeklődés ébren tartás, prezentációs anyagok, stb.)				

2. Értékesítési célok

Az értékesítési folyamat következő lépése az értékesítési célok kitűzése. Ezt a következőképpen érdemes elvégezni:

- Számszerű célok mennyiségben és értékben;
- Termékenként és értékesítési csatornánként;

- Időszakokra lebontva;
- Az értékesítési ciklus szakaszaira lebontva;
- Szükséges marketingtámogatást jelezve.

Az értékesítési terv Excel-munkafüzet második táblázata erre kiváló lehetőséget biztosít (alább található egy kivonat). A táblázat kitöltését a fejlécek testreszabását követően a tervezett havi értékesítési mennyiségek megadásával kell folytatni, melyet a táblázat az egységár megadásával havi értéként is megmutat, illetve éves szinten automatikusan összesít. A táblázat kitöltéséhez alaposan végig kell gondolni az egyes célcsoport-csatorna-termék kombinációkban rejlő lehetőségeket, és a piackutatás és a tapasztalatok alapján a lehető legrealistább értékesítési volumenekkel számolni. Természetesen az értékesítési célok kitűzése a rutin megszerzésével és az évek múlásával egyre könnyebb és egyre megbízhatóbb lesz.

Célcsoport		Össze -sen	Célcsoport 1	Célcsoport 1	Célcsoport 2
Értékesítési csatorna			<i>Csatorna 1</i>	<i>Csatorna 2</i>	<i>Csatorna1</i>
Értékesített termék			<i>Termék1</i>	<i>Termék2</i>	<i>Termék3</i>
Értékesítési cél	Mennyiség (...)	0	0	0	0
	Egységár (Ft)				
	Érték (Ft)	0	0	0	0
1. hó	Mennyiség (...)	0			
	Egységár (Ft)				
	Érték (Ft)	0	0	0	0
	<i>Marketing támogatás</i>				
2. hó	Mennyiség (...)	0			
	Egységár (Ft)				
	Érték (Ft)	0	0	0	0
	<i>Marketing támogatás</i>				

3. Értékesítési terv

Az értékesítési célszámok ismeretében belevághatunk az értékesítési folyamat részletes tervezésébe, melyben a következő táblázat lesz segítségünkre:

Célcsoport		Össze- -sen	Célcsoport 1	Célcsoport 1	Célcsoport 2
Értékesítési csatorna			<i>Csatorna 1</i>	<i>Csatorna 2</i>	<i>Csatorna1</i>
Értékesített termék			<i>Termék1</i>	<i>Termék2</i>	<i>Termék3</i>
Értékesítési cél	Mennyiség (...)				
Nem direkt értékesítés (hanem marketing) által generált vásárlások	Mennyiség (...)				
Folyamatos vagy szerződött vevők vásárlásai	Mennyiség (...)				
Aktívan értékesi- tendő mennyiség	Mennyiség (...)				
	Egy vevő által vásárolt átlagos mennyiség (...)				
	Szükséges vevők száma		#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Értékesítési aktivitás	Szükséges árajánlatok száma (db)				
	Értékesítési találkozók szük- séges száma (db)				
	Értékesítési célú kontaktusok szükséges száma (db)				
	Potenciális vevők szükséges száma (db)				

Itt is a fejlécek testre szabásával kezdjük (már csak át kell másolni az előző fülből, hiszen itt is célcsoport-csatorna-termék kombinációk mentén történik a tervezés). Az értékesítési cél fül összesítése alapján írjuk be az egyes

kombinációkhoz tartozó éves értékesítési mennyiség célszámát. Következő lépésként ebből a mennyiségből azt a mennyiséget kell megbecsülni, amely direkt értékesítés nélkül (tehát csupán a marketing tevékenység által) is megvalósul. Ide értjük például azokat az ügyfeleket, akik „maguktól jöttek”, tehát ők keresték meg a szövetkezetet, és nem egy korábbi megkeresés eredményeképpen indul meg az egyeztetési folyamat. Ez általában kis részét teszi ki az értékesítési mennyiségnek, a legnagyobb részt aktív értékesítéssel tudjuk elérni. Vannak olyan üzleti modellek, ahol egy-egy ügyfél egy már megkötött szerződés alapján folyamatos vásárló, és vásárlásai fixnek tekinthetőek az értékesítési mennyiség szempontjából: ez kerül majd a következő sorba.

Az aktívan értékesítendő mennyiséget az értékesítési célszám és a direkt értékesítés nélkül, valamint a szerződés alapján megvalósuló értékesítési mennyiség különbségeként kapjuk meg. Ahhoz, hogy a szükséges vevők számát megkapjuk, még azt kell megbecsülnünk, hogy egy vásárló átlagosan hány db terméket, hány egység szolgáltatást vesz.

Ha ezzel megvagyunk, elindulhatunk az értékesítési ciklusunk fázisain, visszafelé gondolkodva. Ahhoz, hogy X számú vásárlónk legyen, hány árajánlatot kell adjunk? Ahhoz, hogy ezt a számot elérjük, hány személyes találkozót kell megszerveznünk? Stb. Itt jönnek képbe a konverziós ráták, melyeket saját tapasztalatok, illetve iparági átlagok alapján tudunk becsülni (ezek is az évek során egyre pontosabbak lesznek). A gondolatmenetet folytatva eljutunk a szükséges potenciális vevőszámhoz, mely az értékesítési folyamatunk kiindulópontja lesz majd.

Korábban már szó volt róla, hogy az értékesítési ciklus fázisainak más és más lépés feleltethető meg különböző üzleti modellek esetén (lásd korábbi táblázatunkat); ezért érdemes itt is végiggondolni, és testreszabni az értékesítési ciklus fázisait és a hozzájuk tartozó számokat ezek után becsülni meg.

4. Potenciális vevők és törzsvevők menedzselése

Az értékesítési terv Excel a fentiekén túl két plusz dologra is használható: egyrészt használhatjuk a potenciális vevőink nyilvántartására, másrészt a törzsvásárlóinkkal kapcsolatos információk tárolására. Az előbbire egy olyan táblázat áll rendelkezésre, amelyben a jelenlegi formájában a következő információkat tudjuk nyilvántartani a potenciális vevőinkről: név, email cím, telefonszám, cím, előzetes kapcsolatfelvétel dátuma és annak eredménye, a személyes találkozó dátuma és annak eredménye, az árajánlat küldésének dátuma, összeseges és eredménye, illetve a további teendők (természetesen ez is minden további nélkül testre szabható).

A törzsvevőkkel kapcsolatos információk gyűjtésére az alábbi táblázat szolgálhat példaként:

Törzsvevő neve	E-mail cím	Telefon -szám	Cím	Születés -nap	Kedvenc termék	Éves vásárlás nagyság-rendje	Megjegyzés, további teendő

A bemutatott értékesítési terv természetesen csak egy minta, mindenkinek érdemes szervezetre szabott értékesítési tervet készíteni, melyet a működés során, iteratív módon folyamatosan lehet tökéletesíteni. Reméljük, hogy a bemutatott sablon alapján a szociális szövetkezetek nagyobb tudatossággal és magabiztossággal vágnak bele az aktív értékesítési tevékenységbe.

8.4. Működési, HR és beszerzési terv

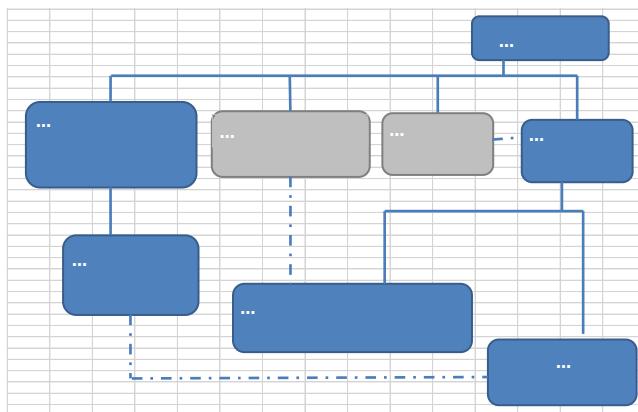
Az üzleti terv megvalósítása során a vállalkezési tevékenységek működtetése az üzleti tervben leírtak alapján indul el (lásd üzleti terv vezérfonal). Ugyanakkor az élet gyakran felülírja a terveket, a szövetkezet saját tapasztalatai alapján módosít a korábban felvázolt működési terven. Nem beszélve arról, hogy az üzleti terv működési tervében gyakran nem kellő részletességgel kerülnek az egyes alfejezetek kidolgozásra. Ennek fényében a megfogalmazott működési modell bizonyos időnkénti felülvizsgálatára érdemes erőforrásokat szánni.

Jelen kézikönyv alapvetően két fontosabb működési területet érint az üzleti terv megvalósulásával kapcsolatban: a szociális szövetkezet emberi erőforrás menedzsment rendszerét, valamint a beszerzési tervet. Az emberi erőforrás menedzsment rendszert tekintve először egy helyzetértékelő eszközt mutatunk be, melyet a mentor és a szociális szövetkezet vezetője arra tud használni, hogy az emberi erőforrás menedzsment rendszer elemei közül kiemelje az elsősorban fejlesztendő területeket. A táblázat felépítése igen egyszerű: a különböző elemekről meg kell mondani, hogy léteznek-e már a szövetkezetben, majd azt értékelni, hogy mennyire működik hatékonyan a gyakorlatban.

Elem megnevezése	Létezik? (I / N)	Hogyan értékeled? (1: csak formális... 5: tökéletesen működik)	Megjegyzés
Szervezeti struktúra			
Munkaköri leírások			
Munkatárstoborzás és kiválasztás rendszere			
Teljesítményértékelő rendszer			
Motivációs / ösztönző rendszer			
Képzési, továbbképzési rendszer			
Szervezeti kultúra tudatos alakítása			
Átlag			

A két leggyakrabban tapasztalt hiányosság a működési tervek megvalósulását illetően a szervezeti struktúra és a munkakör-elemzés; e kettőhöz kínálunk most sablont és útmutatót a mentor és a szociális szövetkezeti vezető számára.

A szervezeti felépítés sablon a „**Működési és beszerzési terv**” c. Excel fájl (7-es számú melléklet) első fülén megtalálható, és a szövegdobozok és vonalak



másolásával kiválóan használhatók a szövetkezet saját szervezeti felépítésének ábrázolásához.

A. Munkakörelemzés

A **munkakörelemzés** a munkakör tartalmát és fontos jellemzőit leíró rendszer (Sablont lásd: *8-as számú melléklet*).

Funkciói:

- Információ a munkatartalomról;
- Információ a kívánatos teljesítményről;
- Információ a szükséges ismeretekről, készségekről, attitűdökről, motivációkról (=követelményprofilról);

Írott formában megjelenő végeredménye a munkaköri leírás, amely a

- toborzás alapja;
- méltányos bérezés alapja;
- teljesítményértékelés alapja;
- fejlesztési szükségletek tükré.

B. Beszerzési terv

A beszerzési terv azokat a feladatokat foglalja össze, mely a termékek előállításához vagy a szolgáltatások megvalósításához szükséges különböző eszközök, alapanyagok, segédanyagok és szolgáltatások beszerzéséhez kapcsolódik.

A beszerzési terv fontos része a megfelelő beszállító kiválasztása, majd a kiválasztott beszállítókkal a beszerzési folyamatok menedzselése. A beszállító kiválasztásánál a következő szempontokat mindenképpen érdemes mérlegelni a döntés során:

- ✓ Minőségi paraméterek
- ✓ Időzítés
- ✓ Ár
- ✓ Beszerzéssel kapcsolatos elvárások (árajánlatok száma, stb.)
- ✓ Felelős
- ✓ Egyszeri beszerzés vagy szerződéskötés tartó beszállításra?

A beszerzés menedzseléséhez szintén a mellékletben található **„Működési és beszerzési terv”** c. Excel tábla (*7-es számú melléklet*) második fülén

„ütemtervesíteni” is tudjuk. Ebben a táblázatban az anyag- és szolgáltatásbeszerzéseken túl jelezni tudjuk az adott hónapban várható munkaerő-szükségletet, a biztosításhoz szükséges toborzás módját és költségét, valamint a munkaerő költségét.

Beszerzési és toborzási terv:

Hónap	Beszerzendő eszköz, infrastruktúra	Ajánlatadók	Választott beszerzési forrás	Eszköz költsége	Szükséges munkaerő (munkaköri leírás)	Toborzás módja	Toborzás költsége	Munkaerő költsége
Április								
Május								
Június								

Az Excel –tábla harmadik fülén összegyűjthetjük azokat a működéshez kapcsolódó területtel összefüggő feladatokat, melyek még nem szerepeltek: hatóságokkal való kapcsolattartás, alapanyagbeszerzés, szolgáltatások megszervezése, stb. Minden esetben érdemes konkrét felelősöket kijelölni és határidőket kitűzni, valamint a feladatok megoldásához kapcsolódó költségeket számba venni.

Táblázat egyéb működési szempontok rendszerezésére:

Kapcsolat hatóságokkal, szakmai szervezetekkel	Megjegyzés (felelős, költség, határidő, stb.)	Szükséges (alap) anyagok	Megjegyzés (felelős, költség, határidő, stb.)	Szükség-es szolgáltatások	Megjegyzés (felelős, költség, határidő, stb.)	Egyéb működéssel kapcsolatos feladatok	Megjegyzés (felelős, költség, határidő, stb.)

8.5. Pénzügyi menedzsment

A pénzügyi tervezés alapvetően a következő területeket fedi le:

- Szükséges induló költségek;
- Állandó és változó költségek;
- Árképzés;
- Fedezeti pont számítás;
- Eredményterv;
- Cash-flow terv.

Ezek nagyrészt már korábban tárgyaltuk az üzleti tervezés vezérfonalában, így itt most csak a cash-flow részletesebb bemutatására, és az eredménytervvel való összefüggéseire vállalkozunk.

Cash-flow alapok

A cash-flow kimutatásban egy adott időszak alatt megvalósuló, pénzeszközökben történő változások szerepelnek. A cash-flow-val ellentétben az eredménykimutatás a kibocsátott és befogadott számlák eredményét mutatja meg.

A cash-flow tervezés célja, hogy előre láthatóak legyenek az esetlegesen pénziányos időszakok, a cash-flow-kimutatásé pedig, hogy megmutassa a szövetkezet pénzügyi (likviditási) helyzetét egy adott időszakra vonatkozóan. Attól függően, hogy mennyire van jól ellátva a szövetkezet pénzeszközökkel, havi, heti vagy napi szinten is érdemes a cash-flow kimutatásokat vezetni.

A kézikönyv mellékletét képezi a „Pénzügyi terv” Excel is (9-es számú melléklet), mely az alábbi táblázat struktúráját követve használható a cash-flow megtervezésére, majd nyomonkövetésére a mentori program időszakára vonatkozóan.

Cash-flow terv sablon

Időszak:	4. hónap		5. hónap	
	Terv	Tény	Terv	Tény
Nyitó pénzkészlet	0	0	0	0
Bevételek összesen	0	0	0	0
Értékesítési bevétel	0	0	0	0
Termék / szolgáltatás 1.				
Termék / szolgáltatás 2.				
Termék / szolgáltatás 3.				
Befektetési és pénzügyi műveletek bevételei	0	0	0	0
Pénzügyi műveletek bevétele				
Tárgyi eszköz értékesítése				
ÁFA (vevőszámlákon felszámított)	0	0	0	0
Termék / szolgáltatás 1.	0	0	0	0
Termék / szolgáltatás 2.	0	0	0	0
Termék / szolgáltatás 3.	0	0	0	0
Tárgyi eszköz értékesítése	0	0	0	0
Támogatások	0	0	0	0
Forrás 1.				
Forrás 2.				
Forrás 3.				
Egyéb bevételek				

A cash-flow terv kiindulópontja a várható nyitó pénzkészlet a vonatkozó időszak elejére. A terv először a várhatóan beérkező bevételeket veszi számba. Az értékesítési bevételeket az értékesítési terv alapján, a megrendelés teljesítése és az ellenérték beérkezése közötti várható idő figyelembevételével tudjuk becsülni (ezeket érdemes termékenként, szolgáltatásonként tervezni és

nyomonkövetni. Az értékesítési bevételeken túl számolhatunk a pénzügyi műveletek bevételeivel (pl. megtakarítások után fizetett kamatok), vagy ha szövetkezet tulajdonában lévő tárgyi eszközöket értékesítünk, akkor az abból várható bevétellel is. Az eredménytervben nem számolunk az ÁFÁ-val, a cash-flowban viszont igen, hiszen a likviditás szempontjából fontos nyomon követnünk hónapról hónapra, hogy mikor milyen mértékű ÁFA-tartalom érkezik be a bevételi oldalon. Ezekon kívül a szociális szövetkezetek, és általában a társadalmi vállalkozások esetében számolhatunk támogatási bevételekkel. Az Egyéb bevételek sorba kerül minden olyan bevétel, mely az eddigi kategóriába nem illik bele.

A táblázatban minden hónaphoz egy terv és egy tény oszlop tartozik, hogy mind a tervezéshez, mind a ténylegesalakulás nyomonkövetésére használható legyen.

Időszak:	4.	5.	4.	5.
	hónap	hónap	hónap	hónap
	Terv	Tény	Terv	Tény
Kiadások összesen	0	0	0	0
Közvetlen költségek	0	0	0	0
Termék / szolgáltatás 1.	0	0	0	0
Közvetlen munkaerő-költség 1.				
Közvetlen anyagköltség 1.				
Egyéb közvetlen költség 1.				
Termék / szolgáltatás 2.	0	0	0	0
Közvetlen munkaerő-költség 2.				
Közvetlen anyagköltség 2.				
Egyéb közvetlen költség 2.				
Közvetett költségek	0	0	0	0
Bérek				
Alkalmazotti juttatások				
Járulékok				
Biztosítás				
Posta				
Tagdíjak				
Bankköltség				
Stb.				
Társadalmi kiadások	0	0	0	0
Közösségi alap				
Társadalmi kiadás 2.				
Befektetések és pénzügyi műveletek	0	0	0	0
Tárgyi eszköz vásárlás				
Pénzügyi műveletek költsége				
Egyéb				

ÁFA (szállítói számlákon megfizetett)	0	0	0	0
Fizetendő adók	0	0	0	0
ÁFA				
Társasági adó				
Iparűzési adó				
Egyéb adó				
Egyéb kiadások				
Pénzeszközök változása	0	0	0	0
Záró pénzkészlet	0	0	0	0

A cash-flow terv és kimutatás kiadási oldala először a termék-előállítás, illetve szolgáltatás-nyújtás közvetlen költségeivel számol, külön kategóriaként kezelve a közvetlen anyagköltségeket, a közvetlen munkaerő-költséget és minden egyéb közvetlen költséget. A közvetett költségek a korábban összegyűjtött fix költségek tényleges kifizetéseit takarják (például: bérek, bérleti díj, stb.). A támogatási bevételek ellentételezéseként a kiadási oldalon megjelenhetnek társadalmi kiadások, melyek a szociális szövetkezet társadalmi vagy közösségi jellegéből fakadóan merülnek fel (pl. ide tartozhatnak a közösségi alapból finanszírozott közösségi tevékenységek kiadásai is). Bekerül a cash-flowba a tárgyi eszközök vásárlásának kiadása is, illetve a pénzügyi műveletekhez kapcsolódó pénzkiszadások (pl. hitel törlesztése).

Ezek után még a szállítói számlákon megfizetett ÁFA-val, és a különböző adók (társasági adó, ha a szövetkezet nyereséges, helyi adók, iparűzési adó, stb.) megfizetésével kell még számolni. Itt is rendelkezésre áll az „Egyéb kiadások” kategória, mely a még be nem sorolt kiadásokra van fenntartva.

A cash-flow terv és kimutatás záró sorai megmutatják az adott hónapban történő becsült és tényleges pénzmozgás összegét, valamint az adott hónap végén várhatóan és ténylegesen rendelkezésre álló pénzeszköz-mennyiséget. A terv alapján előre láthatjuk, hogy várhatóan mikor lesznek pénzhiányos időszakai a szövetkezetnek, időt hagyva magunknak arra, hogy megoldást találjunk a lyukak betömésére.

Cash-flow menedzsment

Röviden: Elhalasztani a kifizetéseket ameddig csak lehet, és elérni, hogy nekünk minél hamarabb fizessenek.

Milyen lehetőségek vannak?

- ✓ Kedvezmények nyújtása, hogy hamarabb fizessenek a vevők.
- ✓ Előleg kérése megrendeléskor.
- ✓ A lejárt számlákról azonnal figyelmeztetni a vevőt.

- ✓ Egy folyamatosan későn fizető vevőt átállítani csak készpénzes fizetésre.
- ✓ Teljesen ki kell használni a szállítóktól kapott fizetési határidőket.
- ✓ Nem feltétlenül a legolcsóbb beszállítótól kell vásárolni, a rugalmas fizetési feltételek is sokat érnek.
- ✓ Hitelfelvétel.
- ✓ Vevőktől a jövőben várt árbevétel faktoráltatása.

Eredményterv:

Időszak:	4. hónap		5. hónap	
	Terv	Tény	Terv	Tény
Értékesítési bevétel	0	0	0	0
Közvetlen költségek	0	0	0	0
Bruttó működési eredmény	0	0	0	0
Állandó költségek	0	0	0	0
Nettó működési eredmény	0	0	0	0
Befektetési és pénzügyi műveletek bevételei				
Befektetési és pénzügyi műveletek költségei				
Nettó vállalkozási eredmény támogatások előtt	0	0	0	0
Támogatások	0	0	0	0
Társadalmi kiadások	0	0	0	0
Nettó vállalkozási eredmény támogatások után	0	0	0	0

A „Pénzügyi terv” Excel a cash-flow terv és kimutatás alapján egy automatikus eredménytervet is generál. Ebben az esetben annyi a teendője a pénzügyi tervet készítőnek, hogy megvizsgálja, hogy hol volt hónapon átnyúló csúszás a számla kiállítása és a bevétel megérkezése, illetve a számla beérkezése és a kiadás kifizetése között, és ez alapján módosítani az automatizált számokat az eredménytervben.

Az Excelben két fül van, így a mentori program mindkét évre van lehetőség cash-flow tervet és kimutatást, valamint eredménytervet és kimutatást vezetni.

9. Teljesítmény menedzsment

A teljesítménymenedzsment egy olyan pillére a felvázolt mentori módszertannak, mely erősen meghatározza, hogy sikeresen meg tudja-e állnia helyét a szociális szövetkezet mint fenntartható társadalmi vállalkozás. Miért jó a szociális szövetkezet teljesítményének nyomon követésre? Mert:

- Segít az eredmények menedzselésében és ellenőrzésében;
- Segít a döntésekben és a vállalkozás vezetésében;
- Segít a problémák korai felismerésében és a kockázatok kezelésében;
- Segít a vállalkozás küldetésére és szervezeti céljaira koncentrálni;
- Segít a haladás mérésében és a beszámolásban;
- Segíti az elszámoltathatóságot és az átláthatóságot.

9.1. A teljesítménycélok területei

A szociális szövetkezet sikerességének területeit az alábbi ábra foglalja össze:

1. Üzleti teljesítmény
2. Társadalmi hatás
3. Szervezeti fejlődés
4. Pénzügyi fenntarthatóság



A teljesítmény menedzsment folyamata a következőképpen néz ki:

Mind a négy területhez kapcsolódóan az induláskor, illetve később már az éves tervezés során célokat fogalmaz meg a szociális szövetkezet, majd azokhoz mérhető indikátorokat dolgoz ki. Az indikátorokkal kapcsolatban – ahol csak

Társadalmi vállalkozások mentorálásának kézikönyve

lehetséges – meghatároz egy kiindulási alapot és egy jól végiggondolt éves célszámot. A teljesítmény nyomonkövetésére saját rendszert dolgoz ki, amikor is a teljesítmény alakulását a választott indikátorok tényszámaival ellenőrzi. Ennek a gyakorisága változhat, a mentori módszertan során félévente kell majd ezeket az aktualizálásokat elvégezni.

A „**Teljesítménycélok**” c. Excel-tábla (10-es számú melléklet) szolgálja azt a célt, hogy a négy területtel kapcsolatos indikátorok alakulásának nyomon követését egyszerű formában lehetővé tegye.

A táblázat a meghatározott négy területet további alkategóriákra bontja. Az üzleti célokat az üzleti tervben meghatározott célok és a korábbiak alapján kiválóan fel lehet építeni: elért ügyfelek száma, értékesített mennyiség, pénzügyi eredmény, új vevők száma, stb..

A társadalmi célokkal kapcsolatosan íme néhány példa olyan indikátorokra, melyek a szociális szövetkezetek társadalmi és közösségi hatását kifejezhetik:

- Hátrányos helyzetű foglalkoztatottak/tagok száma
- Képzésben résztvevők száma
- Tagok aktivitása: önkéntes munkaórák száma
- Közösségi/kulturális programok száma
- Közösségi/kulturális programon résztvevők száma
- Közösségi alap mértéke
- Közösségi alapból támogatott családok száma

A szervezeti és fenntarthatósági célok pedig olyan intézkedéseket takarnak, melyek, rendszerszintű változtatásokat hozhatnak a szervezetbe, illetve a hosszú távú pénzügyi fenntarthatóság zálogai.

A szervezeti célokhöz tartozhat pl. a munkavállalók teljesítményértékelési rendszerének bevezetése, vagy épp egy új cash-flow menedzsment eszköz bevezetése, de akár új belső kommunikációs felületek létrehozása is.

A fenntarthatósági célokhöz elsősorban a szövetkezet vagyonához, tervezett megtakarításához vagy már meglévő vagy új finanszírozási forrásokkal kapcsolatos konkrét célok tartozhatnak (pl. 3 új vállalati támogató megnyerése, X összegű tartalék képzése, stb.).

Természetesen az indikátorok minden esetben testre szabhatóak a szociális szövetkezetekre vonatkozóan.

	Kiindulási érték (2014. június)	Cél (2015. június)	Tény (2014. december)	Tény (2015. június)	Tény (2015. december)
Üzleti célok					
Marketing célok					
Értékesítési célok					
Ügyfélkezelési célok					
Beszállítókkal kapcsolatos célok					
Pénzügyi célok					
...					
Társadalmi célok					
Tagsággal kapcsolatos célok					
Alkalmazotakkal kapcsolatos célok					
A helyi közösséggel kapcsolatos célok					
A közösségi alappal kapcsolatos célok					
...					
Szervezeti célok					
HR-rendszerrel kapcsolatos célok					
Pénzügyi rendszerrel kapcsolatos célok					
Belső képzéssel kapcsolatos célok					
Belső kommunikációval kapcsolatos célok					
Vezetéssel kapcsolatos célok					
Szövetkezet szerveivel kapcsolatos célok					

Döntéshozással kapcsolatos célok					
...					
Fenntarthatósági célok					
Szövetkezet vagyonával kapcsolatos célok					
Finanszírozási forrásokkal kapcsolatos célok					
Pénzügyi megtakarítással kapcsolatos célok					
Önkormányzati együttműködéssel kapcsolatos célok					
...					

A mentori módszertan szerint az aktualizálások dátumai: 2014. december, 2015. június, 2015. december (az utolsó időpont már kívül esik a projekt időtartamán, de ajánlott, hogy a szövetkezetek egy teljes évet értékeljenek).

10. Stratégiai tervezés

A szociális szövetkezetek hosszútávú fenntarthatósága szempontjából kulcsfontosságúak a stratégia-tervezési kompetenciák, illetve maga a stratégia-tervezés folyamata. Az alábbiakban néhány támpontot adunk ahhoz, hogy milyen logika mentén érdemes a stratégiai tervezést megvalósítani, de azt mindenképpen hangsúlyoznunk kell, hogy ez a folyamat minden szervezet esetében másképp zajlik, nagyon fontos tehát a szervezetre szabottság és az egyedi jellemzők figyelembevétele.

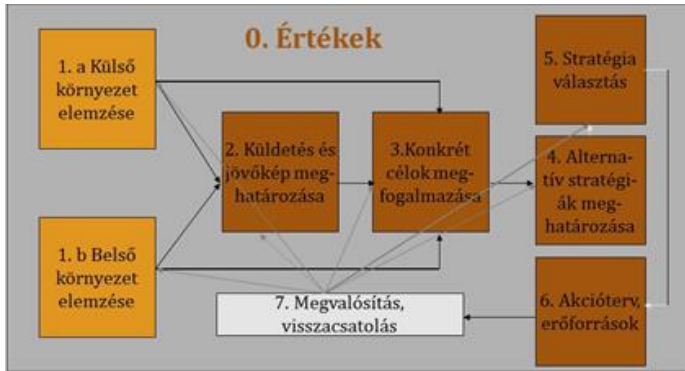
A stratégia a célok és a rendelkezésre álló erőforrások összehangolása a környezeti lehetőségek figyelembevételével, azaz a küldetés adott külső és belső körülmények között választott megvalósítási módja. A tervezés pedig a célok eléréséhez szükséges tennivalók világos, egyszerű, közérthető megfogalmazása, és a végrehajtásukhoz szükséges erőforrások hozzárendelése.

Milyen egy jó terv?

- **Elfogadható:** a végrehajtásban résztvevők a magukénak érzik, összhangban áll az érdekeikkel.
- **Reális:** a végrehajtásban résztvevők megvalósíthatónak tartják, de erőfeszítésre is ösztönzi őket.
- **Mérhető eredménye van:** egyértelműen eldönthető, hogy a célt elértük vagy sem.
- **Határideje van:** ez tovább növeli a mérhetőséget és az ellenőrizhetőséget, segít a prioritások felállításában.
- **Bővíthető, változtatható:** a változó feltételekhez igazítható.

A hatékony stratégiai terv egy közös jövőképen alapuló, közösen kidolgozott dokumentum. A terv előkészítéséhez és elkészítéséhez érdemes külön erre dedikált erőforrásokat allokálni. A közös alkotáshoz mindenképp ajánlott, hogy a szervezet munkatársai a napi munkából kiszakadva, egy kellemes környezetben egy-két napra „elvonulva” tudjanak a hosszabb távú kérdéseken közösen gondolkodni. Az is mindenképp szerencsés, ha a stratégiai tervezés folyamatát egy külső szakértő vezényeli le, aki objektív szemmel kísérheti végig a folyamatot, illetve így a szervezet munkatársai közül mindenki a tartalomra tud koncentrálni a facilitálás terhe nélkül. Stratégiai tervet érdemes 3-5 éves távlatra készíteni.

A stratégiai tervezés folyamata:



A folyamat lépései:

1. Értékek, küldetés és jövőkép megfogalmazása
2. SWOT-analízis
3. Lehetséges stratégiák végiggondolása;
4. Választás a körvonalazódó stratégiák közül;
5. Akcióterv a választott stratégiához.

Amennyiben a szervezet már egy ideje működik, hatékony módja lehet a stratégiai tervezés előkészítésének, ha a tervezés során lefedett témákról megkérdezzük a vezetőket és a munkatársakat egy szervezeti kérdőív keretében, hogy a kiindulópontokkal kapcsolatban tisztán lássunk, és a közös alkotási folyamatot ne a nulláról kezdjük el.

10.1. Értékek, küldetés, jövőkép

A stratégiai terv készítésének első lépéseként, a következő alapkérdéseket kell tisztázni:

- Miért csináljuk? - Küldetés
- Hova tartunk? - Jövőkép
- Milyen értékek mentén tesszük?

A küldetésről, a jövőképről és az értékektől korábban bővebben írtunk a Szervezeti felkészültségről szóló fejezetben. Ennek fontos kiegészítése itt a stratégiai tervezés során a munkavállalói aspektus. A kérdőív remek alkalom arra, hogy visszajelzést kapjon a vezetőség arról, hogy a munkavállalók milyen válaszokat adnak a fenti kérdésekre, illetve miképp látják a munkavállalók saját szerepüket a jövőkép elérésében.

A kérdőívben a jövőképre, értékekre és küldetésre vonatkozó válaszok összesítése és megosztása kiváló alap arra, hogy egy stratégiai elvonulás során

közösen tovább tudjuk csiszolni ezeket, és közösen olyan megfogalmazásra jussunk, melyet a szervezet munkatársai magukénak tudnak érezni.

10.2. SWOT-analízis

Másik nagyon fontos kiindulópontja a stratégiai tervezésnek a jelenlegi helyzet (külső, belső környezet) elemzése, hiszen tudnunk kell, hogy honnan indulunk a korábban felvázolt jövőkép eléréséhez. Ehhez jól ismert eszköz a gyakran használt SWOT-elemzés. A SWOT elemzés célja egyrészt, hogy feltárja a szövetkezet belső erőforrásait és a külső környezetben rejlő lehetőségeit, másrészt pedig, hogy felmérje a belső gyengeségeket és a külső környezetben rejlő veszélyeket. Két dimenzióban vizsgálódunk: egyrészt a belső-külső, másrészt pozitív-negatív szétválasztásban.

Példa egy SWOT elemzésre:	
<p>ERŐSSÉGEK (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Szakmaiság, tapasztalat ▪ Munkatársak pozitív hozzáállása ▪ Motivált csapat, összetartó közösség ▪ Erős vezetés ▪ Innovativitás ▪ A szervezet érett nagyobb pályázati projektek megvalósítására 	<p>GYENGESÉGEK (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gyenge külső kommunikáció ▪ Belső információáramlás akadozása ▪ A fizikai tér korlátai ▪ Stratégia és tervezés hiánya ▪ A potenciális kreativitás nem mindig tud előjönni ▪ Nincs középvezetői réteg
<p>LEHETŐSÉGEK (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bértámogatás, pályázat működési támogatásra ▪ Potenciális tudományos együttműködések (egyetemek, kórház) ▪ A város lakosságának nyitottsága, lehetőség intenzívebb bevonásra ▪ Igény akkreditált képzésekre 	<p>VESZÉLYEK (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Versenytársak (otthon, feketén dolgozók) ▪ Válság, fizetőképes kereslet csökkenése ▪ Támogatások csökkenése, törvényi változások, pályázati projektek csúszása, kiszámíthatatlansága ▪ Hagyományos pedagógia az irányadó még mindig, nem mindenki nyitott az újdonságokra

Erősségek: Mi az, amit a szövetkezet jól csinál (technológia, termék/szolgáltatás egyedisége, HR, pénzügyi helyzet, közösség, stb.)?

Gyengeségek: Mi az, amit a szövetkezet rosszul csinál, min lehetne javítani (szervezés, tudás, belső kommunikáció, folyamatok, rendszerek, stb.)?

Lehetőségek: Milyen lehetőségei vannak a szövetkezetnek, milyen környezeti tényezők trendek kedvezőek (piaci környezet, politikai kapcsolatok, az iparág helyzete, fogyasztói trendek, kereskedelmi kapcsolatok, stb.)?

Veszélyek: Milyen külső akadályokkal kell a szövetkezetnek szembenéznie?

10.3. Lehetséges stratégiák meghatározása és értékelése

A következő lépés a helyzetelemzést követően a lehetséges stratégiák összegyűjtése, az alábbi ábra alapján. A SWOT logikáját és elemeit felhasználva négy kategóriában gondolkodhatunk:

A cél az, hogy ennél a lépésnél a szövetkezet fogalmazzon meg minél több lehetséges stratégiát a SWOT elemzés alapján, az értékeket, a küldetést, a jövőképet, a célcsoportot és az érintetteket is figyelembe véve.

	Erősségek (S)	Gyengeségek (W)
Lehetőségek (O)	<p>SO stratégia: Használjuk fel erősségeinket a lehetőségek kihasználására.</p>	<p>WO stratégia: Készülünk fel a kínálkozó lehetőségek kihasználására azzal, hogy megszüntetjük a gyengeségeinket.</p>
Veszélyek (T)	<p>ST stratégia: Használjuk fel erősségeinket a veszélyek elkerülésére.</p>	<p>WT stratégia: Kerüljük el a veszélyeket azzal, hogy fejlesztjük gyengeségeinket.</p>

Lehetséges stratégiák, pl.:

- Meglevő területek fejlesztése
- Meglevő területek megszüntetése
- Új területek bevezetése
- Háttér területek erősítése

Következő lépésként érdemes végiggondolni, hogy az egyes stratégiák megvalósítása milyen erőforrások igényel: humán, fizikai, szellemi és pénzügyi értelemben.

10.4. Stratégiaválasztás

A lehetséges stratégiák komplex értékeléséhez a következő táblázat nyújt segítséget, különböző, a szervezet számára fontos szempontok szerinti értékelésével 1-5-ös skálán (természetesen itt is igaz az, hogy érdemes testre szabni és súlyozni a szempontokat).

	Súly	Stratégia 1	Stratégia 2
Küldetés			
Jövőkép			
Erőforrások			
Pénzügyi szempont			
Érintettek			
Saját szempont 1			
Saját szempont 2			

A táblázat alkalmas arra, hogy segítsen végiggondolni a különböző szempontokat, és mutasson egy összképet a lehetséges stratégiákról, viszont a döntést a szervezet vezetőinek kell meghoznia a jövőbeli stratégiákat illetően. Ha ez a döntés megszületik, akkor léphetünk tovább a kiválasztott stratégia megvalósulásához szükséges akcióterv kidolgozására.

10.5. Akcióterv

Ahhoz, hogy a stratégiai terv ne csupán egy szépen összeállított dokumentum maradjon, részletes akciótervet kell készíteni annak megvalósítására, mely tartalmazza az összesfeladatot, a felelősöket és a határidőket, valamint a szükséges erőforrást. Az akcióterv nyomonkövetése lesz a kulcs annak, hogy az előre haladás megtörténjen, és a felvázolt jövőképhez közelebb kerüljön a szervezet.

Szemelvény egy részletes akciótervből:

Feladat	Felelős	Határidő	Szükséges erőforrás
Szolgáltatások pozicionálása és ennek kommunikálása a tagok felé	X	Szeptember eleje	Próba-szolgáltatások tapasztalatai
Belső hírlevél elindítása (kéthetente)	Y	Januárban mindenképpen elindul	Lelkesedés, idő
Részletes munkaterv a weboldal megújításához	Z	Április 30.	Idő
Weboldal megújítása	X	Június 15.	Idő, pénz, alvállalkozó
Értékesítési terv készítése	Z	Április 15.	Idő
Új arculat	X	Május 2.	Idő, pénz, alvállalkozó
Arculatváltás kommunikációja (Facebook, minden partnernek e-mail)	Z	Június 30.	Idő
Tagsági viszonyok újra-definiálása a csoportban, kölcsönös elvárások megfogalmazása	Y	Április 15.	Idő
Írásbeli együttműködési megállapodás a tagokkal	Y	Május 30.	Jogász

11. Néhány hasznos coaching eszköz helyzetelemzéshez, célkitűzéshez, megoldáskereséshez, döntéshez⁸

11.1. Bizalomnégyesög

A folyamat elején lehet hasznos ez az eszköz, hogy a mentor lássa, mennyire lesz könnyű vagy nehéz megszerezni és megtartani a mentorált vezető vagy munkatárs bizalmát. Az alábbi séma alapján meg lehet beszélni, hogy a mentorált hová sorolja magát, esetleg a munkatársait. Érdeemes biztatni, hogy mondjon konkrét példát arra, mikor bízott meg valakiben és miért, illetve ha változott a bizalma valakivel szemben, akkor az miért történt. Ezek hasznos információk lehetnek a mentornak a teljes folyamat során.

Született bizalmatlan vagyok	Megbízom, amíg nem ingatja meg
Nem bízom, amíg nem bizonyít	Vakon megbízom

11.2. JoHari-ablak

Joseph Luft és Harry Ingham pszichológusok az atyjai a JoHari-ablaknak; az elnevezés kettőjük keresztnevének ötvözete. Az eszközt az egyéni hatékonyság mérésére tervezték.

A mentori folyamatban többek között arra lehet használni, hogy a szövetkezet munkatársai visszajelzést kapjanak arról, hogyan látják őket a kollégáik, és ez hogyan viszonyul ahhoz, amit ők gondolnak saját magukról. Ez fontos információkkal szolgál a csapat hatékony kommunikációjához és együttműködéséhez.

⁸ Komócsin Laura *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek*. c. műve nyomán – Manager Könyvkiadó, 2009.

Az „én” számára

	ISMERT	ISMERETLEN	
Mások számára	ISMERT	Nyílt	Vak
	ISMERETLEN	Zárt	Ismeretlen

A Johari-ablak értelmezése

Az „én” megértéséhez két dimenziót ad meg: azokat a viselkedésbeli jellemzőket, amelyek az „én” számára ismertek (vagy nem ismertek), illetve azokat, amelyek mások számára ismert (vagy nem ismert) viselkedési aspektusok rólunk. A területek nem egyenlő méretűek, a gyermek születésekor az „ismeretlen” szinte majdnem az egész ábrát lefedi. Az élet előrehaladtával, ahogy megismeri önmagát, illetve ahogy megismerik a vele kapcsolatban állók őt, folyamatosan csökken a „vak” terület, illetve növekszik a másik három terület mérete.

Nyílt terület

Avagy a nyilvános ”én”. Az egyén viselkedésének azon része, amely mind számára, mind a vele kapcsolatban állók számára ismert. A *nyílt terület* többek között olyan információkat tartalmaz, mint a név, fizikai megjelenés, a családi, vállalati, politikai vagy más jellegű nyílt kötődések. De egy jól működő csapatban szükséges, hogy a munkatársak ennél mélyebb információkkal is kölcsönösen rendelkezzenek egymásról. Például személyiség jegyek, kit mi motivál, illetve mi zavar.

Vak terület

A *vak terület* a személy viselkedésének és stílusának azon aspektusait tartalmazza, amelyek mások számára ismertek, de az „én” számára nem. Például lehet valaki úgy nagyképű, modoros vagy agresszív, hogy az számára nem tűnik fel. Amikor szembesítik vele, meglepetéssel és gyakran hitetlenkedve fogadja, mivel ő maga nincs tudatában személyisége ezen aspektusának. Ezen a területen jelentősége lehet a mentornak is, aki objektív visszajelzést adva segíthet a vak terület csökkentésében.

Zárt terület

A *zárt terület* azt foglalja magában, amit a személy tud, de mások előtt nem tár fel. Például egy munkatársat zavarhat, hogy kollégái gyakran késnek a határidőkkel, de ezt nem kommunikálja, mert nem szeretné felvállalni a konfliktusokat. A *zárt terület* jelentős hányadát teszik ki a jó viszony megőrzése érdekében nem kimondott dolgok. A mentor ennek a területnek a csökkentésére is bátoríthatja a mentoráltat, hiszen minél őszintébben

kommunikálja a mentorált, hogy mit szeretne (akár a munkatársai, akár a mentor felé), annál nagyobb eséllyel születnek számára is megfelelő megoldások.

Ismeretlen terület

Az ismeretlen terület megközelíthetetlen mind az én, mind a vele kapcsolatban álló „mások” számára. Egyes pszichológusok szerint ez egy igen nagy terület, mely csak bizonyos egyedi körülmények (baleset, vészhelyzet vagy más nagyon ritka egyedi esetek) hatására felszínre törő tulajdonság, cselekvés. Ezzel a területtel a mentori folyamatban nem kell és nem is lehet foglalkozni.

11.3. BCG mátrix

A Boston Consulting Group által kidolgozott mátrix segíthet a szociális szövetkezet munkatársainak elkötelezettségi, motivációs szintjének azonosításában, és lehetőséget ad azok fejlesztésére is.

A mentor arra kéri a szociális szövetkezet vezetőjét (vagy aki a mentorálási folyamatban részt vesz), hogy jelölje be önmagát és kollégáit az alábbi mátrixban, illetve azt is, hogy hol szeretné látni magát / őket. Majd érdemes végiggondolni, hogy kinek mi a teendője a szükséges elmozduláshoz.

Fegyelméletesség, szabálykövetés ↑	„Sorozott katona” - szabálykövető - meggyőződéses, motiváció nélkül cselekszik	„Elkötelezett” - jól teljesít - lojális, lelkes, tulajdonosként viselkedik
	„Töltelék” - letargikus, céltalan - minden mindegy, csak teljen az idő	„Vakrepülő” - lelkes, nyomulós, de kiszámíthatatlan, fókusz és kontrol nélküli - szabályokkal nem sokat törődik
	Motiváció →	

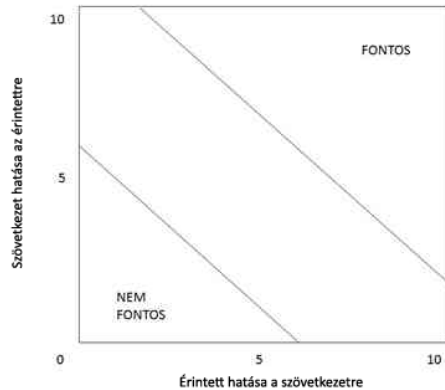
11.4. Stakeholder-elemzés

Stakeholdernek (érintettnek) nevezünk minden olyan csoportot, akikre a szervezete hatással van, vagy akik hatással vannak a szervezetre. Ezeknek a csoportoknak a végiggondolása elkerülhetetlen, ha a környezet felméréséről, célok meghatározásáról vagy azok eléréséről van szó.

Érdemes azzal kezdeni a helyzet elemzését, hogy a mentorált elhelyezi a különböző érintetti csoportokat a lenti koordináta rendszerben, majd a következő kérdések mentén lehet megbeszélni a helyzetet:

- Kik az érintettjeink (alkalmazottak, tagok, helyi közösség, önkormányzat, más szociális szövetkezetek, stb.)?

- Mik az érdekeik?
- Mennyire befolyásolják a szervezetet működését?
- Milyen hatással van a szervezet rájuk?
- Hogyan kezeljük őket?



11.5. SMART-cél

A célkijelölés a mentori folyamat során gyakran előforduló feladat, leghangsúlyosabban a teljesítménymenedzsment kapcsán jelenik meg. Nagyban növeli a hatékonyságot, ha minden esetben sikerül SMART-célokat megfogalmazni.

Specifikus: A szervezetre jellemző cél legyen, olyan, ami nagyon fontos a szervezet számára. Ne olyan általánosság, mint hogy sikeresek szeretnének lenni, hanem specifikálni kell, hogy mitől gondoljuk sikeresnek a szervezetet.

Mérhető: Ez sokféle paramétert jelenthet, például: forint összeget (bevétel vagy nyereség), létszámot (tagok, alkalmazottak, kedvezményezettek), tömeget vagy darabszámot (értékesített mennyiség), időt (fedezeti pont elérése). Természetesen vannak olyan célok, amikhez nehezebb mérőszámot adni, de ha ez végképp lehetetlennek tűnik, akkor valószínűleg nem jó célt választottunk.

Attraktív: Ha a cél elérése nem jelent kihívást, akkor nem fogja motiválni a munkatársak teljesítményét.

Reális: Ugyanakkor az is fontos, hogy reális is legyen a cél. Ha biztos, hogy nem érhető el (vagy csak nagyon kicsi eséllyel), az épp olyan demotiváló, mintha nem jelent kihívást. Fontos, hogy legalább kismértékű ráhatásunk legyen a cél elérésére, ennek hiányában biztosan nem hatékony célt tűztünk ki.

Tervezhető, ütemezhető: A célhoz mindenképpen rendeljünk határidőt, ellenkező esetben nem tudjuk, hogy mikor kell ellenőrizni, hogy teljesült-e.

Illetve egy gazdasági szervezet esetében nagyon sokszor egyáltalán nem mindegy, hogy egy célt korábban vagy később érünk el. (Gondoljunk például a fedezeti pontra.)

11.6. Mercedes-szimbólum

Olyan esetekben használható eszköz, amikor a mentorált nem tudja eldönteni, hogy egy számára kedvezőtlen helyzethez hogyan viszonyuljon. Ilyenkor érdemes felrajzolni a Mercedes szimbólumot, és annak mindhárom elemét végiggondolni.

Először arra kérjük az mentoráltat, hogy „Pro és kontra” elemzéssel (11.9.) listaszerűen írja össze az adott helyzet előnyeit és hátrányait, majd priorizálja is ezeket. A szempontok lehetnek például:

- fontossági sorrend;
- hatás a pénzügyi eredményre;
- hatás a társadalmi hatásra;
- időfaktor.



A „Pro-kontra” elemzés eredményétől függően a Mercedes szimbólumban feltüntetett lehetőségek közül választhat a mentorált.

1. Alkalmazkodás

Amennyiben a helyzetnek több előnye van, mint hátránya, akkor érdemes benne maradni, és a mentor segítségével végiggondolni, hogy mi segítheti az alkalmazkodást.

2. Változás/változtatás

Amennyiben a mérleg nem billen el egyértelműen sem a „pro”, sem a „kontra” oldalra, akkor kilépni nem érdemes, de a változtatás lehetőségeit megvizsgálni igen.

3. Kilépés

Amennyiben a hátrányok mind „darabszámban”, mind fontosságban meghaladják az előnyöket, akkor egyértelmű a kilépés. Ilyen esetben a váltás segítése, új célok kitűzésének támogatása a mentor feladata.

11.7. Post-it

Elsősorban olyan esetekben használható eszköz, amikor a mentorált túl sok mindent szeretne, és nem tud prioritizálni. Rengeteg ötlete van, amelyek egy része ellentmondásban van egymással, más része egymásból következik.

Ekkor hasznos azt kérni a partnertől, hogy egy-egy Post-it-re egy-egy kulcsszót írjon (ezáltal tömörít is), majd ha kiírta magából az összes lényeges gondolatot, akkor gyűrje össze vagy dobja ki, ami nem kell (nem reális, másikból következik, tőle független) és a maradékkal folytassa. A Post-it a prioritizálás technikáját is segíti, különösen, ha már szűkült a kör.

11.8. Brain storming

A brain storming a csoportos problémamegoldás egyik leghatékonyabb és legegyszerűbb eszköze. Csoportos ötletfeltáró munka, lényege a szabad, kritikától mentes ötletfelvetés, gondolattársítás, az új ötlet generálásának lehetősége. A cél minél több ötlet összegyűjtése, ahol a mennyiség fontosabb, mint a minőség.

Szabályai:

- minden ötletet írásban kell rögzíteni;
- az ötletek nem kritizálhatók, nem bírálhatók;
- mások javaslatai továbbfejleszthetők;
- az első hallásra kevésbé hasznosnak tűnő gondolatokat is mondják el a résztvevők, mert sokszor ezek kiindulópontjai lehetnek más, jobb ötleteknek;
- motiváljuk a résztvevőket minél több ötlet generálására (dicsérettel, édességgel).

A kreatív mennyiségi szakaszt időben elválasztva kiértékelő minőségi szakasznak kell követni.

11.9. Pro és kontra analízis

Nagyon ismert eszköz, érdemes a mentori folyamatban is használni a döntési szituációk segítésére. A teendő a már feltárt alternatívák listázása: mik az előnyei, mik a hátrányai, majd ha elkészült a lista, megnézni, hogy melyik oldalra billen a mérleg nyelve.

Az egyszerű „Pro-kontra” analízist Werner Vogelauer egészítette ki az idővel mint dimenzióval, ezzel jelentősen növelve a hosszú távon hatékony döntések meghozatalát.

	Mi szól mellette? (pro)	Mi szól ellene? (kontra)
Jelenleg, pillanatnyilag, ma		
Holnap, következőként, továbbiakban		

11.10. Win-win

Ezt az eszközt akkor használjuk, amikor a mentorált dilemmájának számos megoldása lehet, azaz nagyon sok az alternatíva, továbbá fontos, hogy a döntés a többi érintett számára is előnyös legyen.

	Előnyös megoldások	Hátrányos megoldások
Vezető számára		
„A” érintettek számára		
„B” érintettek számára		
„C” érintettek számára		
„D” érintettek számára		

A táblázat kitöltése után általában jól látszik, hogy komplexen vizsgálva melyek a legelőnyösebb megoldások. Az eszközt érdemes a stakeholder-elemzéssel kombinálni.

11.11. Abszolútumok és kívánalmak

Ez az eszköz olyan döntések meghozatalában segít, ahol az optimális megoldás komplex szempontrendszer alapján kell, hogy megszülessen. A szóba jöheto megoldások áttekintését könnyíti meg az alábbi mátrix kitöltése.

	Abszolútumok			Kívánalmak			Összegzés
	A	B	C	A	B	C	
1. lehetséges megoldás	+	+	+	2	2	3	7
2. lehetséges megoldás	-	-	+				
3. lehetséges megoldás	+	-	-				
4. lehetséges megoldás	-	-	+	1	3	2	6
.....							

Abszolútumok: Azok a feltételek, amelyeknek minden körülmények között teljesülniük kell egy megoldás során. Például ha szigorú idő- vagy költségkeret van, minden olyan megoldás kiesik, ami nem fér bele ezekbe a keretekbe. Az abszolútum megléte feltétlenül szükséges, anélkül nem lesz elfogadható a döntés. A táblázatból ki is húzhatjuk azokat a lehetséges megoldásokat, amelyeknél nem minden abszolútum teljesül.

A **kívánalmak** olyan feltételek, amelyeknek a megléte kedvező, de nem teljesülésük esetén is elfogadható a döntés. Például a csapat minőségi- és létszámfejlesztésekor kívánalom lehet, hogy hátrányos helyzetű vagy korábban munkanélküli dolgozót vegyenek fel.

A megoldásokat megfeleltettjük ezeknek a feltételeknek, pontozzuk őket akár 1-től 3-ig vagy 10-ig, attól függően, hogy mennyire bonyolult a döntés, és amelyik a legtöbb pontot kapja, az a legoptimálisabb megoldás.

Reméljük, hogy a mentorok és az érdeklődő szociális szövetkezeti vezetők számára hasznos eszközöket nyújt a kézikönyv és a hozzá tartozó sablonok, melyek hozzájárulnak majd ahhoz, hogy Magyarországon fenntartható és sikeres szociális szövetkezetek jöjjenek létre.

Sok sikert kívánunk a megvalósításhoz!