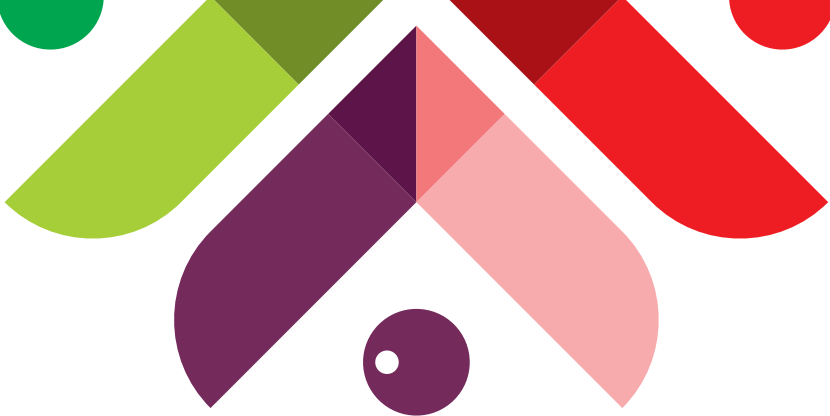


MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV

MENTORÁLT SZERVEZETEK RÉSZÉRE

*GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt
projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a
fenntartható és versenyképes szociális
gazdaság érdekében”*



MÓDSZERTANI KÉZIKÖNYV

MENTORÁLT SZERVEZETEK RÉSZÉRE

*Jelen kézikönyv az OFA Nonprofit Kft. megrendelésére,
a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi
vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság
érdekében” kiemelt projekthez kapcsolódóan készült.*

Felelős kiadó: OFA Nonprofit Kft.

© OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit
Korlátolt Felelősségű Társaság, 2017.

ISBN 978-615-80260-6-2

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Tartalomjegyzék

Bevezető – társadalmi vállalkozások mentorálása	5
<i>Ki a mentor és mit jelent a mentorálás?.....</i>	<i>6</i>
<i>Mi az a társadalmi vállalkozás?</i>	<i>7</i>
1. Szervezeti felkészültség felmérése és a vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata	9
<i>1.1. Honnan – hová? A vállalkozás Canvas modellje.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2. A társadalmi vállalkozás sikerének titka – szervezeti felkészültség.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3. Vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata</i>	<i>20</i>
2. Üzleti tevékenység tervezése.....	31
<i>2.1. Termék vagy szolgáltatás pontos meghatározása</i>	<i>31</i>
<i>2.2. Piacelemzés.....</i>	<i>33</i>
<i>2.3. Marketingterv.....</i>	<i>34</i>
<i>2.4. Versenytárselemzés.....</i>	<i>35</i>
3. Piac és az iparági trendek megismerése, felmérése	38
<i>3.1. Az elemzések forrásai, másodlagos információk.....</i>	<i>39</i>
<i>3.2. Elsődleges információk és forrásaik.....</i>	<i>41</i>
<i>3.3. Személyes beszélgetés; interjú, fókuszcsoport</i>	<i>43</i>
<i>3.4. Válaszok feldolgozása, a felmérés szocio-demográfiai hátterének elemzése... ..</i>	<i>45</i>
4. Társadalmi vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges feltételek meghatározása	47
<i>4.1. Jogi forma kiválasztása.....</i>	<i>47</i>
<i>4.2. Működési terv</i>	<i>50</i>
<i>4.3. Emberi erőforrás terv.....</i>	<i>52</i>
<i>4.4. Menedzsment, döntéshozatal</i>	<i>52</i>

5. A pénzügyi elemzés készítése (a vállalkozás indításának költségei, működési költségek, fedezeti pont elemzése, üzleti forgatókönyvek tervezése).....	54
5.1. Pénzügyi terv.....	55
5.1.1. Induló költségek	55
5.1.2. Megtérülési elemzés.....	57
6. A szervezet küldetésére, céljaira gyakorolt hatások és a kockázatok meghatározása	62
6.1. Kockázat azonosítása	62
6.2. Kockázat hatásának értékelése	69
6.3. Kockázatkezelési, cselekvési terv.....	71
7. Társadalmi hatásmérés lépései	73
7.1. Társadalmi hatásmérés módszerei	76
7.1.1. SROI elemzés.....	76
7.1.2. PMT.....	77
7.1.3. IRIS	79
7.1.4. SRS Social Reporting Standard – társadalmi jelentés szabvány.....	80
A mentoráláshoz kapcsolódó szakmai mellékletek	83
A mentoráláshoz kapcsolódó pályázati hír.....	83
A mentoráláshoz kapcsolódó pályázati felhívás.....	84
A mentoráláshoz kapcsolódó pályázati adatlap.....	88

Bevezető – társadalmi vállalkozások mentorálása

A társadalmi vállalkozók a szegénységre és más szociális, társadalmi, valamint környezeti kihívásokra keresnek fenntartható megoldásokat üzleti eszközökkel, különböző formában működő vállalkozásokkal. Az elmúlt évtized hazai és külföldi tapasztalatai alapján ez embert próbáló feladat. Mégis, szerencsénkre sokan vannak, akik szociális érzékenyséjük, a társadalmi felelősségvállalás, hitük, és szakértelmük alapján vállalják az ezzel járó kihívásokat.

Az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (OFA Nonprofit Kft.) tudásbővítő rendezvényekkel, szakértői támogatással és tapasztalt mentorokkal már több mint egy évtizede segíti a társadalmi vállalkozások működését. Ez a kötet egy újabb lépés ebben a folyamatban. Célunk, hogy segítsük a **„Társadalmi vállalkozások mentorálása”** elnevezésű pályázat¹ résztvevői és a mentorok közötti párbeszédet, és ezzel hatékonyabbá tegyük az együttműködésüket. Kézikönyvünk segít azoknak a társadalmi vállalkozóknak, akik sikeresen pályáztak a mentori szolgáltatásra, de haszonnal forgathatják azok is, akik más együttműködési formában kezdenek üzleti tevékenységük tervezésébe vagy fejlesztésébe.

Jelen kézikönyv nem előzmény nélküli: alapját a *„Társadalmi vállalkozások mentorálásának kézikönyve – szociális szövetkezeti mentoroknak”*² című kiváló munka adja. Jelen kötet szerzői néhány megkerülhetetlen feladat részletesebb, és könnyebben feldolgozható bemutatására törekedtek. Tudják, hogy az üzleti tervezés jól beazonosítható lépéseken, feladatokon keresztül történik, de hiszik, hogy a sikerhez sokféle, egymástól jelentősen eltérő út vezethet. Azt, hogy Önök számára melyik a leghatékonyabb, csak Önök dönthetik el!

A társadalmi vállalkozások tervezésének és működtetésének módszertana előtt fontos, hogy tisztázzuk a legfontosabb fogalmakat, a számunkra releváns alapértékeket.

-
- GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” kiemelt projekt adja ehhez a támogató hátteret
 - Szerzők: Horváth Anna és Tóth Laura, megjelent az OFA Nkft által megvalósított, TÁMOP-2.4.3. E-13/1-2013-0001, KoopeRáció+ kiemelt projekt keretében, 2014-ben. Elérhető: www.szocialisgazdasag.hu oldalon.

Ki a mentor és mit jelent a mentorálás?

A legismertebb szabad enciklopédia szerint a mentor a mai szóhasználatban egy olyan személy, aki, mint idősebb és tapasztaltabb barát, tanár vagy tanácsadó, atyailag segít jó tanácsokkal valakit. Munkahelyi környezetben mentornak nevezik azt a kollégát, aki egy munkatársa számára tanácsadóként áll rendelkezésre, például szakkérdésekben. A mentor elkíséri a munkatársat szakmai fejlődése során, és példát mutat neki.³

Bár a megnevezéssel sok területen, egymástól akár eltérő tartalommal is találkozhatunk, az mindenképpen közös és fontos elem, hogy a mentor ért valamihez, azaz szakértő. Ez nem jelenti azt, hogy mindenről egyformán magas színvonalú tudása van, tehát nem polihisztor. Vannak kérdések, amiben mások szakértelmére szorul, de ismeri a forrásokat, így a legrövidebb időn belül meg is találja a szükséges válaszokat. Másik kulcseleme a meghatározásnak, hogy a mentor kiszámíthatóan rendelkezésre áll: ez általában egy közösen meghatározott cél eléréséhez kötött, de időben behatárolt folyamat, amelyben a találkozások gyakorisága, időtartama, a megbeszélések mélysége a felek megállapodásán nyugszik.

A mentori munka kulcseleme a támogatás. Ugyanakkor, az eldöntendő kérdések mérlegelésénél, a legjobb válasz megtalálásánál az objektivitás kulcskérdés: érzelmeknek nincs helyük. A mentor tehát mindenekelőtt tanácsadó, ezért, már a folyamat elején tisztáznunk kell a felelőssége határait.

A társadalmi vállalkozások mentorálása egy olyan támogató folyamat, amelyben a mentor a saját legjobb tudása szerint, tapasztalatai átadásával, szükség szerint külső szakértők bevonásával segíti ügyfelét abban, hogy a rendelkezésre álló információk alapján a legjobb döntést hozza meg. A döntés felelőssége végig az ügyfélnél marad.

Ezzel a meghatározással eljutottunk a folyamat főszereplőjéhez: Önhöz, Önökhöz, akik ebben a hosszú menetelésben a partnereink lesznek. Terveink szerint a mentorálás az Önök igényei alapján, erőforrásaikra építve, Önökkel szoros együttműködésben valósul meg. Szakirodalom, tapasztalati tudás alapján jól meghatározható, hogy melyek egy sikeres társadalmi vállalkozás létrehozásának, működtetésének lépései, szükséges feltételei, alapvető döntései. De azt kizárólag Önök tudják, hogy mi az, ami már rendelkezésükre áll, és az el nem végzett feladatok közül melyek a legürgetőbbek. Ezért a társadalmi vállalkozások és a

³ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Mentor>

mentorok együttműködése a szükségletek, igények és erőforrások meghatározása után, közösen meghatározott fejlesztési tervre fog épülni. Kezdő társadalmi vállalkozásoknál a vállalkozási ötlet piacképességének vizsgálata lehet a fókuszban, míg egy növekedési szakaszban lévő szervezetnél az új piaci szegmens, vagy értékesítési csatorna megtalálása lehet a cél.

Mint minden fejlesztő munka, a mentori együttműködés alapja is a diszkréció, a kölcsönös őszinteség és tisztelet, továbbá az együttműködés sikere iránti elköteleződés. Mindenki a maximumot nyújtja a közösen meghatározott célok eléréseért. Önök részére garanciát jelent, hogy a társadalmi vállalkozások mentorai elkötelezett és tapasztalt, a vállalkozások alapításában, működésében gyakorlatlaltal rendelkező szakemberek, akik elméleti tudásuk, segítő- és kommunikációs készségük alapján megbízható társaik lesznek a legjobb döntés megtalálásában.

Mi az a társadalmi vállalkozás?

Az utóbbi évtizedben egyre többször találkozhatunk ezzel a kifejezéssel, vagy az ennek rendszerint szinonimájaként használt szociális gazdaság megnevezéssel. Jelen módszertani kézikönyv keretei között fogalom meghatározással, illetve a fogalmak közötti különbséggel nem tudunk foglalkozni, de a téma iránt érdeklődők erről – többek között – az OFA Nonprofit Kft. által kiadott tanulmánykötetben ⁴ olvashatnak. Az eredményes és hatékony mentorálás érdekében a következőkben tisztázzuk, hogy milyen alapelvek, sajátosságok jellemzik a társadalmi vállalkozásokat.

Az egyik széles körben ismert definíciót a NESsT ⁵ vezette be, amely szervezet közel két évtizede dolgozik társadalmi vállalkozások elterjesztésén, fejlesztésén hazánkban. Meghatározásuk szerint a **társadalmi vállalkozás** olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, amely a társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Kettős célja a szervezet pénzügyi fenntarthatóságának javítása mellett, a jelentős társadalmi hatás kifejtése. Mindezt folyamatosan, felelősen és magas színvonalon nyújtott termékek és szolgáltatások értékesítésével éri el. Álláspontjuk szerint a társadalmi vállalkozások lehetnek nonprofit szervezetek, melyek üzleti modelleket alkalmaznak alapvető küldetésük eléréséhez, és üzleti vállalkozások, amelyek üzleti céljaik mellett jelentős társadalmi hatás elérésére

4 Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében”

5 NESsT - Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team, <http://www.nesst.org/magyarorszag/>

törekcszenek. Alapelvük a kettős optimalizálás, mely a gazdasági és a társadalmi célok összehangolását, egyensúlyban tartását jelenti. A társadalmi vállalkozások alapvető ismérve a valódi értékteremtés, de a fenntarthatóság érdekében fontos, hogy a társadalmi cél (például a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása) mellett valós piaci igények kiszolgálására jöjjenek létre, és minőségi, versenyképes termékeket vagy szolgáltatásokat kínáljanak. Ez csak megalapozott üzleti tervre, valamint átgondolt és tesztelt piaci koncepcióra építve megvalósítható.⁶

A jelen módszertani kézikönyv szerzői egyetértenek azzal, hogy a társadalmi vállalkozások besorolásakor nem a jogi forma az elsődleges, hanem a társadalmi és üzleti célok egyidejű jelenléte és képviselése. Ha e kettő közül bármelyik hiányzik, akkor nem beszélhetünk társadalmi vállalkozásról akkor sem, ha a szervezet „tipikus” társadalmi vállalkozási szervezeti formában, mint például szociális szövetkezet vagy nonprofit gazdasági társaság működik.

Tapasztalataink szerint a társadalmi vállalkozás indítását, működtetését tervező szervezetek számára a társadalmi hasznosság, a társadalmi konszenzuson nyugvó közhasznú célok kitűzése és megvalósítása – néhány példát leszámítva – magától értetődő: ezt szinte minden szervezet érti és fundamentumnak tekinti.

Nagyobb kihívást jelent az üzleti, vállalkozási feltételek elfogadása, megértése. Ezért nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy társadalmi vállalkozásról csak akkor beszélhetünk, ha elfogadjuk, hogy az nyereség vagy vagyonszerzés céljából, üzletszerűen, ellenérték fejében történő, piaci szükségleteket kielégítő tevékenység.

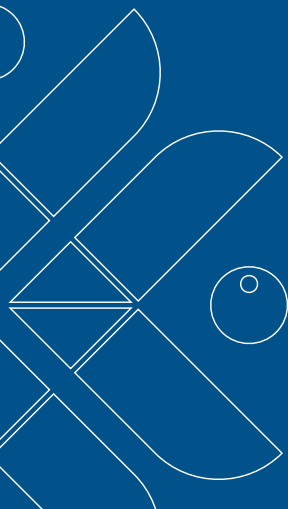
Ha társadalmi vállalkozást indítunk, akkor ezzel deklaráljuk, hogy gazdasági szereplővé válunk: olyan terméket vagy szolgáltatást hozunk létre, amivel be tudunk lépni a piacra. Ott versenytársaink lesznek, nap mint nap küzdeni fogunk a fogyasztóink, vásárlóink elégedettségéért, akik döntéseikkel folyamatosan értékelik teljesítményünket.

Ha nem tudunk, vagy nem szeretnénk a piacon való jelenléttel együtt járó kihívásoknak megfelelni, ha idegen tőlünk a gazdasági tevékenység, akkor valószínűleg nem nekünk való a társadalmi vállalkozás. Ebben az esetben érdemes fenntarthatóságunk érdekében egyéb finanszírozási, bevételszerzési stratégiát választani.

6 Tóth Laura-Varga Éva (2011): Társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon. Budapest, NESsT.

Szervezeti felkészültség felmérése és a vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata

1.	Szervezeti felkészültség felmérése és a vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata	9
1.1.	Honnan – hová? A vállalkozás Canvas modellje	10
1.2.	A társadalmi vállalkozás sikerének titka – szervezeti felkészültség	12
1.3.	Vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata	20



1. Szervezeti felkészültség felmérése és a vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata

A mentorálásnál nem üres lappal indulunk. Még a kezdő társadalmi vállalkozásoknak is van előéletük: akik létrehozták, valamilyen célt láttak maguk előtt: felmérték az ezzel kapcsolatos lehetőségeket, mérlegelték a körülményeket, és megpróbálták a célok elérésére alkalmas szervezeti feltételeket és személyes hátteret teremteni.

A vállalkozások világában azonban rendkívül ritka, hogy már az indulásnál minden feltétel adott legyen. A társadalmi vállalkozások világában még gyakoribb, hogy a lehetőségek helyett kényszerek, az adottságok helyett hiányok irányítják az első időszak tevékenységeit: a vállalkozás humán és pénzügyi forrásokban is alultőkésített. Az előre menekülés és a konszolidáció folyamatában a vezető szerepe és felelőssége kiemelkedő. Ezért kérjük, mielőtt a társadalmi vállalkozás tervezésére rátérnénk, készítse el a saját SWOT analízisét.⁷ Az Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek és Veszélyek átgondolása és leírása előtt tegyen fel magának néhány nagyon személyes kérdést.

Mihez ért Ön? Mit tanult, miben tehetséges? Szereti-e, amit csinál? A vezetés mellett van-e lehetősége, hogy arra koncentráljon, amit eddigi tanulmányai, életútja alapján a legfontosabbnak tart? Ha nincs, akkor mi akadályozza ezt? Kire támaszkodhat, ha szeretne néhány feladattól megszabadulni? Milyen tudás és szakértelem hiányzik a környezetéből? Mi motiválta, amikor elvállalta a vezetést? Mit szeretne elérni? Mi adott ehhez?

Ha elkészült, nézzen rá a gyengeségekre és a fenyegetésekre, de ne feledkezzen meg az erősségekről és a lehetőségekről sem. Ha felteszi a kérdést, hogy milyen akciók kellenek a jó pozíció megőrzéséhez és a veszélyek elhárításához, már pontosabban meg tudja fogalmazni, milyen segítséget kér a mentorától. Kérje hasonló önvizsgálatra a kollégáit is, egészítse ki a saját megállapításait az övékkel, és találja meg a szerepüket a mentorálás folyamatában, hiszen ez is csapatmunka: a közös válaszkérés segít a folyamatos problémamegoldás miatt hiányzó munkahelyi kohézió megteremtésében. Ha megvannak a kérdések, és felállt a közös munkáért elkötelezett csapat, akkor készen állnak a mentorálásra.

⁷ SWOT-analízis neve az Erősségek (S), Gyengeségek (W), Lehetőségek (O) és Veszélyek (T) angol megnevezésekből származik. Az elemzés során a szervezet belső (erősségek, gyengeségek), valamint külső, környezeti (lehetőségek és veszélyek) jellemzőit gyűjtjük össze.

1.1. Honnan – hová? A vállalkozás Canvas modellje

A mentori együttműködés egyik első tisztázandó kérdése, hogy pillanatnyilag hol tart a társadalmi vállalkozás, hova szeretne eljutni és milyen elképzelései vannak a vállalkozás tulajdonosainak, vezetőinek, menedzsmentjének és tagságának arról, hogy milyen módon érhetik el a célukat. A vállalkozások Canvas modelljét Alex Osterwalder és Yves Pigneur svájci közgazdászok alkották meg.⁸ A Canvas módszer lényege, hogy egyetlen oldalon, „vásznon” kell bemutatni, hogy mit szeretnének a vállalkozásunkban csinálni. Népszerűségének egyik titka, a vizuális átlés lehetősége, másik a fegyelmezett és lényegre törő fogalmazás kényszere. Talán ezért is vált napjaink egyik legnépszerűbb tervezési módszerévé.

Stratégiai Partnerek <i>(Key Partners)</i> Kik a segítők, alvállalkozók?	Fő tevékenységek <i>(Key activities)</i> Mi az alap-tevékenység, hol, és hogyan végezzük?	Értékajánlat <i>(Value propositions)</i> Mit kínálunk nekik? Milyen értéket, hozzáadott értéket?	Ügyfélkapcsolatok <i>(Customer Relationships)</i> Hogyan érjük el ügyfeleinket?	Ügyfél-szegmentáció <i>(Customer Segments)</i> Ki az ügyfelünk? "
	Fő erőforrások <i>(Key Resources)</i> Ki a vállalkozó, és mivel rendelkezik a vállalkozás működtetéséhez?		Értékesítési csatornák <i>(Channels)</i> Honnan tudnak rólunk, hogy jut el a termék hozzájuk?	
Költségstruktúra <i>(Cost Structure)</i> Milyen ráfordítások kellenek az induláshoz, és a folyamatos működéshez?			Bevételi források <i>(Revenue Streams)</i> Miből, mennyi bevételünk lesz?	

1. táblázat: Business Canvas – üzleti vászon

Canvas 9 hasábjára érinti a társadalmi vállalkozás legfontosabb területeit. A táblázat középpontjában az **Értékajánlat** áll, vagyis annak meghatározása, hogy termékünk, szolgáltatásunk mit nyújt a vevőinknek. Miért vegyék meg, és főleg, miért a mi termékünket, nem pedig a konkurenciáét? Mit kapnak a pénzükért? Mit találnak a szolgáltatásban, mitől egyedi, mitől különleges?

⁸ Business Model Generation című könyvükben 470 üzleti modellt gyűjtöttek össze és elemeztek. Munkájuk sikerét jól mutatja, hogy 26 nyelven, félmillió példányban kelt el könyvük. Alex Osterwalder – Yves Pigneur (2010): Business Model Generation.

Az értékajánlattól jobbra találjuk **Ügyfeleinket**, akiknek a szükségleteit, igényeit, vágyait szeretnénk kielégíteni. Tudjuk mit akarnak, mert a piackutatás során megkérdeztük őket.

Az elkészült termékek és a kínált szolgáltatások közvetlenül, vagy közvetve az **Értékesítési csatornákon** jutnak el hozzánk. Ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozás láthatóvá, a termékei pedig eladhatóvá váljanak, sokféle, az ügyfelek reklám- és médiafogyasztási szokásait figyelembe vevő marketingeszköze van szükség. Ezeket az **Ügyfélkapcsolatoknál** összegezzük.

Az értékajánlat másik oldalán a **feltételeket** találjuk. Mi a tevékenységünk? Milyenek az erőforrásaink? Hol történik a gyártás, milyen háttérrel valósul meg a szolgáltatás? Kik a vezetők, kik irányítják a folyamatokat, a gyártást és a szolgáltatást, milyen képzettséggel, képességekkel és készségekkel, kompetenciákkal? Kik a stratégiai partnerek, pl. beszállítóink, legyen szó nyersanyagról, alkatrészekről, eszközökről? Mennyire megbízhatók?

A tábla alján a **bevételek** és a **költségek** teszik teljessé a vállalkozásról alkotott képet.

Feladat

Ismerkedjenek meg, az üzleti vászonnal. Menjenek végig a kilenc oszlopon, gondosan ügyelve a lényegre törő fogalmazásra! A modell azért vált népszerűvé, mert a részletes és alapos üzleti tervezés vizuális megjelenítésével segíti a röviden előadható szóbeli prezentációkat. A legfeljebb öt perces „elevator pitch”, a lift-prezentáció arra a kényszerre utal, hogy ha valaki befektetőt keres és a jó sorsa összehozza egyfelől egy liftben, akkor képes legyen a vállalkozása iránt akár néhány perc alatt felkelteni az érdeklődést, eladni az ötletét.

Ehhez első lépésként gondolja át a menedzsmenttel – kollégáit is bevonva –, hogy mi a társadalmi vállalkozás értékajánlata. Legyen benne valami, amitől különleges (egészséges, extra minőségű, stb.), amitől vonzó (helyi, magyar, környezetbarát, stb.), és ami utal esetleg a megcélzott fogyasztóra (időseknek, kismamáknak, gyerekeknek, fájós hátúaknak, stb.).

Folytassák a munkát az ügyfelek minél pontosabb meghatározásával. Ki a célcsoportunk? A tagjai mennyire homogének, s ha nem azok, miben különböznek, és hogy fogjuk ezeket a különbségeket kiszolgálni?

Honnan tudnak majd rólunk? Milyen marketingeszközökkel fogjuk meggyőzni őket a választás (csak mi), és a vásárlás (csak a miénk) fontosságáról?

Most gondoljuk át, hogyan jut el a termék hozzájuk. Webáruházon, nagykereskedőn, kiskereskedőn keresztül, vagy személyes eladás által, vagy ezeket kombinálva? Hogyan kapjuk meg a vételárat, és mennyi idő alatt? Mi a legegyszerűbb, leggyorsabb és legolcsóbb módja ennek?

A feltétel oldalon a vállalkozás tevékenységéről kell – lehetőség szerint – jó bizonyítványt kiállítanunk. A meghatározó első benyomás pozitív alakításához meggyőzően be kell mutatnunk a feladatok, a hatáskörök és a felelősség szabályozását, igazolva, hogy adottak és rendezettek a körülmények a termék előállításához, a szolgáltatás nyújtásához.

A sikerhez megbízható, jó partnerek kellenek – nyersanyag-beszállítók, alkatrész előállítók, javítók, szállítók –, és olyanok is, akik krízishelyzetben vagy a szükséges változások meglépésében segítenek.

A társadalmi vállalkozás tartós fennmaradásának további alapfeltétele a költségek ismerete és „kordában tartása”, vagyis az, hogy biztosítva legyen a nyereséges működés. Ehhez természetesen reálisan tervezett értékesítés és árbevétel szükséges. Ön mondhatja, hogy mindez szép, de nem vagy nehezen megvalósítható változó feltételek (jogszabályi környezet, adók) esetén. Ebben igaza van. De a mentorálás fókuszában az áll, amin közös erővel változtatni tudunk. A külső környezetnek való kitettségünket csökkenthetjük, ha többféle eshetőségre felkészülünk, és elkészítjük az üzleti tervünk optimista, pesszimista és realista változatát.

Az elkészített SWOT-analízis és a kitöltött üzleti vászon kiváló alapja a mentori megbeszélésnek, a fejlesztendő területek, irányok meghatározásának. A következő részben áttekintjük a társadalmi vállalkozás sikeres működtetésének feltételeit.

1.2. A társadalmi vállalkozás sikerének titka – szervezeti felkészültség

A piacra lépő társadalmi vállalkozás alapkérdése, hogy mitől lesz sikeres. Ezt kérdezzük akkor is, amikor néhány konszolidált év után úgy döntünk, hogy növekedési pályára lépünk. Nem könnyű a válasz erre, de a kérdésfeltevés, az alternatívák átgondolása, és a tudatos döntéshozatal segíthet.

Legtöbb (társadalmi) vállalkozás szerint, a siker elsőszámú kulcsa a folyamatos alkalmazkodás a változó környezethez. Miután elvégeztük az ágazat- és piacelemzést, már tudjuk, hogy a piac ahová belépünk, hogyan él, milyen szabályok között létezik? Választott profilunkkal mihez kell hasonlítaniunk, és mi lehet az a fontos különbség, az ún. egyedi eladási pozíció, ami alapján minket választanak majd a fogyasztók. Igyekezzünk saját nézőpontunkon túl, jelenlegi vagy leendő ügyfeleink szemével magunkra tekinteni. Biztosan igazodnak-e a termékeink, szolgáltatásaik jellemzői a célcsoportunk elvárásaihoz, vásárlási szokásaihoz? Megfelelőek-e a választott értékesítési csatornák, marketing eszközök, jól tervezzük-e kapacitásainkat, a gyártás folyamatát?

Arculat

Ügyfeleink az üzeneteinkből, az arcuati elemekből szerzik az első benyomásait rólunk. Ezekre a társadalmi vállalkozások – forráshiány miatt – rendszerint a kelleténél kevesebbet költenek, pedig alapvető fontosságú, hogy milyen arcuattal fordul a társadalmi vállalkozás a vevői, fogyasztói felé. Mit üzen a cégről, mit mutat a termékről, szolgáltatásról? Milyen eszközök segítik – az üzleti vázson nyelven szólva – értékajánlatunk, céljaink láthatóvá, termékünk, szolgáltatásunk eladhatóvá tételét? Illeszkedik-e mindez a megcélzott vevőkör elvárásaihoz? Ha magas minőségű, magas árfekvésű terméket kínálunk, akkor a csomagolás is ezt sugallja-e? Ha újrahasznosított termékeket gyártunk, megjelenik-e ez a csomagolásban, márkanévben és a logón? Illeszkednek-e a leírtakhoz az értékesítési csatornák és a marketing eszköztár? Ott áruljuk-e a terméket, ahol a megcélzott vevőkör vásárolni szokott, ott hirdetünk-e, ahol a potenciális vásárlóink tájékozódni szoktak?

A társadalmi vállalkozás mérete – alkalmazotti létszám

A társadalmi vállalkozás piaci érvényesülését, partnerkapcsolatait és megbízásait alapvetően befolyásolja annak mérete. Small is beautiful – a kicsi szép, mondjuk mi; a kicsi törekeny, kevésbé megbízható – mondják az ügyfeleink, és nekünk innen kiindulva kell bizalmat építenünk. Hány fő dolgozik a vállalkozásnál? Milyen szakértelemmel és tapasztalati háttérrel rendelkeznek a munkatársaink? Vannak-e olyan kompetenciák, amiről ugyan nincs hivatalos papírjuk, de hasznosítható a munkavégzés során? Mindenki azt csinálja, amihez a legjobban ért?

Ha növekedni, bővülni szeretnénk, át kell gondolnunk, hogy milyen létszámbővítést von ez maga után, és szükségünk lesz-e új kompetenciákra? Ha igen, ezt hogyan, milyen formában és milyen költségekkel tudjuk biztosítani?

Ha hátrányos helyzetű munkatársak foglalkoztatása a célunk, akkor olyan kérdéseket is át kell gondolnunk, hogy:

- Mit kell tennünk annak érdekében, hogy hosszú idő után újra képesek legyenek dolgozni, megtalálják önmagukat, az önbecsülés visszaszerzésének útját, eszközeit?
- A munkafolyamatok biztosítják-e számukra a fokozatos alkalmazkodás feltételeit?
- Milyen közösség- és csapatépítési eszközök, módszerek révén történhet meg az új kollégák befogadása és elfogadása, teljesítményük értékelése, hatékonyságuk fejlesztése?

Aki dolgozott már hátrányos helyzetű csoportokkal, tudja, hogy a képessé tétel hosszú folyamat, az eredmények kitartó és következetes munka után jönnek, amiben kulcsfontosságú az előre meghatározott kérdések alapján történő rendszeres értékelés, a folyamatos visszajelzés. Ha a társadalmi vállalkozás adaptált valamilyen minőségirányítási rendszert, akkor a rendszeres felülvizsgálat, az ún. meg nem felelések korrekciója miatt a működés szerves része az önértékelés és a kollektív értékelés.

Eszközök

Ha valaki beszállítót keres, az is kiválasztási szempont, hogy a vállalkozás eszközökkel való ellátottsága megfelel-e a szükségleteknek, illetve színvonaluk a XXI. század követelményeinek?

- Milyen eszközök segíthetik a termelés, irányítás, minőség-ellenőrzés és más tevékenységek modernizációját?
- A gépesítés hogyan hat az élőmunka igényre, a hátrányos helyzetűek hosszú távú foglalkoztatására?

Az integráció mint tervezett társadalmi hatás akkor érvényesül, ha a foglalkoztatás várható időtartama a fejlesztés kezdetétől nem csak a projekt lezárásáig tart, hanem utána is kiszámíthatóan megjelenik a munkatársak személyes jövőképében.

A menedzsment

A sikeres társadalmi vállalkozás motorja az elkötelezett, ambiciózus, az irányítás, döntéshozatal felelősségét vállaló, ügy iránt elkötelezett menedzsment. A tulajdonosok mellett vagy velük együtt, ők képviselik a társadalmi vállalkozást, ők dolgozzák ki a termék, szolgáltatás előállításának, értékesítésének folyamatát. Ez azokra a civil szervezetekre is igaz, amelyek a támogatásoktól való függés csökkentése érdekében választják a vállalkozást: az egyesület vagy alapítvány felépítését és működését a jogalkotó alapvetően nem piaci működésre teremtette, de a sikeres üzleti tevékenység feltétele, a vezető testületeknek alárendelt, elkötelezett menedzsment.

Mivel a társadalmi vállalkozások sikertelenségének legtöbb oka menedzselési gondokból ered, ezért a következő alapkérdések átgondolása elengedhetetlen:

- Milyen a menedzsment iskolai végzettsége, szakképzettsége, tapasztalata?
- Mennyire korszerű a tudása?
- Van-e valaki, aki már dolgozott tulajdonosként vagy más módon a vállalkozások világában, és személyes tapasztalata van a vállalkozások életciklusairól? Érezte-e a siker ízét, megtanult-e felállni egy bukás után?
- Miután ebben a szférában folyamatos a változás, elengedhetetlen az élethosszig tartó tanulás, a szakmai, üzleti vagy társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos továbbképzés. Ezért kérdés az is, hogy a menedzsment tagjai éltek-e ilyen lehetőséggel?
- Van-e projektekkal, projektmenedzsmenttel kapcsolatos tapasztalata? Ha igen, melyek voltak a projekt legfőbb tanulságai, mit lehet megőrizni a kialakult gyakorlatból, min kell változtatni?

Az előzmények – mind a menedzsmentnél, mind a dolgozóknál – különösen fontosak akkor, ha olyan részpiacra akarunk belépni, ahol a társadalmi vállalkozásnak nincsenek előzményei. Ebben az esetben elengedhetetlen egy olyan szakember, aki rendelkezik tudással és jártassággal ún. know-how-val az adott területen, meg van benne az átadáshoz szükséges pedagógiai érzék és türelem, az üzleti eredményességhez elengedhetetlen piacismeret, amely révén a társadalmi vállalkozás terméke, szolgáltatása versenyképes és piacképes lehet.

A társadalmi vállalkozás fejlődési szakaszai

Hagyományos kategóriákat követve egy vállalkozás fejlődési fázisai a következők lehetnek: kezdő, működő, növekvő, hanyatló, újrakezdő. Ha válsághelyzet van, akkor kisebb-nagyobb krízis után jöhet a kilábalás, a konszolidáció szakasza. Az, hogy mi éppen hol tartunk, abból derül ki, ha elemezzük az induláskor meg-

határozott sikerkritériumokat. MÉRNI KELL – számokkal –, hogy tudjuk, hol tartunk: fejlődünk vagy, megtorpantunk, hanyatlunk. Sikerünk másik mércéje az ügyfelek elégedettsége: emiatt ezt is rendszeresen, minél objektívebb módszerekkel monitorozni, mérni kell.

Egy társadalmi vállalkozás – akármilyen jogi formában működik –, a számviteli törvény alapján éves beszámolóra kötelezett. A lezárt üzleti évek száma csak azt jelzi, hány éve dolgozik a társadalmi vállalkozás az ügyfeleiért. A működése eredményességét vizsgálhatjuk a szervezet éves bevételei oldaláról, de ebből még nem derül ki, hogy mekkora bevétel származik támogatásokból, és mekkora az üzleti tevékenységből. Érdemes a szervezetnek saját, naprakész kimutatást vezetnie erről, mert a támogatók, valamint a társadalmi vállalkozás iránt érdeklődő média is rákérdezhet ennek változására. Fontos tudni azt is, hogyan alakul a szervezet mérleg főösszege, azaz hogyan változik a társadalmi vállalkozás vagyona. A mérleg megmutatja, nem vállalt-e a szervezet olyan kötelezettségeket, amit nehezen tud teljesíteni, s ami a támogatóban azt a benyomást keltheti, hogy a támogatás nem fejlesztésre, hanem a tartozások fedezésére használnák. A precíz, naprakész pénzügyi kimutatás vezetése és nyomon követése életmentő lehet egy-egy negatív folyamat kezdetén.

Döntések, fórumok

A döntéshozatal ritkán kerül ügyfeleink szeme elé, ha mégis, akkor többnyire negatív előjellel. A jogkövetés fontossága mellett, a gyors, kiszámítható reagálás miatt is foglalkozni kell ezzel. Ismernünk és követnünk kell a működés jogi kereteit, a létesítő okiratot, alapszabályt, társasági szerződést (ezek általában a jogszabályok által kötelezően előírt elemeket veszik át, és ennek megfelelő mechanizmusokat követnek). Ezen túlmenően, mindenkinek tudni kell a szervezeti struktúrában betöltött helyét, hogy miben dönthet önállóan, miről kell egyeztetnie.

A társadalmi vállalkozás működésének fontos alapelve a demokratikus működés: legyenek fórumok, ahol a kollégák elmondhatják a véleményüket, javaslataikat, részesei lehetnek a vállalkozás stratégiájának, céljainak meghatározásában. A demokrácia mellett olyan belső mechanizmusok és eljárásrendek kellenek, amelyek segítik a hibák észlelését, felszínre kerülését, korrekciós javaslatok kidolgozását, a változások időbeni megvalósítását.

A jogi keretek mellé tehát meg kell találni a hatékony és racionális, egyben demokratikus működés eljárásrendjét, mely nagyban hozzájárul

- a szervezet hitelességéhez,
- a társadalmi beágyazódás, a közönségkapcsolatok (PR) hatékony alakulásához,
- a társadalmilag felelős vállalkozás imázsának kialakításához.

Küldetés, célok és ezek mérése

Egy társadalmi vállalkozás valamilyen konszenzuson nyugvó ügyért dolgozik, ez alakítja elérendő céljait. Ügyfelei eléréséhez és meggyőzéséhez azonban társadalmi üzenetét, küldetését is meg kell fogalmaznia. A költészetből merítve, válaszolni kell a kérdésre: „*Mi dolgunk a világon?*” Vörösmarty Mihály válasza a Gondolatok a könyvtárban című költeményben: „*Küzdeni erőnk szerint a legnemesebbekért*”.

Miért küzd egy a társadalmi vállalkozás? Hogyan fordítja le a küzdelmet célokra, a célokból hogyan lesznek tevékenységek, feladatok, ezek hogyan válnak személyessé és számon kérhetővé?

A céloknál érdemes a pályázatokban gyakran követelményként megfogalmazott, angol rövidítésük alapján SMART-célokat követni:

Specifikus (*Specific*): egy meghatározott hátrányos helyzetű csoporton segítünk;

Mérhető (*Measurable*): mennyivel bővült a foglalkoztatotti létszám, hány százalékkal haladja meg a jövedelmük a korábbi, hányan tanultak valami hasznosat, piacképeset, amivel könnyebb lesz elhelyezkedniük, hányan váltak beszállítóvá, bedolgozóvá a programban;

Lényeges (*Attainable*): megoldottunk vagy kedvezően befolyásoltunk egy, a település, térség életét hosszabb ideje negatívan befolyásoló gazdasági, társadalmi, környezeti, stb. problémát;

Reális (*Realistic*): az üzleti elképzeléseket meggyőzően alátámasztottuk számításainkkal, ennek eredményeként joggal állíthatjuk, hogy a piaci helyzetünk tovább fejleszthető, a modellünk fenntartható, a hosszú távú foglalkoztatás megvalósítható;

Időben kötött (*Time-bound*): a kitűzött célok megvalósításának megvan az ütemezése, elfogadtuk a legfontosabb állomásait (mérőföldkövek), amelyek alapját realisan átgondolt időhatárok és korlátok jelentik.

Nézzünk néhány példát a SMART-célokra, vagy a pályázatokban elvárt, jól mérhető ún. outputokra, azaz kimeneti indikátorokra:

- vállalkozás által teremtett munkahelyek száma, fő – férfi/nő bontásban
- a projektbe bevont személyek száma, fő – férfi/nő bontásban
- a projektben alkalmazott hátrányos helyzetű személyek száma, fő – férfi/nő bontásban
- a projekt során piacképes képzésben részt vevő személyek száma, fő – férfi/nő bontásban
- a tovább foglalkoztatott személyek száma, fő - férfi/nő bontásban
- a tovább foglalkoztatás időtartama, hó vagy év.

Az üzleti eredményesség esetében beszédes indikátor, lehet az árbevétel, a nyereség összege és aránya, a tevékenység földrajzi határainak kiterjedése, az ügyfelek számának növekedése, stb.

Társadalmi vállalkozások egyre gyakrabban találkozhatnak azzal az elvárással, hogy eredményeiken túl, ún. hatásindikátorokkal is mérjék erőfeszítéseik eredményességét. Ilyen hatásindikátorok lehetnek a hátrányos helyzetű családok élethelyzetében bekövetkezett változások, például ha megváltozik a korábbi tartós munkanélküli státusz, vagy a kapott jövedelemnek köszönhetően, a foglalkoztatott

- javíthat a lakóhelyének állapotán, komfortfokozatán,
- fizetni tudja a közüzemi számláit, vízhez, villanyhoz jut,
- jobban figyel az egészségére, kiváltja a gyógyszereit, (egészségmegőrzésre költött összeg),
- a gyerekei rendszeresebben járnak iskolába, többet fordíthat a ruházódásukra, nyaralásra,
- a településen a segélyezésre fordított összegek csökkennek, másra fordíthatók,
- csökkennek az előítéletek, és a közös munka révén másokban is meglátják, amit Cserdi – a társadalmi vállalkozó község joggal híressé vált – polgármestere mondott: „A szegénység nem egyenlő a hitványsággal”.

A hatásindikátorok mérése azzal kezdődik, hogy adat- és helyzetelemzés alapján rögzítünk egy kiinduló állapotot, amelynek változását előre meghatározott időközönként kérdőívekkel vagy interjúkkal, fókuszcsoporthoz beszélgetéssel nyomon követjük. Tapasztalatunk szerint az eredmények, a kölcsönös elfogadás, bizonyos esetekben megfigyeléssel, a közösségi eseményeken való részvétel alakulásával, az együttműködés példáival is mérhető.

Kockázatok, kockázatkezelés

A legjobban előkészített társadalmi vállalkozás sem kerülheti el az üzleti, és esetünkben a társadalmi kockázatokkal kapcsolatos folyamatos szembesülést. Ennek okai-egyebek mellett

- a gazdasági- és jogi környezet gyakori változása;
- a kis belső piacból adódó törékeny piaci helyzet;
- a nemzetközi piacra lépés nehézségei;
- a fizetőképes kereslet kiszámíthatatlansága.

A kockázatok kezelését megalapozza az induláskor elkészített, mindenre kiterjedő SWOT-elemzés, amelyből kiindulva elkészíthetjük a kockázatokra is reagáló cselekvési tervünket.

A kockázatok szervezetenként változnak, de van néhány, a termelés tényezőivel összefüggő klasszikus elem, a munka, tőke, piac, verseny, illetve ezek részletkérdései.

A tőkehiányos indulás, a kicsi stáb, a bővülés nehézségei, a lemorzsolódások, a vállalkozás mint új tevékenység, a sorban állásból adódó likviditási problémák és a versenytársak magatartása mind az üzleti tevékenység lehetséges kockázatai. A további elemek előrelátásához jól jöhet a mentor objektív szeme és tapasztalata.

A társadalmi kockázatok akkor tudjuk kezelni, ha meghatároztuk, milyen társadalmi hatásokat akarunk elérni. Ehhez mérve válik fontossá, hogy meglesz-e a tervezett forrás vagy sem, időben jön-e a segítség, kitart-e a szegénységgel küszködő, abból menekülni akaró leendő munkatársunk, és kommunikáltuk-e, hogy a sikeres társadalmi vállalkozáshoz vezető úton, ha van elég kitartásunk, akkor az együtt sírunk periódus után jön az együtt nevetünk szakasz.

Jövőbeni fejlesztések

A jól előkészített társadalmi vállalkozások a küldetés tisztázása után stratégiai célokat is megfogalmaznak. Ezekben ott van a legalább öt évre előre néző jövőkép, amely mind az üzleti, mind az elérendő társadalmi hatásokra nézve megfogalmazza a tulajdonosok, a menedzsment, a tagok/és munkatársak vízióit. Minél több embert vonunk be a tervezési folyamatba, annál egyszerűbb a kitűzött célok belsővé tétele, annál erősebb lehet a motiváló, kohéziós szerepük. Érdemes a stratégiaalkotó folyamatot a szervezeti kultúra ismétlődő elemévé tenni.

1.3. Vállalkozási ötlet életképességének vizsgálata

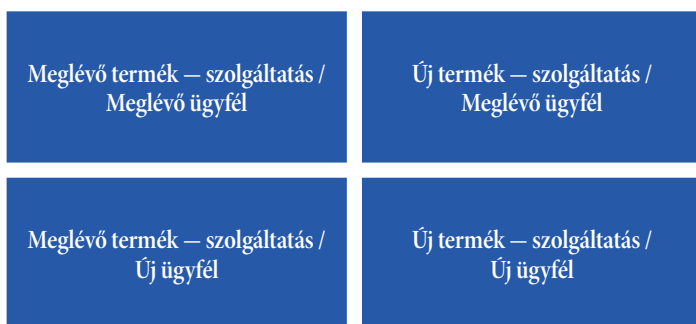
Ha készek vagyunk vállalkozni, következő lépésként találnunk kell néhány ígéretes vállalkozási ötletet. Nagyon gyakran ismerőseink hasonló tevékenységei inspirálnak bennünket. Ha a szomszéd településen térsztaüzem van, csináljunk mi is, ha brikettet készítenek, vágjunk bele mi is, stb. Természetes, hogy környezetünk, és a sikeres ötletek inspirálók, de adjunk magunkat nagyobb szabadságot! Rendezzünk egy ötletbörzét, ahol a legképtelenebb ötletek is elhangozhatnak minősítés nélkül. Egy innovatív, előzmény nélküli ötlet sokkal nagyobb üzleti haszonnal kecsegtet, mint a már meglévő, elterjedt, piaci igényeket lefedő tevékenység másolása.

Mielőtt magával ragadna bennünket a kreatív alkotás folyamata, határozzuk meg a vállalkozással szemben támasztott kritériumainkat. A remélt pénzügyi eredményre gondolva nem mindegy, hogy önfenntartást vagy nyereséget várunk, dinamikus növekedést, megtérülést szeretnénk, vagy inkább egy hosszú távon kiszámítható, stabilan működő vállalkozást? Sok embernek biztosítsunk munkát, egyszerű, szakképzettséget nem igénylő munkafolyamatokkal, vagy inkább a speciális szaktudású munkatársainkat szeretnénk integrálni? Folyamatosan szeretnénk végezni a tevékenységet, vagy csak kiegészítő jelleggel? Adott infrastrukturális kereteink között, vagy rendelkezünk forrással egy új beruházáshoz? Számptalan szempont jelenhet meg, próbáljuk ezeket teljes körűen összegyűjteni. Most már következhet az ötletbörze.

Az ötletbörze (brainstorming) lényege, hogy rövid idő alatt minél több ötletet gyűjtsünk össze anélkül, hogy véleményt vagy előzetes ítéletet formálnánk a felvetésekről. Ezt végezheti egy ún. Vállalkozásfejlesztési Csapat, melyben helyet kapnak a szervezet legkülönbözőbb szintjein dolgozó, érdeklődő kollégák. Ahhoz, hogy inspiráljuk egymást, legalább 5–6 fő legfeljebb 10–12 fő szükséges. Ha többen vannak, akkor kisebb beszélgető csoportok alakulhatnak ki, csökkentve a hatékonyságot.

A Vállalkozásfejlesztési Csoport egy tagja ismerteti a kialakult elképzeléseket, illetve a vállalkozással szemben támasztott kritériumokat, hogy közös alapról induljon a gondolkodás. Érdemes elmondani, hogy a közös munka célja, hogy minél több vállalkozási ötlet gyűljön össze. A megvalósíthatóság vizsgálata később történik, így mindenkinek szárnyalhat a fantáziája. Az is fontos szabály, hogy a tagok nem minősíthetik, kritizálhatják egymás ötleteit, mert ez megölné a kreatív energiákat.

Különböző ötletgyűjtési formák közül választhatunk. Ha rutinos és összeszokott a csapat, kezdhethük úgy, hogy mindenki szabadon leírja az első ötleteit egy post it-re, ezeket ismertetjük, majd a hasonlókból csoportokat képezünk, és tisztázzuk az egyes csoportok részleteit. Ha nehezebben hangolódunk rá a feladatra, kezdhethük úgy, hogy összegezzük a meglévő ügyfeleknek kínált, termékeinket, szolgáltatásainkat. Ezt követően végiggondoljuk, hogy ügyfeleinknek milyen új termékekre, szolgáltatásokra lenne piaci alapon igényük, erről meg is kérdezhetjük őket. Majd azt járjuk körbe, hogy a meglévő terméket vagy szolgáltatást milyen új, fizetőképes ügyfélkörnek tudnánk kínálni, végül leírjuk az új termékekhez, szolgáltatásokhoz kapcsolódó, új potenciális ügyfélkörnek szóló ötleteinket.



1. ábra: Ügyfél – szolgáltatás kapcsolatának szemléltetése

Egy harmadik módszer, ha az ötletgyűjtést a munkatársaink alapvető képességei alapján végezzük. Ez különösen hatékony akkor, ha fontos vállalkozási kritérium a meglévő munkatársak kapacitásainak hatékonyabb kihasználása. Ebben az esetben azt mérjük fel, hogy a stáb tagjai milyen képességekkel, készségekkel rendelkeznek, egészen a szívesen végzett szabadidős tevékenységek, hobbik szintjéig. Vagyis nem csak a formális, végzettséggel igazolt, munka-

körükben használt képesítések fontosak, hanem a kedvtelésből végzett tevékenységek is (sőt azok érdekesek igazán!). Nézzük meg, hogy vannak-e átfedések, egymást komplementer módon kiegészítő tevékenységek. Ha találunk ilyet, ebből kiindulva kezdjünk el vállalkozási ötleteket gyűjteni. Ha valaki szívesen fotózik, ha egy kolléga blogot ír, a másik programozni szeret, akkor jó ötlet lehet a kiadványszerkesztés, honlapkészítés, közösségi médiában való megjelenés kezelése, stb. Egy tanácsadó szervezet a vállalkozási tevékenységét tervezve, ezzel a módszerrel jött rá arra, hogy több munkatárs magas szintű testkultúrával, mozgásfejlesztéssel kapcsolatos tevékenységet végez. Végül egy fitness központot hoztak létre, ahol a jógától a közösségi táncig, különböző rekreációs programokat kínáltak.

Kiindulhatunk a helyi szinten hiányzó termékekből, szolgáltatásokból is, összegyűjtve, hogy a csapat tagjai milyen igényüket, szolgáltatásukat nem tudják a lakóhelyükön kielégíteni. A felmerült ötletek körét annak megfelelően szűkíthetjük, hogy melyik terméket vagy szolgáltatást tudjuk a legkisebb befektetéssel, fejlesztési igénnyel megvalósítani, hol rendelkezünk a legjobb szakértelemmel, infrastruktúrával. Kombinálhatjuk is a módszereket annak megfelelően, hogy mi tűnik célszerűnek, hatékonyabbnak. A lényeg, hogy minél több és innovatívabb, előzmények nélküli ötletet gyűjtsünk össze.

A következő lépés, a szervezet számára legmegfelelőbb vállalkozási ötlet kiválasztása, vagyis az összegyűjtött lehetséges ötletek összevetése a korábban meghatározott vállalkozási kritériumokkal. Ez nem tudományos értékelés: célja, hogy struktúrát adjon a vállalkozás céljaihoz, kritériumaihoz illeszkedő ötleteknek, és kiszűrje azokat, amelyek nem illenek a küldetéshez vagy a munkatársak képességeihez. A legtöbb szervezetnél az előzetes vállalkozási kritériumok meghatározása az előfeltétele az ötlet elfogadásának, de ez nem jelenti azt, hogy ne lehetne felülvizsgálni azokat. Felmerülhet olyan ígéretes ötlet, amelyre a vállalkozási kritériumoknál nem gondoltunk, mégis jelentős előnyt biztosíthat a szervezet számára. Nem célszerű elvetni egy lehetséges ötletet akkor sem, ha a munkatársak képességei nem elégségesek, de a hiányzó szakértelem külső segítséggel pótolható. A vállalkozási ötletek értékelésekor tehát ne ítéljünk elhamarkodottan. Ha biztosak vagyunk abban, hogy egy adott ötletben lehet perspektíva, akkor megvalósíthatósági tanulmány segítségével vizsgáljuk meg alaposabban. A mérlegelés lehetővé teszi, hogy hűek maradjunk a korábbi vállalkozási kritériumokhoz, és alkalmazzuk ezeket a vállalkozási ötletek „illeszkedésének” vizsgálatakor. Különösen szigorúan kell venni a munkatársak alapvető képességeihez kapcsolódó kritériumokat azokban a szervezetekben, ahol

a vállalkozás új stratégiát jelent, mert ha a munkatársak nem értik, illetve nem tudják magukévá tenni az új ötletet, az jelentős kockázati tényező lehet.

Ha a lehetséges ötletek körét maximum 3–5-re szűkítettük, akkor hozzákezdhetünk ezek alaposabb vizsgálatához. Ehhez hatékony keretet ad a megvalósíthatósági tanulmány vagy előtanulmány.

A következőkben a SEED Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány által, a vállalkozási ötlet üzletképeességének felmérése érdekében összeállított vizsgálatot mutatjuk be:⁹

Mikor tekinthető egy vállalkozási ötlet életképesnek?

Egy vállalkozási ötlet (termék vagy szolgáltatás értékesítése) akkor tekinthető életképesnek, akkor érdemes erre vállalkozást indítani, ha megfelel öt alapvető feltételnek.

Azaz, ha

1. Piacképes

Piacképes az a termék vagy szolgáltatás, amely valóságos, létező vagy felkelthető vevői igényt elégít ki, amelyre ismétlődő fizetőképes kereslet várható.

2. Versenyképes

Versenyképes a termék vagy szolgáltatás, ha a várható versenytársak ellenére eladható, mert minőségben, vagy árban (költségben), illetőleg más, a vevők számára fontos szempontból kedvezőbb a versenytársakénál.

3. Működőképes

Működőképes a termék vagy szolgáltatás, ha a vállalkozás képes a terméket előállítani, a szolgáltatást nyújtani a vevő számára fontos paraméterek (pl. mennyiség, minőség, határidő) szerint.

4. Üzletképes

Üzletképes az a termék vagy szolgáltatás, amellyel nyereséget lehet elérni a rendelkezésre álló vagy megszerezhető erőforrásokkal.

5. Ha Ön is akarja

mert megvannak (vagy megszerezhetők) az ehhez szükséges személyes kompetenciák. A vállalkozást csak akkor érdemes elindítani, ha Ön rendelkezik a kellő elszántsággal, ha tényleg akarja ezt a vállalkozást.

9 Összeállította Vecsenyi János, a SEED Alapítvány Kuratóriumának elnöke

Az üzleti lehetőség életképességének vizsgálata

A továbbiakban egy olyan eszközt használhat, amely segítséget nyújt Önnek, hogy

- megállapítsa a vállalkozási ötletének életképességét;
- meghatározza az életképesség eléréséhez szükséges tennivalókat.

Minden életképességi feltételhez kapcsolódóan hét–hét lényeges kérdést kell megválaszolni. Gyűjtsön adatokat, végezzen számításokat, hogy meg-alapozott válaszokat adjon a feltett kérdésekre. Ha elkészült az adatgyűjtéssel, végiggondolással, töltsse ki a kérdések után következő táblázatokat. Itt állításokat és három válaszkategóriát fog találni: „*igaz*”, „*nem tudom*”, és „*nem igaz*”. Válassza azt, ami legközelebb áll a valósághoz, és jelölje „*x*”-szel. Minden táblázat végén két sort talál. Az első sorban összesítse az oszlopokban található „*x*” jeleket. A második sorban válaszoljon az összefoglaló kérdésre, az egyes kategóriák előző sorban kapott eredményének figyelembevételével. Miután mind az öt táblázatot kitöltötte, összesítse az eredményeket a gyűjtő táblázatba. Itt áll össze a kép, amelyből Ön levonhatja a megfelelő következtetést.

Ha a válasz nem egyértelmű igen, akkor gondolkozzon, mit tehetne jövődő vállalkozása életképesebbé tételért? Vagy vegyen egy mély lélegzetet, és keressen egy jobb vállalkozási ötletet.

Ötletünk piacképességének vizsgálata

Ahhoz, hogy megállapítsuk, hogy mennyire piacképes a termék vagy szolgáltatási ötletünk, válaszoljunk a következő kérdésekre, majd értékeljük az eredményeket a következő táblázatban!

Kérdések a piacképesség megállapításához

1. Van-e a termékünkre, szolgáltatásunkra tényleges igény, vagy felkelhető-e az igény iránta? Mit mondanak a potenciális vevők?
2. Kik vennék meg, kik lennének a vevőink? (a vevőkör azonosítása)
3. Miért vennék meg? (a vevő vásárlási viselkedésének értelmezése, a vevői igények értelmezése, a vevői igény tartósságának, növekedésének számbavétele)
4. Mennyien vennék meg? (piacméret becslése)
5. Mennyiért vennék meg a termékünket, szolgáltatásunkat? (piaci árelemzés)

6. Megvehetnék-e a termékünket, szolgáltatásunkat? (az érvényes és várható jogszabályok hatásának megállapítása, kell-e hozzá forgalomba hozatali engedély)

7. Hol vennék meg? (az értékesítési formák, módok változásainak számbavétele)

A piacképesség értékelése

Tegyen egy x jelet a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

Piacképesség feltételei		Igaz	Nem tudom	Nem igaz
1.	Van tényleges igény termékünkre, szolgáltatásunkra			
2.	Azonosítottuk, hogy milyen vevőkre számíthatunk			
3.	Vevőink számára világos (lesz), hogy miért, milyen gyakran, meddig fogják termékünket megvenni, szolgáltatásunkat igénybe venni			
4.	Kellő számú vevőnk lesz az általunk azonosított vevőkörből			
5.	Vevőkörünk számára elfogadható az általunk azonosított ár			
6.	Az értékesítésnek nincs forgalomba hozatali akadálya			
7.	Megvannak az értékesítés csatornái, módszerei			
Összesen				
Piacképes?				

2. táblázat: A piacképesség értékelése

Ötletünk versenyképességének vizsgálata

Ahhoz, hogy megállapítsuk, mennyire versenyképes a termék vagy szolgáltatási ötletünk válaszoljunk a következő kérdésekre, majd értékeljük az eredményeket a következő táblázatban!

Kérdések a versenyképesség megállapításához:

1. Miért pont tőlünk fogják a vevők beszerezni a terméket vagy szolgáltatást?
(a versenyelőny, különlegesség, a szükséges plusz = EGYEDI ELADÁSI pozíció)
2. Kikkel kell versenyeznünk, és milyenek leszünk hozzájuk képest?
(a célpiac fenyegetettsége)
3. Számíthatunk-e új versenytársakra, és tudjuk-e, hogy miért?
(az új belépők előtt álló korlátok)
4. Mennyire függünk a szállítótól? (szállítók alkuhelyzete)
5. Mennyire függünk a vevőinktől? (vevők alkuhelyzete)
6. Mivel tudják a termékünket helyettesíteni?
(a helyettesítő termék (szolgáltatás) esetleges fenyegető megjelenése)
7. Biztosak vagyunk abban, hogy meg tudjuk nyerni a vevőt?

A versenyképesség értékelése

Tegyen egy x jelet a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

Versenyképesség feltételei		Igaz	Nem tudom	Nem igaz
1.	Van a vevők számára fontos, észrevehető versenyelőnyünk			
2.	Versenytársak ellenére van esélyünk a kívánt értékesítési volumen értékesítésére			
3.	Új versenytársak belépése nem veszélyezteti jelentősen a várható piaci pozícióinkat			
4.	Szállítóink nem hozhatnak minket kiszolgáltatott helyzetbe			
5.	Vevőink nem hozhatnak minket kiszolgáltatott helyzetbe			
6.	Nem várható olyan termék, szolgáltatás megjelenése a piacon, amely szükségtelenné tenné a mi termékünket, szolgáltatásunkat			
7.	Vannak olyan módszereink, eszközeink, amelyekkel meg tudjuk szerezni vevőinket			
Összesen				
Versenyképes?				

3. táblázat: A versenyképesség értékelése

Ötletünk működőképességének vizsgálata

Ahhoz, hogy megállapítsuk, mennyire működőképes a termék vagy szolgáltatási ötletünk, válaszoljunk a következő kérdésekre, majd értékeljük az eredményeket a következő táblázatban!

Kérdések a működőképesség megállapításához:

1. Elő tudjuk állítani a terméket / biztosítani tudjuk a szolgáltatást? (a technikai megvalósíthatóság)
2. Van valaki a vállalkozásban, aki ért hozzá?
3. Milyen módszerrel, milyen technológiával fogunk termelni, szolgáltatni? (a technológia, a folyamatok és a szükséges eszközök, például gép, berendezés, telephely)
4. Van valami jogi akadály? (a jogi feltételek: engedélyek, jogi forma, alaptőke előírás)
5. Hogyan szerezhetők meg a szükséges eszközök, a telephely? (vétel, bérlet, lízing, kölcsön, stb.)
6. Kikkel fogjuk működtetni? (a munkatársak felfogása a munkáról, a vállalkozásról)
7. Ki, mit fog csinálni a tulajdonosok közül? (a tulajdonos (ok) felfogása a vállalkozásról, a munkamegosztás)

A működőképesség értékelése

Tegyen egy x jelet a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

Működőképesség feltételei		Igaz	Nem tudom	Nem igaz
1.	Képesek vagyunk előállítani a terméket, nyújtani a szolgáltatást			
2.	Van felkészült szakemberünk, aki ért a termékhez, szolgáltatáshoz, ismeri az üzletág sajátosságait			
3.	Ismerjük az alkalmazni kívánt technológiát, folyamatot			
4.	Rendelkezünk a szükséges engedélyekkel, teljesíteni tudjuk az összes indulási feltételt			
5.	Megszerezhetőnek tartjuk az eszközöket			
6.	Megszerezhetőnek tartjuk a szükséges felkészültségű és várhatóan elkötelezett dolgozókat			
7.	A tulajdonosok elfogadták és tisztázták, hogy milyen munka-megosztásban, milyen szerepet vállalnak a vállalkozásban			
Összesen				
Működőképes?				

4. táblázat: A működőképesség értékelése

Ötletünk üzletképeségének vizsgálata

Ahhoz, hogy megállapítsuk, hogy mennyire üzletképes a termék vagy szolgáltatási ötletünk, válaszoljunk a következő kérdésekre, majd értékeljük az eredményeket a következő táblázatban!

Kérdések az üzletképeség megállapításához:

1. Miből lesz a bevétel? (a bevételek azonosítása, az üzleti modell értelmezése)
2. Milyen költségek lesznek? (az állandó és a változó költségek számbavétele)
3. Képes-e a vállalkozás nyereséget termelni?
4. Tudjuk-e, hogy mekkora befektetéssel indítható, és mekkora a pótlólagos beruházási igény? (az indításhoz, a további működéshez szükséges befektetés, a működőképesség fenntartásához szükséges készpénzigény)
5. Tudjuk-e, hogy mikortól lehet a vállalkozás nyereséges? (a fedezeti pont elérése)
6. Tudjuk-e, hogy mikorra térül meg a befektetett tőke? (a megtérülés)
7. Megéri ezt a vállalkozást elindítani?

Az üzletképeség értékelése

Tegyen egy x jelet a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

Üzletképeség feltételei		Igaz	Nem tudom	Nem igaz
1.	A vállalkozásnak olyan terméke vagy szolgáltatása van/lesz, amelyért a vevők hajlandók és képesek lesznek fizetni és ebből bevétel lesz			
2.	Ismerjük a vállalkozás várható állandó és változó költségeit			
3.	A vállalkozás bevételei várhatóan tartósan meghaladják a költségeit, képes nyereséget termelni			
4.	Rendelkezünk a szükséges induló tőkével a vállalkozás indításhoz és az első néhány hónapnyi működéshez			
5.	Reális és elfogadható a fedezeti pont elérésének időpontja			
6.	Reális és elfogadható számunkra a befektetett tőke megtérülése			
7.	Tulajdonosok számára megéri a vállalkozást elindítani			
Összesen				
Üzletképes?				

5. táblázat: Az üzletképeség értékelése

Akarja Ön ezt a vállalkozást?

Ahhoz, hogy megállapítsuk, Ön mennyire elszánt, valóban akarja-e a termék előállítás vagy szolgáltatási ötletét vállalkozássá alakítani, válaszoljon a következő kérdésekre, majd értékelje az eredményeket a következő táblázatban!

Kérdések elszántságának megállapításához:

1. Szívesen foglalkozom a vállalkozás ügyeivel?
2. Kellően izgalmasnak találom, hogy ilyen ügyekkel foglalkozzak?
3. Van tapasztalatom ilyen területen?
4. Van tapasztalatom az üzletszerzésben?
5. Vannak kapcsolataim, amelyekkel sikeressé tehetem a vállalkozást?
6. Van tapasztalatom mások munkájának összehangolásában, irányításában?
7. Akarom, és kellően elszánt vagyok, hogy elindítsam és működtessem ezt a vállalkozást?

A vállalkozói elszántság értékelése

Tegyen egy x jelet a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

Elszántság feltételei		Igaz	Nem tudom	Nem igaz
1.	Szívesen foglalkoznék ilyen ügyekkel			
2.	Kellően izgalmasnak találom, hogy ilyen ügyekkel foglalkozzak			
3.	Van tapasztalatom ilyen üzleti területen			
4.	Van tapasztalatom ilyen üzletszerzés terén			
5.	Vannak kapcsolataim, amelyekkel sikeressé tehetem a vállalkozást			
6.	Van tapasztalatom mások munkájának összehangolásában, irányításában			
7.	Akarom, és kellően elszánt vagyok, hogy elindítsam és működtessem a vállalkozást			
Összesen				
Tényleg akarom?				

6. táblázat: A vállalkozói elszántság értékelése

Összefoglaló értékelés

Az eddigi értékelések alapján foglalja össze, hogy mit tudott meg a jövődő vállalkozásával kapcsolatban. A korábbi táblázatok utolsó soraiból írja át ide, az összefoglaló megállapításokat.

Tegyen egy x jelet a véleményét leginkább tükröző válasz mellé!

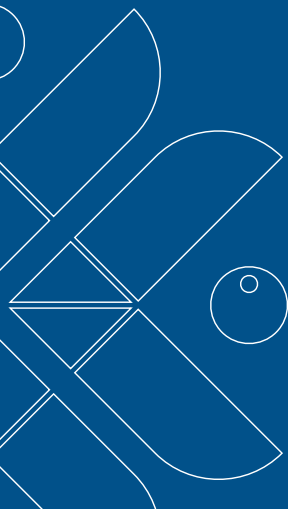
A vállalkozási ötlet életképességének feltételei		Igaz	Nem tudom	Nem igaz
1.	Piacképes			
2.	Versenyképes			
3.	Működőképes			
4.	Üzletképes			
5.	Akarom			
Összesen				
A vállalkozást érdemes elindítani				

7. táblázat: Összefoglaló értékelés

Amennyiben az öt feltétel többségénél és az 5. feltételnél a válasz „igen”, illetve a 4. feltételnél a válasz nem „nem”, akkor érdemes lehet belevágni a vállalkozásba. Ahol „talán” vagy „nem” választ adott, gondolkodjon, mit tehetne az „igen” válasz érdekében.

Üzleti tevékenység tervezése

2.	Üzleti tevékenység tervezése.....	31
2.1.	Termék vagy szolgáltatás pontos meghatározása	31
2.2.	Piacelemzés.....	33
2.3.	Marketingterv.....	34
2.4.	Versenytárselemzés.....	35



2. Üzleti tevékenység tervezése

2.1. Termék vagy szolgáltatás pontos meghatározása

Definíció szerint termék mindaz, ami emberi szükségleteket elégít ki és a piacon felkínálva csere tárgya lehet. A módszertani kézikönyv 1. fejezetében, az üzleti vázson bemutatása kapcsán már foglalkoztunk a társadalmi vállalkozás termékével, szolgáltatásával. Ebben a leírásban már megjelentek a termékre, annak összetételére vonatkozó legfontosabb jellemzők.

A fogyasztónak joga van tudni, hogy mit eszik, mit iszik. Ha gyümölcsöt veszünk, szeretnénk tudni annak gyümölcs tartalmát. Ezért fontos, hogy a fogyasztó számára érthető nyelven és stílusban legyenek leírva a termék legfontosabb tulajdonságai, jellemzői. A fogyasztóvédelmi törvény az eredet azonosítása érdekében kötelez bennünket a termék jellemzőinek feltüntetésére. A tojáson az első jel az alkalmazott állattartási technológiára utal (0- ökológiai/bio, 1- szabad, 2- alternatív, 3- ketreces), a következő jel a származási ország betűjele (például HU- hazai), az utolsó pedig a telephely azonosítását segíti.

Minden vállalkozás számára fontos a reklamációk elkerülése, fogyasztói oldalról a jótállás, vagy a garanciális jogok érvényesítése. Ezért kell például egy textiltermék anyagát, mosási feltételeit, az ajánlott mosószert, a szárítás és a vasalás módját feltüntetni. Ezek a kötelezettségek sok kezdő társadalmi vállalkozást váratlanul érnek, ezért fontos a termékfejlesztés során erre is odafigyelni.

A szolgáltatásoknál még bonyolultabb a helyzet. Philip Kotler a *Marketingmenedzsment*¹⁰ című könyvében olyan sajátosságokról ír, amit minden szolgáltató társadalmi vállalkozásnak figyelembe kell vennie.

A szolgáltatások velejárói az alábbiak:

a) Ingadozás

Az ingadozás oka általában a kifáradás, az ezzel összefüggő figyelemcsökkenés és teljesítményromlás, valamint a képességek különbségei. Ezt megelőzni kíválasztással, orvosolni a munkaszervezés mellett elsősorban oktatással, képzéssel és személyiségfejlesztéssel lehet.

10 Kevin Lane Keller – Philip Kotler (2008): *Marketingmenedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó Zrt.

Ahol emberek dolgoznak, ott a teljesítmény térben és időben nagy eltéréseket mutathat. Egyik dolgozónk gyorsabb, a másik lassúbb, egyikén meglátszik a fáradtság, a másik erős önfegyellemmel igyekszik palástolni azt. Valaki halkán is szót ért a nehéz szituációkban, a másvalaki könnyebben csattan, veszíti el türelmét, stb.

b) Megfoghatatlanság

Az alapos előzetes tájékoztatás ellenére egy szolgáltatás mibenlétéről érzékszervi úton nem, csak személyes átélés és tapasztalat alapján lehet véleményt alkotni. Egy családi bölcsőde vagy egy időotthon esetén ezért fontos, hogy a gyerek vagy az új ügyfél a belépéstől kezdve kellemes benyomásokat szerezzen a látvány és az atmoszféra alapján.

c) Romlékonyság

A szolgáltatás nem tárolható, raktározható, a ma igénybe nem vett szolgáltatás mind a szolgáltató, mind az igénybe vevő számára elveszett. A bölcsőde nem tudja visszaadni, későbbi időpontra halasztani a betegség miatt kiesett napok díját, hiszen a gyermek távollétében is fűtötte a helyiséget, vásárolt, fizette a munkatárs díját. Megteheti ugyanakkor, hogy hosszan betegeskedő gyerekek esetén, vagy a nyári szünetben az üres férőhelyeken időszakos gyermekfelügyeletet biztosít.

A romlékonyság legfontosabb következménye a kereslet ingadozása. Az ebből adódó pénzügyi veszteségekre megoldás lehet:

- a differenciált árpolitika (más ár kalkulálása csúcsidőszakra és más az üres időszakokra);
- részmunkaidősök foglalkoztatása;
- a szolgáltatások megosztása, azaz több funkció megvalósítása az épület és az idő, humán erőforrás jobb kihasználása érdekében.

d) Elválaszthatatlanság

A szolgáltatás nyújtása és felhasználása az esetek jó részében térben és időben elválaszthatatlan. Ez azt jelenti, hogy a szolgáltatások többségének igénybevételénél jelen kell lenni. Ez nem igaz egy autószerelő műhelyre – ilyenkor otthagyjuk a kocsit, dolgoznak rajta, majd átvesszük –, de igaz a fodrászatra, a pedikűrre. Az elválaszthatatlanság a szolgáltatóra is vonatkozik, aki a szívünkhöz nőtt, nem pótolható bárki mással.

e) Heterogenitás

A szolgáltatások sokfélék, nehezen sztenderdizálhatók, minősíthetők. Szolgáltatásunkat az előbbieknél megfelelően, a megcélzott fogyasztók számára jól érthetően érdemes bemutatni.

2.2. Piacelemzés

A termékünk, szolgáltatásunk bemutatása csak a mi vállalkozásunkról szól, mintha más nem is létezne, pedig tudjuk, hogy ez nem így van. Ezért az általános leírason túlmenően azt is meg kell indokolnunk, hogy miért versenyképes: a piac más szereplőjéhez viszonyítva mi a versenyelőnyünk, értékajánlatunk milyen különlegességet kínál vevőink számára. A cél, hogy elhitessük, társadalmi vállalkozásunk nem csak értéket teremt, hanem másokénál jobbat, szebbet, hatékonyabbat, és meggyőzzük leendő ügyfeleinket arról, hogy tőlünk kell vásárolniuk, mert tőlünk érdemes. Állításunk igazát alátámasztja, ha

- közelítő pontossággal meg tudjuk határozni a piacunk földrajzi határait;
- a termék és a szolgáltatás vevőknek nyújtott értékeiből kiindulva megfogalmazzuk a vevők legfontosabb, ún. szociológiai jellemzőit (jövedelmi és szociális helyzet, családnagyság, iskolai végzettség, szabadidő eltöltési szokások, stb.), azaz szegmentáljuk a piacunkat;
- majd – a 4. fejezetben tárgyalt – elsődleges és másodlagos piackutatási módszerekkel meghatározzuk a lehetséges vevők nagyságrendjét, hogy várhatóan hányan fogják megvenni a terméket, igénybe venni a szolgáltatást.

Ez alapján meghatározzuk a célpiacunkat (kiknek üzenünk), amelynek mérete kihat a termelési kapacitások (széria) tervezésére, gazdaságosságára, a költségtervre, a hatékony foglalkoztatásra. Ezek végiggondolása során újra jól jöhet a korábban tárgyalt SWOT-elemzés, melyből az esetleges versenyhátrányunkkal és a jövő kihívásaival kapcsolatos teendőinket is láthatjuk.

2.3. Marketingterv

A célpiac ismerete alapján elvégezzük a termék, szolgáltatás további specializációját, a fogyasztók igényeire figyelő testre szabást, finomhangolást. A marketingterv további részleteket közöl a termék, szolgáltatás jellemzőiről, versenyelőnyeiről, és megfogalmazza a célpiacnak szánt üzeneteket. Itt utalhatunk egy új vagy régi márkára, esetleges földrajzi adottságokra, mint a tájjelleg, helyi termék, és bármire, ami a fogyasztó gondolatait a termékhez kötheti. A tudatos márkaépítés a társadalmi vállalkozás nagy lehetősége. Ha professzionális, átgondolt és megtervezett, kiemelheti termékünket, szolgáltatásunkat a „névtelen”, „arctalan” versenytársak közül.

Az árképzéssel a 6. fejezetben foglalkozunk majd, itt a márkaépítés kapcsán ejtünk néhány szót a minőség-ár közötti szoros kapcsolatról. Az árképzés alapvetése, hogy a fogyasztói magatartást alapvetően az ár és a minőség befolyásolja, de a végső döntésben nagyon sok, további objektív és szubjektív elem is szerepet játszik.

Objektív befolyásoló tényező a fizetőképes kereslet, az ár kereslet- és jövedelemrugalmassága, ami arról szól, hogyan reagálnak a fogyasztók az áremelésre, vagy jövedelmük növekedésével mit engednek meg jobban maguknak.

Szubjektív tényező a hiányhelyzet, a divat-, a presztízs fogyasztás, a márkahűség, az impulzusvásárlás (például rossz kedvem van, vásárolgatok egy kicsit), a kortárs csoport szokásainak feltétlen – néha anyagi lehetőségeken felüli – követése.

A végső döntésben szerepet játszanak a helyettesítő termékek, a versenytársak árai. Ezért fontos azok folyamatos figyelése, újabb és újabb versenyelőnyök felkutatása, hangsúlyozása.

Ritka, szinte elméleti lehetőség, hogy a társadalmi vállalkozás valami olyat kínál, amivel egyedüli, monopolhelyzetben van. Ha mégis előfordul, számíthatunk arra, hogy hamarosan másoknak is megtetszik az ötletünk. Ha versenyhelyzetben dolgozunk, a versenytársak ismeretében piacra lépve meg kell határozni termékünk, szolgáltatásunk helyét a többiek között, vagyis pozícionálnunk kell magunkat.

A következő ábra kilenc marketingmix stratégiát tartalmaz az ár – minőség dimenziók mentén, Philip Kotler hivatkozott műve alapján. A mátrix üzenete, hogy amikor belépünk a piacra, a versenytársak áraihoz igazodva arról is döntünk, hogy milyen árszínvonalon (alacsony, közepes, magas) szolgáltatunk.

Ár →	Magas	Közepes	Alacsony
Minőség ↓			
Magas	Felár stratégia	Nagyon kedvező ajánlat stratégia	Hihetetlenül kedvező ajánlat stratégia
Közepes	Túlértékelő stratégia	Átlagos stratégia	Kedvező ajánlati stratégia
Alacsony	Átvágós stratégia	Hamis spórolós stratégia	Takarékos stratégia

2. ábra: Ár-minőség stratégia

Az értékesítési csatornák sokfélék, mindegyik végén a célpiac valamelyik fogyasztója áll. Értékesítési csatorna lehet a webes értékesítés (webshop), a személyes eladás, a nagykereskedő → kiskereskedő → fogyasztó hagyományos útvonala, vagy valamilyen különleges értékesítési helyszín, benzinkutak, gyógyfürdők. A marketing eszközöknek – ideértve az eladásösztönzés teljes tárházát a szórólapoktól a blogokig, az óriás plakátoktól a kóstoltatásig –, a felsorolt csatornákhöz kell kiegyensúlyozottan igazodniuk, azaz arra a csatornára és eszközre kell költeni, amely a potenciális vásárló elérésekor nagyobb eséllyel kecsegtet. Minél kisebb egy társadalmi vállalkozás, minél szűkösebbek a forrásai, annál fontosabb a marketingre szánt források hatékony felhasználása. A szkeptikusok miatt, akik még ezt a limitált forrást is sajnálják az eladás ösztönzésére fordítani, idézzük a régi mondást: „Aki mindenkinek akar eladni, az senkinek sem fog.”

2.4. Versenytárselemzés

Versenytársaink azonos vagy hasonló terméket/ szolgáltatást kínálnak, szűkebb értelmezés szerint egy adott földrajzi szegmensben, illetve a célpiacunkon. Tágabb értelmezés szerint a versenytársi körbe egy adott ágazatban mindenki beletartozik, aki a fogyasztók pénztárcájáért versenyez.

Egy társadalmi vállalkozás helyzetét nagyban befolyásolja, hogy hány versenytársa van, azok milyen tőkeerővel, termékeik milyen hozzáadott értékekkel rendelkeznek. A versenytársak ismerete nem lehet felszínes, a reális értékítélethez legalább annyira ismernünk kell őket, hogy le tudjuk írni erősségeiket, gyengeségeiket, elgondolkodni a várható reakcióikon. Ezért a társadalmi vállalkozó élete egyfajta tanulmányi séta, amelybe a konkurencia árainak, újításainak a tanulmányozása is beletartozik.

A várható reakciók becslése nem könnyű feladat, az erre adott válaszok többnyire arra a logikusnak tűnő feltételezésre épül, hogy a versenytársunk valamit kezd a gyengeségeivel és tovább fokozza erősségeit, de néha váratlan reakciókra is számíthatunk, például egy másik fogyasztói szegmens kiszolgálását is megcélozva a bemutatott mátrix egy másik pozícióján nyit egy üzletet (magas ár-magas minőség bolt mellé egy outletet).

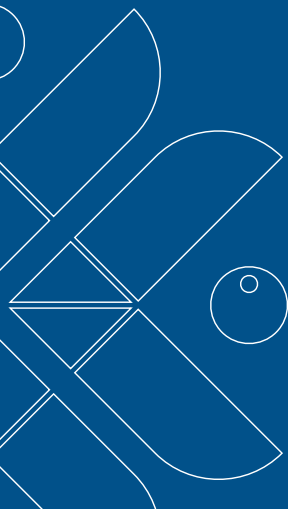
Egy új piaci szereplő alaposan átrendezheti a kialakult viszonyokat. Hogy lesz-e ilyen, az általában attól függ, mekkora tőke kell az adott ágazatban egy vállalkozás létrehozásához, mennyi az úgynevezett belépési küszöb. A versenyhelyzet elemzésére a nagyvállalati szférában az ún. Porter-féle modellt alkalmazzák, az ebben megfogalmazott öt tényező figyelembevételével egy társadalmi vállalkozás számára is hasznos lehet.

1. Az iparági verseny a már piacon levők küzdelme egymással, ahol az iparág az egymással könnyen helyettesíthető termékeket jelenti.
2. A szállítók alkupozíciója a beszállítói háttérre utal; mennyire stabil a nyersanyagszállítókka a kapcsolatunk, mennyire állandó az általuk kínált minőség, viszonyunkra inkább a kiszolgáltatottság vagy a kiegyensúlyozottság jellemző.
3. A vevők alkupozíciója azt jelzi, milyen árat hajlandók fizetni a termékért, ha emelünk az áron, lojálisak maradnak vagy elmennek máshová.
4. Az új belépők támadása a belépés egyszerű vagy bonyolult voltára utal, és ebbe a belépés tőkeigénye mellett az alakulással kapcsolatos jogi lépések, a hosszadalmas engedélyezés, a szervezés lépéseinek összetettsége is beletartozik.
5. A helyettesítő termékek alkalmasak a fogyasztók hasonló igényeinek kiszolgálására.

Egy kialakult versenyhelyzetre sokféleképpen válaszolhatunk. A hazai belső piac kicsi, és a szereplői szívesebben választanak nagyobb, tőkeerősebb alvállalkozót a méretgazdaságossági problémákkal küszködő kis (társadalmi) vállalkozások helyett. Így a verseny mellett megjelenik, és új esélyeket kínál az együttműködés és a kooperáció, először csak egyes területeken, később ennek új – például klaszter – formát adva.

Piac és az iparági trendek megismerése, felmérése

3.	Piac és az iparági trendek megismerése, felmérése	38
3.1.	Az elemzések forrásai, másodlagos információk.....	39
3.2.	Elsődleges információk és forrásaik	41
3.3.	Személyes beszélgetés; interjú, fókuszcsoport.....	43
3.4.	Válaszok feldolgozása, a felmérés szocio-demográfiai hátterének elemzése	45



3. Piac és az iparági trendek megismerése, felmérése

A 2. fejezetben láthattuk, hogy az üzleti ötlet tesztelése általában azzal a kérdéssel kezdődik, hogy ki fogja a terméket/szolgáltatást megvenni? Lesz-e rá kereslet? A legrosszabb válasz, amit erre adhatunk; „*Termékünk 1–99 éveseknek készül*”.

Még egy magánbölcsőde indításánál sem elég a helybeli játszóteren szétnézni, és megszámolni a korcsoportos babákkal ott lévő anyukákat. A létesítmény jövője szempontjából azt is tudni kell, milyen a születések tendenciája, hogy a településre inkább az elvándorlás, vagy a beköltözés jellemző, főként fiatalok érkeznek, akiknél még várható gyermekáldás, vagy inkább idősebbek? A fiatal szülők számára kulcskérdés, hogy számíthatnak-e önkormányzati gyermekintézményre, vagy más megoldást kell találniuk? A leírtak a napközbeni gyermekellátás általános, úgynevezett ágazati kérdéseit érintik.

Egy társadalmi vállalkozás ágazat- és piacelemzése akkor lesz megalapozott, ha kiderül belőle, hogy a vállalkozó ismeri az ágazat gazdasági és működési sajátosságait, tudja, hol, milyen szabályozási és egyéb körülmények között fogja előállítani és értékesíteni termékeit, szolgáltatásait, különösen jól ismeri azt a konkrét piacot, ahová be fog lépni, és meggyőző adatokkal alátámasztja, hogy a termékére/szolgáltatására van, illetve lesz kereslet.

Egy gazdaságban sokféle ágazat létezik, az elemi csoportosítás szerint termelés, kereskedelem és szolgáltatás. Az egyes ágazatok szerepe és jelentősége, az ott dolgozók száma és a tevékenységek jövedelmezősége nagyon eltérő. A mikro- és kisvállalkozások többsége, de a társadalmi vállalkozások is, inkább a kereskedelemben és a szolgáltatásban tevékenykednek, mert itt az induló tőke igénye relatíve kisebb, mint a termelésben, a befektetések megtérülése viszonylag rövid, és a jövedelmezőség is elfogadható.

Például, a családi bölcsőde egy humánszolgáltatás a napközbeni gyermekellátás piacán. Ezen a piacon a szereplők földrajzi elhelyezkedése és száma jelentős eltérést mutat. Egyes nagyvárosokban már verseny van, a kisebb településeken sajnos nincsenek bölcsődék, vagy nincs annyi, amennyi kellene, és ez nehezíti a kismamák visszatérését a munkaerőpiacra. Ahol sok gyermek születik, ott látszólag adott az ún. piaci rés, mégsem tanácsoljuk, hogy az említett kérdések feltétele nélkül bárki belevágjon egy bölcsőde létrehozásába.

3.1. Az elemzések forrásai, másodlagos információk

Egy családi bölcsőde ágazatelemzésében általában a következő mondatok olvashatók:

„A 3 év alatti gyermekek napközbeni ellátásában az intézményi háttér messze elmarad az igényektől, a kisgyermekes szülők közül egyre többen szeretnék/kénytelenek dolgozni”.

A piacelemzésben pedig azt szokták leírni, hogy egy városban, kerületben, kisebb településen milyen intézmények vesznek részt a napközbeni gyermekellátásban és napközbeni felügyeletben.

A fenti adatok csak akkor segítenek a vállalkozás indításával kapcsolatos döntésben, ha a dőlt betűvel írt általánosságok helyett, konkrét, valós és naprakész adatokat olvashatunk. Ehhez nem könnyű és nem mindig egyszerű hozzájutni. Az adatbányászat egyik útja, ha korábban elvégzett kutatási adatokhoz, mások által összegyűjtött adatbázisokhoz, ún. másodlagos információforrásokhoz nyúlunk. Ezek az interneten vagy könyvtárakban írott formában találhatóak, többnyire az ágazat vagy a piac egészéről szólnak, de ritkán adnak érdemi fógódzót egy társadalmi vállalkozás ügyfeleinek személyes igényeiről. Ezekhez az elsődleges források révén juthatunk.

Az ágazatelemzés legfontosabb másodlagos információforrásai a következők:

- a) Központi Statisztikai Hivatal honlapja, a www.ksh.hu,
- b) interneten megtalálható információk,
- c) korábbi kutatások, tanulmányok, projektbeszámolók, amelyek közül szintén többet megtalálhatunk kamarák, ernyőszervezetek, minisztériumok, egyetemek adatbázisában, tematikus weboldalakon,
- d) társadalom-, piac- és közvélemény-kutató cégek anyagai,
- e) szakmai lapok, illetve regionális, helyi sajtótermékek,
- f) már működő forprofit vagy társadalmi vállalkozások tapasztalatai, akár honlapon keresztül, akár személyes találkozást kérve,
- h) könyvtárakban, egyetemi könyvtárakban a témában született tanulmányok, publikációk, beleértve a szakdolgozatokat is.

Maradva a bölcsőde példánknál, ágazat és versenytárs elemzése során foglalkoznunk kell a jövővel is, figyelembe véve az igényeket, a keresletet befolyásoló tényezőket, jogalkotói szándékot, stb. Ehhez szükség van visszamenőleges adatokra, amelyekből következtetni tudunk a jövőre, mint a születésszám változása, bölcsődei férőhelyek kapacitás-kihasználtsága, elutasított, várólistás gyermekek száma, stb. Kihatással lehetnek terveink megvalósíthatóságára az uniós irányelvek, egyezmények, kormányzati stratégiák, koncepciók. A Barcelonai egyezmény előírja, hogy az EU tagországoknak biztosítani kell a korosztály 30 százaléka számára a napközbeni ellátást. A kormány ezért kötelezővé tette minden településen bölcsőde létrehozását, ahol a 3 év alatti gyermekek száma meghaladja a 40 főt.

Versenyhelyzetben előfordul, hogy nem csak a saját lakóhelyünk a célpiac, hanem hálózatban gondolkodva, vagy máshol élő szülők munkahelyteremtését segítve, felvetődik a vállalkozási lehetőségek földrajzi összehasonlításának szükségessége. Érdemes figyelemmel kísérni, hol vannak hiányok, hol van piaci rés, hol lehet fizetőképes kereslet a termékünk, szolgáltatásunk iránt?

A gyermekellátással kapcsolatos távlati igények elsősorban a születésszámtól, munkavállalási hajlandóságtól függenek. Ehhez idősorokat találunk a www.demografia.hu, és a www.ksh.hu oldalakon.

Egy igényre önmagában nem lehet társadalmi vállalkozást alapítani, ahhoz a fizetőképes keresletet is ismerni kell. Ezért az adatbázist ki kell egészíteni a keresletet befolyásoló tényezőkkel, a foglalkoztatás és a munkanélküliség, az infláció és a reáljövedelmek alakulásával. A korábban javasolt forráshelyeken ehhez is találhatunk adatokat. A jövő alakulásával kapcsolatban érdemes a fizetőképes kereslet trendjét, jövőbeni alakulását is megvizsgálni.

Ha saját profilunk kapcsán is tájékozódunk az ajánlott oldalakon, készítsük el ágazat- és piacelemzésünket, de legalább a vázlatát. Az összegyűjtött információk ellenére biztosan maradtak nyitott kérdések. A bölcsőde esetén például az, hogy szeretnének-e munkába állni a szülők gyermekük 3 éves kora előtt, és ha igen, milyen szolgáltatás lehet kellően megnyugtató számukra. Ez átvezet az elsődleges információk és adatgyűjtés területére.

3.2. Elsődleges információk és forrásai

A másodlagos információk mellett, a megalapozott tervezéshez ismernünk kell a lehetséges vásárlók véleményét a jelenlegi termékekről, szolgáltatásokról. Mivel elégedettek, mit hiányolnak, milyen változásokra lenne igényük? Rugalmasabb nyitva tartást, kisebb csoportlétszámot szeretnének, vagy egyedi foglalkozást a gyerekekkel? Vannak-e olyanok, akik a jelenlegi szolgáltatásokat nem tudják/akarják igénybe venni valami miatt? Egyedi étkezésre, fejlesztésre, különleges gondozásra vágnak? Érezzük, hogy ezek az önfenntartás, üzleti siker valódi kérdései, de honnan tudunk megnyugtató válaszokat kapni? Az első és legkézenfekvőbb megoldás a megfigyelés.

a) Megfigyelés

Üzleti tervezés során nagy hasznát vesszük azoknak, akik tudatosan élnek, nyitott szemmel járnak a világban, figyelik az átváltozásokat, egy új termék vagy szolgáltatás megjelenését, és felteszik a kérdést; jó ez nekem? Ha igen, miért jobb, mint a régi? Ha nem, akkor mit hiányolok, miért tartok ki a korábbi választásom mellett? Vállalkozóként elengedhetetlen ez a környező világra és a változásokra nyitott szemlélet. Sétáljunk, nézelődjünk, beszélgessünk és gyűjtsünk minél több információt! Mielőtt útra kelünk, érdemes összeírni a kérdéseinket, amelyekre választ keresünk. A megfigyelés egy céltudatos séta, amelynek során felkeressük a már működő termelőket, vállalkozásokat, intézményeket, és feljegyzéseket készítünk azok látható, hallható külső és belső jellegzetességeiről, benyomásainkról. Külső adottságaik alapján képet kapunk a méretről, fekvésről, a megközelíthetőségről, parkolási lehetőségekről, cégábrán alapján a nyitva tartásról, az alap- és kiegészítő szolgáltatásokról, talán a várható rendezvényekről, stb. Ha nyitáskor és záráskor járunk arra, azt is fel tudjuk mérni, megközelítőleg hányan vesznek igénybe a szolgáltatást.

Bátran menjünk tovább, kopogjunk be, legyünk próbavásárlók. Egy bölcsődébe beléphetünk jövőd ügyfélként, anyaként, nagymamaként. Láthatjuk milyen a berendezés, mennyire praktikus az elrendezés, mennyire világos, hogyan hűthető és fűthető, zajos vagy csendes, stb. Ha gyerekekkel megyünk, akkor ez már tényleg próbavásárlás, hiszen meggyőződhetünk róla, hogy érzi magát a gyerek, mit próbál ki, hogyan bánnak vele?

Minél több látogatást teszünk kollégáinkkal, társainkkal, annál több vonatkoztatási pontunk, referenciánk lesz, amihez viszonyítva meghatározhatjuk, miben

akarunk hasonlítani, és miben kell különbözni a látottaktól. Egyre égetőbb a kérdés, hogy mi a véleménye a látottakról a fogyasztóknak, az odajáró gyerekeknek és szüleiknek. Ezt megtudhatjuk, ha megfogalmazunk néhány, számunkra fontos kérdést és megszólítjuk az érintetteket, azaz piackutatást végzünk kérdőívvel.

b) Kérdőív

A piackutatás szakma, szigorú mintavételi és kérdezési szabályokkal, és meglehetősen magas költségekkel. Számunkra határt szab a felhasználható források nagysága, ezért esetünkben nem a reprezentatív mintavételen és a statisztikai elemzésen van a hangsúly, hanem az alapos tájékozódáson. Gondoljuk végig a nyitott kérdéseinket, hogy milyen információk létfontosságúak a döntésekhez, és ezekre kitől kaphatunk választ. Megszólíthatunk kedvesen vásárlókat, akiknél megláttuk a számunkra fontos terméket. Elkísérve megkérdezhetjük, hogy miért ezt választotta, rendelkezik-e bármilyen korábbi tapasztalattal, mit szeret, esetleg mit nem kedvel benne, milyen változtatásokat fogadna örömmel? Bölcsődei példánknál maradva, érdeklődhetünk a játszótéren lévő, vagy utcán sétáló szülőktől, akik a gyermekükkel kapcsolatban általában szívesen válaszolnak. Megkérdezhetjük a működő intézményből kijövő szülőket, a korábban odajáró gyermekek szüleit az óvodákban vagy a közösségi médián keresztül: mennyire voltak elégedettek, mit szerettek, mit hiányoltak, min változtatnának?

Kérdőívünk formáját, stílusát nagyban befolyásolja a kérdezés módja, de van néhány alapszabály, amire érdemes figyelni:

- Kevés és célirányos kérdést tegyünk fel.
- Ha információkat akarunk gyűjteni, akkor a „hol”, „mikor”, „milyen”, „mennyi”, „miért”, „hogyan” kérdőszavakkal kezdődő, úgynevezett nyitott kérdéseket alkalmazzunk. Például, „Milyen elvárásai vannak egy családi bölcsőde nyitvatartási idejével, étrendjével, pedagógiai programjával, zenei képzésével, nyitvatartási időn túli programjaival, környezettudatos működésével kapcsolatban? Nem felsorolva, hanem egyenként feltéve a kérdést. „Milyen összegű térítési díjat tudna fizetni ezért?” Gyermeke érdekesnek találta a múlt heti kirándulást?” „Ha igen, miért? Ha nem, miért nem?”
- Vélemények feltárása során érdemes osztályozást kérnünk a megkérdezettektől. Legegyszerűbb az egytől ötig tartó skála, de hetes vagy tízes skálát is alkalmazhatunk.

- Zárt vagy eldöntendő kérdések akkor hasznosak, ha a válaszokat „igen”, „nem”, vagy az általunk korábban kialakított kategóriákba szeretnénk terelni. Például „Tervezi, hogy visszamegy dolgozni a gyermek 3 éves kora előtt?” Válasz: igen / nem. „Mely napokon tartana igényt a szolgáltatásra?” Válasz: kizárólag hétköznap, szombatonként, egész hétvégén.
- Már a kérdőív készítésekor gondoljuk végig az adatok feldolgozásának módját. Érdemes csoportokat, kategóriákat képeznünk, egyébként elveszünk a válaszok tengerében. Milyen elemzési módszert választunk, átlagot, vagy súlyozott átlagot, esetleg szórást számolunk? Ma már számtalan ingyenes, online módszer közül választhatunk, amelyek akkor is nagy segítségünkre lehetnek, ha utólag mi vagy önkéntesünk rögzíti a kapott válaszokat, de a programok elvégzik ezek összesítését, grafikus ábrázolását.

Végül, szem előtt kell tartanunk azt is, hogy bármilyen kérdőíves felmérésnél a válaszadás önkéntes, és számtalan oka lehet annak, hogy valaki nem szeretne a kérdéseinkre válaszolni. Leggyakoribb ok az időhiány. Ezért a megszólításnál érdemes előre jelezni, mennyi időt igényel a kérdőív megválaszolása. Ha ennek ismeretében valaki nem szeretne válaszolni, ezt fogadjuk megértéssel, és soha nem vegyük személyes elutasításnak. Maradjunk kedvesek és barátságosak, bármilyen választ kapunk. Ha valaki megtisztel bennünket és megosztja velünk véleményét, biztossuk őt válaszai bizalmas kezeléséről, és a végén köszönjük meg értékes véleményét. Még egy apró, de fontos tanács; maradjunk semlegesek, őrizzük meg a kérdező szerepét, és akkor se minősítsük a választ, ha a megkérdezett erre szeretne rábírn bennünket, egy „Igazam van, nem?” kérdéssel. Végül, soha ne legyünk partnerek versenytársaink, a többi piaci szereplő minősítésében. Ez hosszú távon visszahullhat ránk, negatív képet alakíthat ki rólunk.

3.3. Személyes beszélgetés; interjú, fókuszcsoport

A kérdőíves felméréssel már sokkal mélyebb, átfogóbb ismeretekhez és információkhoz juthatunk, de előfordulhat, hogy további összefüggésekre, vagy kulcsszakértők véleményére, meglátásaira is kíváncsiak vagyunk. Ilyenkor fordulhatunk úgynevezett kvalitatív módszerekhez.

a) Mélyinterjú

Ha ismerünk olyan személyeket, szakembereket, akiknek adunk a véleményére, érdemes velük mélyinterjút készíteni. Ezzel az eszközzel a problémák mélyére

áshatunk, feltárhatjuk a jelenségek közötti összefüggéseket. A mélyinterjú olyan kapcsolódásokra mutathat rá, amelyre magunktól nem gondoltunk volna. Az önkéntességre és az adatvédelemre vonatkozó szabályok az interjúszituációra is igazak.

Nagyon fontos az őszinte, barátságos és együttműködő légkör, ezért érdemes olyan nyitókérdésekkel kezdeni a beszélgetést, amelyek ezt megalapozzák. Például kérdezzük a beszélgetőpartnerünket a területen szerzett szakmai tapasztalatairól, majd áttérhetünk az egyre konkrétabb, minket leginkább érdeklő területekre; „Melyek a legfőbb problémák?”, „Hol érez hiányt, ki nem elégített szükségleteket?”, „Mit gondol, miért nem született még erre állami vagy piaci megoldás?” Dönthetünk úgy, hogy röviden vázoljuk a társadalmi vállalkozásunk termékét vagy szolgáltatását, és megkérdezzük ezzel kapcsolatban a véleményét. Partnerünk fontos, új szempontokra világíthat rá, lehetnek olyan meglátásai, amelyek elkerülték a figyelmünket. Érdemes 1–1,5 órás időszámba szorítani a beszélgetést, és olyan kérdéssel zárni, mint a „Te mit kérdeznél még a helyemben?”, „Van-e bármi, amit szeretnél ezzel kapcsolatban elmondani?” Végül, köszönjük meg interjúalanyunk értékes meglátásait, kérdezzük meg, örülne-e ha tájékoztatnánk döntésünkről, társadalmi vállalkozásunk indulásáról. Jól esik az embereknek, ha visszacsatolást kapnak, és érezhetik, hogy részesei lettek egy alkotó folyamatnak.

b) Csoportos interjú, fókuszcsoport

Egy másik kvalitatív módszer a csoportos interjú vagy a fókuszcsoport. Kettő közötti talán legfontosabb különbség, hogy a csoportos interjú során előre meghatározott kérdések mentén fejtik ki véleményüket a résztvevők. Például összehívhatjuk a területen dolgozó védőnőket, hogy megkérdezzük a véleményüket, tapasztalataikat a 3 év alatti gyermekek napközbeni ellátásával kapcsolatban.

A fókuszcsoportban különböző területekről érkező résztvevők számára biztosítunk lehetőséget – egy csoportvezetésben tapasztalt szakember irányításával – arra, hogy kötetlen légkörben, spontán módon véleményezzék a hipotéziseinket, elképzeléseinket, koncepcióinkat, miközben önkéntelenül is feltárják viselkedésük mozgatórugóit, motivációikat, attitűdjeiket, emocionális hátterüket. Így olyan gondolatok, vélemények is felszínre hozhatók, amelyek a hagyományos módszerekkel rejtve maradnának.

A csoportos beszélgetést is érdemes másfél–két órás időtartamba szorítani, utána már lankad a figyelem és a lelkesedés. Rögzítsük az elhangzottakat írásban, vagy a résztvevők hozzájárulásával készítsünk hangfelvételt. Ennek alapján elemezhetjük a véleményeket. Az említett módszereket alkalmazhatjuk egyenként vagy egymással kombinálva. Minél több erőfeszítést fektetünk a tájékozódásba, releváns információk begyűjtésébe, annál megalapozottabb terveket tudunk kidolgozni – mindezt ésszerű kereteken belül.

3.4. Válaszok feldolgozása, a felmérés szocio-demográfiai hátterének elemzése

Minden bemutatott eszköznél szükség van arra, hogy a vélemények összecsengését vagy különbségeit elemezzük. Miért van az, hogy azonos foglalkozású emberek véleménye rendkívül eltérő, ha a térítési díjról van szó? Mire vezethető vissza, ha egyesek az alacsony fizetésük ellenére, mindent megvesznek, ha a gyerekeikről van szó?

Véleményünket, attitűdjeinket, döntéseinket alapvetően meghatározhatja, hogy hol születtünk, hány évesek vagyunk, milyen az iskolai végzettségünk, jövedelmi helyzetünk. A vélemények azonban különbözhetnek a megkérdezettek neme, foglalkozása, hívó vagy nem hívó volta, értékrendje, a környezethez való viszonya alapján is. Sok függ a szabadidős szokásoktól, attól, hogy egy családnak van-e lehetősége pihenésre, vagy élete csak a szükséges anyagi források megteremtéséről szól.

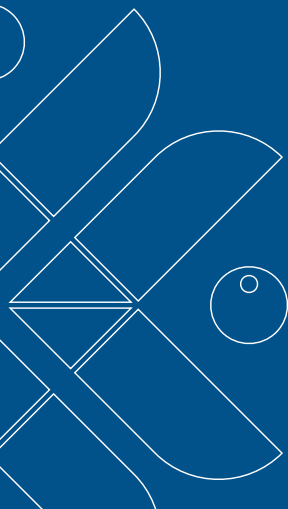
Számunkra alapvető annak ismerete, hogy a társadalmi vállalkozásunk termékei, szolgáltatásai vásárlása iránt nyitott, fogékony fogyasztók milyen úgynevezett szocio-demográfiai jellemzőkkel bírnak. Ezért a bemutatott vizsgálati módszerek bármelyikét is választjuk, a válaszadó minél több személyes tulajdonságát, jellemzőjét kell rögzítenünk. Legfontosabbak: a megkérdezettek neme, életkora, lakóhelye, legmagasabb iskolai végzettsége, foglalkozása, esetleg családi állapota vagy a háztartás nagysága, és természetesen jövedelmi helyzete, fizetőképessége. Ez utóbbi egy meglehetősen kényes pont, előfordulhat, hogy az erre irányuló kérdés elhangzása után elköszön tőlünk beszélgetőpartnerünk. Ezért érdemes átgondolni, hogy inkább kevésbé direkt kérdések útján tájékozódjunk ezzel kapcsolatban. Például *„Van-e a családnak autója?”*, *„Szoktak-e nyaralni? Ha igen, milyen időtartamban és hol?”*, *„Mit gondol, havonta mennyit költenek élelmiszerre?”*, stb.

Érdemes felmérésünk eredményeit ún. kereszttáblákban elemezni, és megnézni, hogy a kapott válaszok hogyan változnak a különböző nemű, életkorú, iskolai végzettségű stb. válaszadóknál. Így tudjuk pontosan leírni, kik lesznek a vevőink, és anyagi helyzetük, iskolai végzettségük, érdeklődési körük alapján milyenek lesznek a vásárlási szokásaik.

Ha megismertük és elemeztük az ágazatot és versenytársainkat, tudjuk, hogy milyen hozzáadott értékkel bíró terméket/szolgáltatást kiknek szeretnénk kínálni, akkor a következő lépés a működtetés feltételeinek számbavétele, elemzése.

Társadalmi vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges feltételek meghatározása

4.	Társadalmi vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges feltételek meghatározása.....	47
4.1.	Jogi forma kiválasztása.....	47
4.2.	Működési terv	50
4.3.	Emberi erőforrás terv	52
4.4.	Menedzsment, döntéshozatal	52



4. Társadalmi vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges feltételek meghatározása

Társadalmi vállalkozás elindításához és működtetéséhez az alábbi lépésekkel kell számolnunk:

- jogi forma kiválasztása,
- működési terv elkészítése,
- infrastruktúra, eszközök, valamint
- beszállítók kiválasztása,
- emberi erőforrás terv elkészítése,
- menedzsment, döntéshozatal kialakítása.

4.1. Jogi forma kiválasztása

Társadalmi vállalkozás indításakor első fontos döntés a megfelelő jogi forma kiválasztása. A hazai jogi szabályozás alapján társadalmi vállalkozásként működhet:

- a civil szervezet (egyesület és alapítvány),
- a nonprofit gazdasági társaság,
- a szociális szövetkezet.

A társadalmi vállalkozásokra vonatkozó legfontosabb jogszabályok

A Polgári Törvénykönyvről (Ptk.) szóló 2013. évi V. törvény

Valamennyi társadalmi vállalkozás jogi személy, így a Ptk. jogi személyekre vonatkozó Harmadik Könyve minden ilyen típusú szervezetre tartalmaz rendelkezést.

A Ptk. a 3:1. paragrafustól a 3:48. paragrafusig a jogi személyek létesítésének, bírósági nyilvántartásba vételének, szervezetének, működésének és megszűnésének azon szabályait tartalmazza, amelyek valamennyi jogi személyre (ezen belül a társadalmi vállalkozásokra) általánosságban vonatkoznak.

A Ptk. 3:3.§ (1) bekezdés pontosan utal arra, hogy milyen esetekben kell az általános szabályokat alkalmazni: „A jogi személy általános szabályait kell alkalmazni, ha e törvény az egyes jogi személy típusokkal kapcsolatban eltérően nem rendelkezik.” Gyakran előfordul, hogy egy adott jogi személyre vonatkozóan nem találunk valamely szabályt a konkrét szervezeti formánál

(pl. az egyesületekre vonatkozó előírásoknál). Ilyenkor mindig gondolnunk kell arra, hogy a valamennyi jogi személyre vonatkozó közös szabályok között megtalálhatjuk a keresett rendelkezést.

Fontos, hogy a Ptk. jogi személyekre vonatkozó szabályai diszpozitívak, vagyis eltérést engedőek, továbbá hézagpótlóak.

A Ptk. rendelkezései nem kőbe vésettek, a tagok (alapítók) egymás közötti viszonyainak rendezése, a tagok (alapítók) és a társadalmi vállalkozás közötti viszony meghatározása, valamint a társadalmi vállalkozás működésének, szervezetének szabályozása során általában el lehet térni a Ptk. rendelkezéseitől. Eltérést nem engedő szabályok ugyanakkor a szociális szövetkezetre vonatkozó speciális szabályok.

Tilos eltérni a törvénytől egyebek mellett akkor is, ha ezt a jogszabály tiltja (az eltéréshez a törvény a semmisség jogkövetkezményét fűzi), vagy az eltérés a jogi személy hitelezőinek, munkavállalóinak, vagy a tagok kisebbségének jogait nyilvánvalóan sértené.

A Ptk. rendelkezései annyiban hézagpótlóak, hogy ha valamely törvény által szabályozott kérdésről a létesítő okirat nem rendelkezik, úgy automatikusan a törvény rendelkezéseit kell alkalmazni.

A Ptk. a jogi személyekre vonatkozó általános szabályokat követően az egyes szervezeti formákra (pl. egyesület, nonprofit gazdasági társaság) érvényes speciális szabályokat ismerteti.

Az egyesület

(Ptk. 3:1. § - 3:48.§, 3:63. § - 3:87.§)

Itt rendelkezik a Ptk. az egyesület fogalmáról, az alapításról, a tagságról, az egyesület szerveiről, a működési szabályokról, és a megszűnéséről.

Ha pld. az egyesület megszűnésének szabályait keressük, mindenképp először azokat a rendelkezéseket kell megkeresnünk a jogi személyek általános szabályai között, amelyek valamennyi jogi személy (így az egyesület) megszűnésére vonatkoznak, ezt követően pedig konkrétan az egyesület megszűnésének szabályait kell keresnünk.

Mindig figyelni kell a több lépcsős szabályozásra, amely az általános szabályoktól indulva halad a speciális szabályok felé!

Az alapítvány

(Ptk. 3:1. § – 3:48. §, 3:378. § – 3:404. §)

Ezek között a paragrafusok között találjuk meg az alapítvány fogalmát, létesítésének feltételeit, az alapító okirattal szembeni követelményeket, az alapítók jogait, az alapítvány szerveit, azok működését, és a megszűnést szabályozó rendelkezéseket.

A nonprofit gazdasági társaságok

(Ptk. 3:88. § – 3:324. §, a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. tv. 4.§, 9/F. §, 57/A. §)

A nonprofit gazdasági társaságok a szociális szövetkezetekhez hasonlóan joggal nevezhetők „öszvér” szervezetnek. „Öszvérségük” abból ered, hogy alapvetően gazdasági társaságok (lehetnek közkereseti társaságok, betéti társaságok, korlátolt felelősségű társaságok vagy részvénytársaságok), amelyek gazdálkodásának eredménye a társaság vagyonát növeli, ugyanakkor rájuk a profitfelosztás tilalma vonatkozik, így a tagok nem részesedhetnek a nyereségből.

A gazdasági társaságokat – köztük a nonprofit gazdasági társaságokat – érintő előírások tanulmányozását a jogi személyekre vonatkozó általános Ptk. szabályokkal (a 3:88. § – 3:137. §) szükséges kezdeni. Ezek valamennyi gazdasági társaságra egyformán érvényesek.

A gazdasági társaságok általános szabályait követik a közkereseti társaságok (Ptk. 3:138. § – 3:153. §), majd a betéti társaságok speciális szabályai (3:154. § – 3:158. §), a korlátolt felelősségű társaságra vonatkozó rendelkezések (3:159. § – 3:209. §), míg a 3:210. – 324. paragrafusok a részvénytársasági előírásokat tartalmazzák.

Ezek mind a forprofit módon működő gazdasági társaságok szabályai. A nonprofit gazdasági társaságokra vonatkozó alapvető rendelkezést a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény (Ctv.) tartalmazza. E szerint: „Az a gazdasági társaság minősül nonprofit gazdasági társaságnak és cégnevében az a gazdasági társaság tüntetheti fel a nonprofit jellegét, amelynek létesítő okirata tartalmazza, hogy a gazdasági társaság tevékenységéből származó nyereség a tagok között nem osztható fel, hanem az a gazdasági társaság vagyonát gyarapítja.”

Amennyiben egy nonprofit gazdasági társaság közhasznú szervezetként kíván működni, a közhasznúságot szabályozó, az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény (Civil tv.) rendelkezéseit is figyelembe kell vennie.

A szociális szervezet

(Ptk. 3:1 § – 3:48.§, 3:325.§ – 3:367.§)

A szociális szervezetek szabályozása is többszintű. Jogi személyként egyrészt érinti a Ptk. jogi személyekre vonatkozó valamennyi általános rendelkezése. A Ptk. általánosságban véve határozza meg a szervezet fogalmát, emellett a tagsággal kapcsolatos általános rendelkezéseket, a szervezetek alapításának, bírósági nyilvántartásba vételének, működésének és megszűnésének általános szabályait tartalmazza.

A szociális szervezet – bár gazdálkodó szervezet – nem gazdasági társaság, ezért nonprofit szociális szervezet nem jegyeztethető be!

A szervezetekről szóló 2006. évi X. törvény gyakorlatilag beolvadt az új Ptk.-ba annak hatályba lépésével, bár magát a törvényt nem helyezték hatályon kívül. A Ptk. azokat a szabályokat tartalmazza, amelyek valamennyi szervezetre alkalmazandók, nem csak a szociális szervezetekre.

A jelen módszertani kézikönyv keretei nem teszik lehetővé a különböző szervezeti formák további részletes bemutatását, de ezek különbségeiről, az egyes jogi formák jellemzőiről elengedhetetlen alaposan tájékozódni. Ezt megtehetjük többek között az OFA Nonprofit Kft. által kiadott Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére c. tanulmánykötetből.¹¹

4.2. Működési terv

A működési tervben tulajdonképpen azt vázoljuk, hogyan alakul át az alapanyag késztermékké, vagy hogyan érjük el szolgáltatásainkkal a fogyasztóinkat. Itt kell átgondolni egyrészt a szükséges infrastruktúrát, az eszközök, alapanyagok, beszállítók körét, másrészt az emberi erőforrás szükségletet. Nagy segítség lehet a gyártás, a szolgáltatás nyújtás folyamatának részletes rögzítése. Ez segít meghatá-

¹¹ Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére -GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében”, OFA Nonprofit Kft., 2017.

rozni a folyamat szűk keresztmetszetét, illetve a fölösleges, hatékonyságot romboló lépéseket. Olyan kérdésekre érdemest választ adni, mint:

- Hogyan történik a termék/szolgáltatás előállítása?
- Mennyi időt vesz igénybe, hány ember szükséges egy-egy részfolyamathoz?
- Mit tekinthetünk szűk keresztmetszetnek (hol a legalacsonyabbak a kapacitásaink)?
- Hol történhet meg, hol szükséges minőségellenőrzés?
- Melyek azok a lépések, melyek kritikusak a végtermék létrejöttében?

Infrastruktúra, eszközök

A társadalmi vállalkozások ritkán indulnak ideális körülmények között, de azt tudniuk kell, hogy mi lenne ideális. Ennek kapcsán olyan kérdéseket gondoljunk végig, mint:

- Milyen infrastruktúra szükségesek a termék vagy szolgáltatás előállításához?
- Ezek közül mivel rendelkezünk?
- Mit kell még beszerezni és terveink szerint ezt hogyan tudjuk megtenni?
- Milyen speciális gépekre, eszközökre lesz szükség, ezeket hogyan tudjuk biztosítani?
- Milyen gyakran szükséges karbantartás? Ez mekkora kiesést okoz a gyártási folyamatban?

Beszállítók

Társadalmi vállalkozás nem működhet hatékonyan, csak ha erős helyi beágyazottsággal rendelkezik. Emlékezzünk vissza a Canvas modellre, melynek fontos eleme a partnerlista, pályázati nyelven a stakeholder analízis. Érdemes számba venni, kik azok, akik a társadalmi vállalkozás céljainak kialakításában, eredményében, sikerében érdekeltek, kik azok, akik munkájukkal, kapcsolataikkal, információkkal és szaktudással, vagy bármilyen más módon a vállalkozás segítségére lehetnek. Gyakran elfeledkezünk arról, hogy a saját tagjaink és munkatársaink is részei a listának, kiválasztásuk és megválasztásuk tehát különös figyelmet érdemel. Itt készíthetünk listát a lehetséges beszállítókról is, hogy a versenytárselemzésnél jelzett kiszolgáltatottságot elkerüljük.

Gyűjtsük össze, hogy:

- Kik lesznek a beszállítóink, tőlük milyen alapanyagokat, szolgáltatást vásárolunk?
- Hogyan, milyen gyakorisággal történik a szállítás?
- Biztosított-e az alapanyagok állandó minősége?
- Milyen fizetési feltételek mellett tudunk leszerződni?
- Probléma esetén mennyire könnyen pótolható bármelyik beszállító?

4.3. Emberi erőforrás terv

Az emberi erőforrás gazdálkodás kulcskérdés induló vállalkozásunk számára. Egyrészt, megfelelő munkatársak és alkalmazottak nélkül nem lehetünk sikeresek, másrészt – mivel a költségek nagy részét a bérek és a közterhek teszik ki –, ennek az ellenértékét meg kell termelni. Komoly tétje van annak, hogy pontosan leírjuk, mire van szükségünk a munkahelyen. Munkaanalízisnek nevezzük azt a folyamatot, amely az elvégzendő feladatok listázása után megfogalmazza, hogy milyen képességekkel, attitűddel és tapasztalatokkal rendelkező ember lehet alkalmas egy feladat elvégzésére. A képzettséggel és iskolai végzettséggel kapcsolatos jogszabályi előírások ehhez csak kiindulási alapot jelentenek. Az analízis előfeltétele az elvégzendő feladatok feltárása, fontosságuk meghatározása, az alaptevékenység kritériumainak magas színvonalú ismerete. Az analízis eredménye a munkaköri leírás, amely tartalmazza az egyén helyét a szervezeti hierarchiában, és megnevezi a közvetlen felettesét, akitől a feladatokat kapja.

Emberi erőforrás terv készítésekor gyűjtsük össze, hogy milyen munkakörökre lesz szükség, ehhez kik állnak jelenleg rendelkezésünkre. Gondoljuk át, hogy a hiányzó szakértelmet, kompetenciákat milyen módon tudjuk pótolni: megszerzi valaki a stábból, vagy inkább toborzunk, hirdetünk? Mindemellett gondosan oda kell figyelnünk a kulcsmunkatársak megtartására.

4.4. Menedzsment, döntéshozatal

A szervezetek alapszabálya, alapító okirata általában csak a szervezeti élet kiemelkedő fontosságú eseményeit szabályozza (például taggyűlés, irányítótestület, elnökség munkája). Emellett szükség lesz egy demokratikus és egyben hatékony munkaszervezet kialakítására. Ehhez az kell, hogy tisztázottak legyenek a hatáskörök, azaz mindenki tudja, miben dönthet és milyen szintig, mekkora összegig.

Mivel a döntésekért felelősséget kell vállalni, azt is rögzíteni kell, hogy ki miért felel. Ahhoz pedig, hogy a dolgok menjenek, és mindenki tegye a dolgát, mindennél fontosabb meghatározni, hogy ki mit csinál, azaz kinek mi a feladatköre. Vezetői felelősség és szervezeti kultúra kérdése, hogy sikerül-e a leírtaknak minél kevesebb konfliktussal érvényt szerezni.

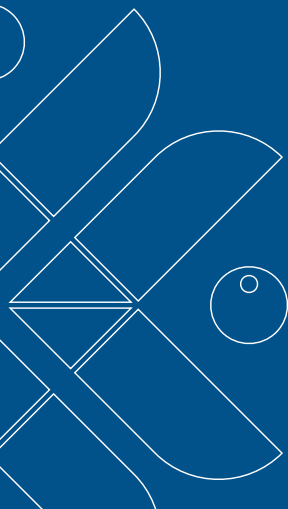
A menedzsment a társadalmi vállalkozásoknál azoknak a tevékenységeknek az összessége, amelyek a vezető és a munkavállalók együttes erőfeszítései révén biztosítják a munkaszervezet feladatainak elvégzését. Legfontosabb funkciói az alábbiak:

- Tervezés: mit kell tennünk kitűzött céljaink megvalósításáért (rövid, közép és hosszú távon)?
- Szervezés: a pénzügyi, fizikai, és emberi erőforrások összehangolását foglalja magában azok takarékos felhasználása érdekében.
- Vezetés: funkciója, hogy a munkatársak motiválásával biztosítsa a különböző feladatok magas színvonalú elvégzését, amihez lojális munkavállalókra van szükség. A lojalitásról azonban csak akkor beszélhetünk, ha a munkatársak érzik, mennyire fontosak, ha ismerik és elismerik tudásukat, kompetenciájukat, ha számítanak rájuk.
- Ellenőrzés, értékelés: a munkafolyamat szerves része a mennyiség, a minőség, a felhasznált idő és a költségek ellenőrzése. Az ellenőrzés kiváló lehetőség arra, hogy megelőzzük a céloktól való eltéréseket, vagy ha ez mégis megtörténik, akkor megtegyük a szükséges korrekciókat. Az értékelés és a visszacsatolás megfelelő alapot teremt ahhoz, hogy a kockázatokat, problémákat máskor elkerüljük.

Mindezek után már részletes működési tervvel rendelkezünk, amely megteremti az alapját a pénzügyi tervezésnek.

A pénzügyi elemzés készítése (a vállalkozás indításának költségei, működési költségek, fedezeti pont elemzése, üzleti forgatókönyvek tervezése)

5.	A pénzügyi elemzés készítése (a vállalkozás indításának költségei, működési költségek, fedezeti pont elemzése, üzleti forgatókönyvek tervezése)	54
5.1.	Pénzügyi terv	55
5.1.1.	Induló költségek	55
5.1.2.	Megtérülési elemzés	57



5. A pénzügyi elemzés készítése (a vállalkozás indításának költségei, működési költségek, fedezeti pont elemzése, üzleti forgatókönyvek tervezése)

A tervezés általános értelemben véve nem egyéb, mint valamilyen kívánatosnak tartott jövőbeni állapot felvázolása, valamint az annak elérését lehetővé tevő cselekvési programok és a szükséges erőforrások meghatározása. A tervezés célja tehát esetünkben, a társadalmi vállalkozás jövőjének tudatos formálása, a vállalkozás felkészítése a jövőben várható hatásokkal szemben. Ebből az is következik, hogy a társadalmi vállalkozás számos lehetséges megoldás közül választhat a kitűzött célok, az azok eléréséhez vezető utak vonatkozásában, a vállalkozás környezete, a rendelkezésre álló erőforrások differenciáltsága, stb. alapján.

Tervek készítésének általános célja a vállalkozás létrehozásának előkészítése, illetve működő vállalkozás esetén a szervezet céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang keresése és megteremtése. A terv alapján dönthetünk érdemben az elképzelések megvalósíthatóságáról, realitásáról, jövedelmezőségéről, a vállalt kockázat mértékéről, illetve kritikus esetekben a működésképtelenségről.

Tervezés során a vállalkozás, illetve szervezet céljait, fontosabb feladatait, működését, kapcsolatrendszerét fogalmazzuk meg annak érdekében, hogy erőforrásainkat felhasználva, a környezeti mozgásokhoz képest hatékonyan tudjunk alkalmazkodni a változó piaci viszonyokhoz. A tervezést a jövő alakításaként is definiálhatjuk, mint a célok, az intézkedések, az eszközök, illetve a célok eléréséhez vezető utak szisztematikus és a jövőre vonatkozó átgondolását és meghatározását. A tervezés során végiggondoljuk a jövőbeli cselekvést, mérlegeljük a különböző alternatívákat, és kiválasztjuk a legkedvezőbbet. A tervezés hozzájárul a folyamatok koordinációjához, megalapozva a vállalkozás sikeres adaptációját a környezet változásaihoz.

A hatékony tervezés egy dinamikusan változó környezetben modellezi az üzleti vállalkozás működését, s ezáltal vezérfonala lesz a vállalkozás menedzselésének. A társadalmi vállalkozás fenntarthatóságának előfeltétele, hogy a vállalkozás működését tervezzük, szervezzük, koordináljuk, ellenőrizzük, irányítsuk, azaz folyamatosan és teljességében gyakoroljuk a menedzsment funkciókat.

Összegezve az eddigieket, a tervezés olyan komplex tevékenység, amely vizsgálja a társadalmi vállalkozásban zajló reál- és nominál folyamatok alakulását, a rendelkezésre álló erőforrásokat, a vállalkozás és környezete közötti kölcsönhatásokat.

A tervezés során célokat jelölünk ki, meghatározzuk az elérésükhöz szükséges erőforrásokat, feltételeket és intézkedéseket, a visszacsatolás mechanizmusát, növelve a kitűzött cél elérésének valószínűségét. A tervezés során felvázoljuk a jövőbeli cselekvést, mérlegeljük a különböző alternatívákat, hogy kiválaszthassuk közülük a legkedvezőbbet. Az alapos és őszinte tervezés tehát elengedhetetlen a társadalmi vállalkozás fennmaradásához, a jövő bizonytalanságának kivédéséhez, és hozzájárul a gazdasági folyamatok koordinációjához.

5.1. Pénzügyi terv

A megvalósíthatósági tanulmányban két nagyon fontos pénzügyi kérdést kell megvizsgálnunk a társadalmi vállalkozás kapcsán:

- 1.) Indulási költségek – mekkora az összegük, és miből fedezzük őket?
- 2.) Megtérülési elemzés – hány terméket kell eladni ahhoz, hogy megtérüljenek a költségeink?

A háttérszámítások alapján elegendő információval fogunk rendelkezni arról, hogy reálisan kivitelezhető-e az üzleti elképzelésünk, illetve valószínűsíthető-e a pénzügyi céljaink elérése. Ha a vállalkozási elképzelésünk életképesnek tűnik, akkor az üzleti tervben részletesebben megvizsgáljuk a pénzügyi területet.

5.1.1. Induló költségek

Az induló költségek összegyűjtésekor végiggondoljuk, hogy milyen kiadások merülnek fel a vállalkozás elindítása előtt, azaz mennyi pénzre van szükség a vállalkozás megkezdéséhez.

Megfelelő tervezéssel elég pontosan meg lehet határozni ezt az összeget. Arra ügyeljünk, hogy a megnyitásig felmerülő összes költséget számításba vegyünk, de az állandó költségekkel itt ne kalkuláljunk. Például az ingatlan bérléséhez szükséges kauciót bele kell számítani az induló költségekbe, ugyanakkor a havi bérleti díjat nem szükséges. Az így összeállított költségvetés az adománygyűjtést, forrásteremtést is segíti, mivel így világosan tudni fogjuk, hogy mekkora összeg előteremtésére lesz szükségünk.

Az indulási költségek közé tartozhatnak többek között az alábbiak: hardverek és szoftverek beszerzése, építés és javítás, felszerelések és anyagok beszerzése, rendszerfejlesztés, induló marketing tevékenységek (például weboldal készítése), ingatlanbérleti és közüzemi szolgáltatási letétek, munkatársak munkaideje. A munkatársak munkaideje esetében csak a munkaidő egy részét kell hozzá rendelni a vállalkozás elindításához, és ez alapján kell kiszámítani a kapcsolódó bérköltséget.

Költségtípus	Költség megnevezése	Összeg
Helyiség	Első bérleti díj (kaució) Vételár	
	Közművek, biztosítás	
	Átalakítás, fejlesztés	
	Egyéb	
Felszerelés	Jármű	
	Termelőeszközök, gépek	
	Informatikai eszközök	
	Berendezés, bútor	
	Irodai eszközök, telefon	
	Egyéb	
Alapanyag/ készlet	Induló raktárkészlet (nyersanyag)	
	Irodai, csomagolószerek	
	Promóciós anyagok (prospektusok, display stb.)	
	Képzési anyagok	
	Egyéb	
Szakmai szolgáltatások és díjak	Jogi és adózási tanácsadás	
	Vezetési és marketing tanácsadás	
	Könyvelés	
	Biztosítás	
	Design, grafikus tervező	
	Reklám, hirdetés	
	Engedélyek, regisztráció	
	Tagdíjak, kamarai díjak	
Nyitás előtti képzés	Munkatársak képzése	
	Tanfolyami díjak, képzési költségek	
	Járulékos költségek (terembérlés, ellátás, napidíj)	
	Egyéb	
Egyéb	Nyitás előtt esedékes bérék	
	Tartalék	
	Egyéb	
Összes induló költség		

8. táblázat: Mintatáblázat indulóköltségek megtervezéséhez

5.1.2. Megtérülési elemzés

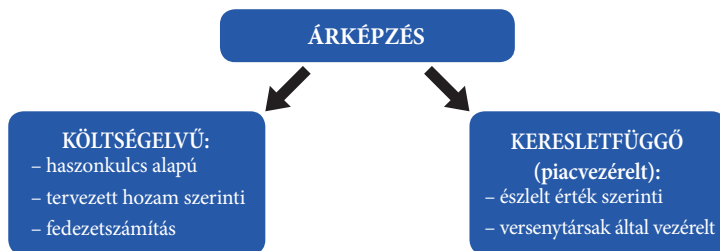
A megtérülési elemzés azt vizsgálja, hogy mennyit kell eladni a tervezett termékből vagy szolgáltatásból ahhoz, hogy adott időn belül megtérüljenek a vállalkozás állandó, illetve változó költségei. Más szóval mennyi pénznek kell befolynia ahhoz, hogy a vállalkozásunk fenntartható legyen. Fedezeti pontnak vagy null-szaldónak nevezzük azt a pontot, amikor a bevételünk éppen egyenlő a kiadásainkkal. Ez a hasznos számítás segít meghatározni, hogy a vállalkozás mennyire életképes, illetve, hogy várhatóan mennyi idő után lesz nyereséges. Fontos hangsúlyozni, hogy a megtérülés elemzése csak akkor hasznos, ha piackutatással párosul, mivel csak így lehet reálisan megbecsülni a termék/szolgáltatás eladási árát, illetve az értékesítés volumenét.

A fedezeti pont (más néven null-szaldó) meghatározása

1. lépés – A termék vagy szolgáltatás „egységének” meghatározása (például egy előfizető, egy könyv, egy láda zöldség, egy képzési nap, egy adag étel, stb.) szükséges elsőként. Ez az egység adja az összehasonlítás alapját a teljes elemzés során, és egyben utal arra, hogy a szervezet hogyan definiálja a termékét / szolgáltatását.

2. lépés – Ármeghatározás: ez az egyik legnehezebb lépés. Részben, mert az árazás nem egy egzakt tudomány, számos különböző árképzési módszer létezik. Másrészt csak akkor tudjuk termékünk/szolgáltatásunk árát kiszámolni, ha kellő alapossággal és kíméletlen őszinteséggel összegyűjtöttük a bekerülési (változó és fix) költségeket. Az árazással kapcsolatos döntéseinket alulról az előállítási költségek, felülről a fizetőképes kereslet, a fogyasztók ár-elfogadása határoolja be, utóbbira a versenytársak árai is hatnak.

Az ármeghatározás a következő két módon történhet.



3. ábra: Árképzés

Haszonkulcs (költség-plusz) típusú árképzés: az árat úgy határozzuk meg, hogy a költségekhez az iparágban szokásos haszonkulcs alapján kalkuláljuk a nyereséget.

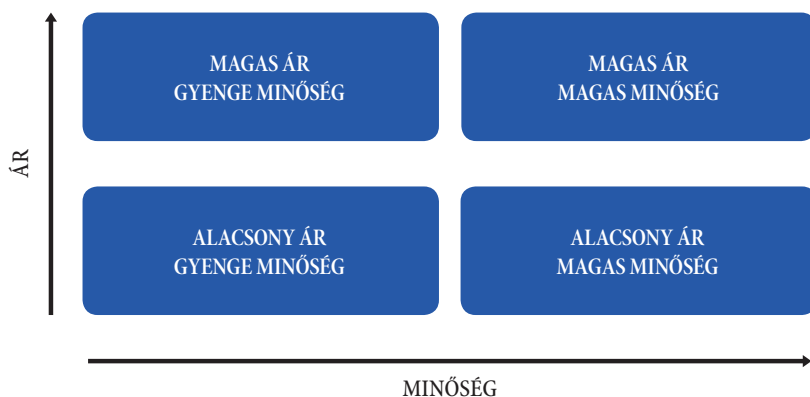
Tervezett hozam szerinti árképzés esetében olyan árat kalkulálunk, amely mellett a beruházás a tervezett hozam szerint térül meg (például 15–20 százalékos beruházási megtérülést várunk el).

Fedezetszámítás szerinti árképzés esetén az adott ár mellett kalkulált árbevétel éppen fedezi a költségeket. Ezen a ponton túli értékesítés már nyereséget termel.

A másik nagy csoportba tartozik az **észlelt érték szerinti árképzés**. Az észlelt értéke megegyezik a termék észlelt hasznosságának és az észlelt fogyasztói ráfordítások hányadosával. Ebben az esetben a kívánt piaci pozíciót határozzuk meg, ehhez rendelünk egy elfogadható árat, ami alapján meghatározzuk a megengedhető költséget. Vagyis az ár határozza meg a költséget és nem a költség az árat. Egy példát említve, talán érthetőbbé válik a módszer. Az IKEA használja előszeretettel ezt az árképzési módot. Elsőként rögzítik, hogy igény van egy alacsony árfekvésű komódra. Utána meghatározzák, hogy ennek fogyasztói ára nem lehet több 20 ezer forintnál. Ismerve a saját haszonkulcsukat, kiszámítják, hogy a bekerülési költség nem lehet magasabb 6.800 Ft-nál. A tervezők ennek ismeretében látnak neki a munkának, vagyis addig keresik a megfelelő alapanyagot, méretezik a szabást, „olcsósítják” a technológiát, míg végül sikerül az adott keretek között előállítani a terméket.

Versenyársak által vezérelt árképzésnél az általuk alkalmazott árakból indulunk ki, de figyelembe kell venni egyéb szempontokat is: kooperáció vagy árverseny jellemzi a piacot; milyen a gyártási kapacitások közötti különbség (ha nem tudjuk megközelíteni ugyanazt a kapacitást, akkor nem lesz fenntartható a vállalkozás azonos árszinttel). Ez utóbbit érdemes kontrollálni fedezeti pont kiszámításával, és megnézni, hogy képesek leszünk-e akkora mennyiséget értékesíteni, hogy ezen az áron biztosítsa a fedezeti pont elérését, fenntarthatóságunkat.

Mielőtt rátérnék a fedezeti pont, illetve költségelemzés módszertanára az ár-minőség mátrix, mint a termék/szolgáltatás két alapvető sajátosság közötti összefüggés grafikus ábrázolására szeretnénk felhívni a figyelmet. (Autótípusokon keresztül megpróbáljuk kicsit megvilágítani a mátrixon belüli egyes pozíciókat, de ezeket természetesen – mint bármely általánosítást-, fenntartásokkal kell kezdeni).



4. ábra: Ár - minőség mátrix

Az ábrán látható grafikon X tengelyén a minőség, Y tengelyén pedig az ár szerepel. Nincs univerzális recept arra nézve, hogy hol érdemes, helyes elhelyezni saját termékünket, szolgáltatásunkat, de az biztos, hogy ez segít meghatározni a stratégiát, és biztosítani, hogy az ár megfeleljen a kívánt pozíciónak (ennek megfelelően kell majd megterveznünk a csomagolást, marketing, értékesítés teljes folyamatát). Ha például termelési kapacitásaink korlátozottak, akkor nem tudunk alacsony áron értékesíteni, mert így nem érnénk el a fedezeti pontot. Ha viszont magas áron kell értékesítenünk, akkor a termék/szolgáltatás teljes megjelenését ennek megfelelően kell megtervezni (csomagolásnak, grafikának, színhasználatnak, stb. mind a magas ár = minőség elvet kell sugallnia). Ennek megfelelően kell kiválasztanunk az értékesítési csatornákat (ott kell árulni a terméket, ahol a jó fizetőképességű vásárlók megfordulnak), és a marketingtevékenység során oda kell fókuszálni, ahol ők elérhetők stb. Nagyon sok társadalmi vállalkozó fél felvállalni a magas árat, függetlenül termelési kapacitásaiik erősen korlátozott voltától vagy termékük/szolgáltatásuk minőségétől. Gyakran jó minőségű termékeiket alacsony áron, sokszor valós költségeik alatt értékesítik. Ez pénzügyileg nem lehet sikeres stratégia. Ezért is elengedhetetlen a költségelemzés, a fedezeti pont kiszámítása. Igazán ideális, ha több forgatókönyvre – egy optimista, realista és pesszimista – is elkészítjük pénzügyi tervünket. Így a valós teljesítmény ismeretében gyors döntést tudunk hozni az esetleg szükséges korrekciókról.

Költségelemzés, fedezeti pont számítás

Részletes és körültekintő elemzéssel elég pontosan meg lehet becsülni az előállítás költségeit, ennek első lépése, hogy meghatározzuk az elemzés alapját jelentő idő-távot (általában egy hónap, de lehet egy nap vagy hét, akár egy év is).

Havi költség megbecsüléséhez kövessük az alábbi lépéseket:

- 1) Számítsuk ki az állandó költségeket. Az állandó költségek azok a rendszeresen felmerülő vállalkozási költségek, amelyeknek nagysága nem függ az értékesített mennyiségtől. Ilyen lehet például a helységréteg, a közüzemi szolgáltatások, illetve a felszerelések díja, adminisztratív munkatársak bérköltsége, stb.
- 2) Számítsuk ki a termékegységre eső változó költséget. A változó költségek közvetlenül összefüggnek az értékesített termékek vagy szolgáltatások mennyiségével. Ilyen lehet például az anyagköltség, a termék/szolgáltatás előállításában részt vevő munkatársak közvetlen bérköltsége, a szállítási költség, stb. Ügyeljünk arra, hogy csak az adott termék előállításához kapcsolódó, szükséges költségeket vegyük számításba.

Amennyiben a termékegység egy nagyobb fix tétel része (mint például egy ki-nyomtatott könyv egyik példánya), úgy a termékegységre jutó változó költség meghatározásához ki kell számítani a teljes tétel előállítási költségét, és el kell osztani a tételben szereplő termékek számával (az előbbi példa esetében a példány-számmal). Ha a termékegység egyedi, és nem egy nagyobb halmaz része, akkor az egységnyi változó költség közvetlenül becsülhető.

A fedezeti pont kiszámítása

Miután meghatároztuk a termék/szolgáltatás egységét, az egységárat, illetve az állandó és a változó költségeket, ki tudjuk számítani a vállalkozás fedezeti pontját.

A fedezeti pontot az alábbi egyszerű képlet segítségével lehet kiszámítani:

$$\frac{\text{Az időszak állandó költségei}}{\text{Egységár} - \text{Egységnyi változó költség}}$$

5. ábra: Fedezeti pont kiszámítása 1.

Ez a hányados mutatja meg, hogy mennyi terméket/szolgáltatást kell értékesíteni a vizsgált időszakban ahhoz, hogy a vállalkozás összes költsége megtérüljön.

	Összeg (Ft)	Mennyiségi egység
Állandó költség (hó vagy év)	100 000	hó vagy év
Változó költség egységenként	300	Db
Értékesítési ár egységenként	550	Db
Árrés	250	Db
Fedezeti pont	400	Db

9. táblázat: Fedezeti pont kiszámítása 2.

Vagyis megtudtuk, hogy 550 Ft-os egységáron, 400 db termék értékesítése esetén érjük el fedezeti pontot. $400 \times 550 = 220\,000$ Ft, ami éppen fedezi a 100 000 Ft-os állandó és 400 termék előállításához kapcsolódó változó ($400 \times 300 = 120\,000$ Ft) költségünket. Amennyiben kisebb árréssel dolgozunk és az értékesítési árat lecsökkentjük 400 Ft-ra, a fedezeti pont eléréséhez máris 1000 db terméket kell eladnunk.

A piaci helyzetet, kapacitásainkat, a fizetőképes keresletet, munkatársaink terhelhetőségét, az értékesítéshez kapcsolódó költségeket és sok-sok egyéb szempontot mérlegelve kell döntést hoznunk az értékesítési árról. Ez a nagyon egyszerű számítás, kíméletlenül megmutatja a vállalkozásunk pénzügyi sikerességével kapcsolatos kilátásokat.

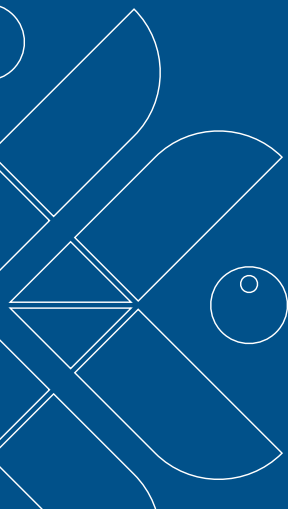
**A szervezet küldetésére, céljaira gyakorolt
hatások és a kockázatok meghatározása**

6. A szervezet küldetésére, céljaira gyakorolt hatások és a kockázatok meghatározása 62

6.1. Kockázat azonosítása 62

6.2. Kockázat hatásának értékelése..... 69

6.3. Kockázatkezelési, cselekvési terv..... 71



6. A szervezet küldetésére, céljaira gyakorolt hatások és a kockázatok meghatározása

A kockázat tulajdonképpen nem más, mint olyan bizonytalan esemény vagy körülmény, amely, ha bekövetkezik, jelentős hatást gyakorol a társadalmi vállalkozás céljaira. Minden vállalkozási tevékenység kockázattal jár, ennek hatását ugyanakkor alapos tervezéssel, kockázatcsökkentő stratégiával mérsékelni lehet. Sokszor már az is segít, ha egy esemény bekövetkeztének hatását előre átgondoltuk: így az nem ér minket váratlanul, mert rendelkezünk elképzeléssel a kezelésnek módjáról.

A kockázatokat általában negatív, kedvezőtlen folyamatokkal azonosítjuk, pedig a tervezettnél kedvezőbb folyamatok is kockázatot jelentenek. Komoly kihívás például, ha jóval több vásárlónk van, mint terveztük. Kapacitásaink, munkatársaink terhelhetősége korlátokat szab, így az üzleti és társadalmi céljaink konfliktusba kerülhetnek. Ha nem tudjuk az elvárt minőségben kielégíteni a fogyasztók igényeit, akkor ők elégedetlenek, kiábrándultak lesznek, ami nem tesz jót a hírnevünknek, megítélésünknek.

Ahogy az egyének, úgy a szervezetek kockázatvállalási hajlandósága is különbözik, ezért ebben a kérdésben a társadalmi vállalkozásnak kell döntést hoznia. Elmondható, hogy a társadalmi vállalkozások kockázatvállalási hajlandósága alacsonyabb, vállalkozási tevékenységük során folyamatosan egyensúlyoznak az üzleti eredmény és a társadalmi céljaik megvalósítása között.

Tekintsük át a kockázatelemzés folyamatát, amely a következő lépésekből áll:

1. kockázat azonosítása,
2. kockázat hatásának értékelése,
3. kockázat kezelése, cselekvési terv.

6.1. Kockázat azonosítása

Elsőként érdemes elkülöníteni a tőlünk függő és független kockázatokat, majd megvizsgálni azok bekövetkezésének valószínűségét. A kockázatok között – súlyuk és jelentőségük szerint – nagy különbségek vannak. Célszerű kialakítani egy osztályozási rendszert, és modellezni az egyes kockázati elemek bekövetkezésének esetleges hatásait. Kezdő társadalmi vállalkozók gyakran tartanak attól, ha

azonosításra kerülnek a vállalkozási tevékenység kockázatai, akkor megkérdőjeleződik az életképességük, létjogosultságuk. Ezzel szemben, a donorok és befektetők számára megnyugtató, ha látják, hogy a vállalkozás körültekintően tervezett, és a különböző helyzetek bekövetkeztére van cselekvési alternatívája.

Kockázatelemzésnél is hangsúlyozni kell a megbízható adatok fontosságát. A pontos előrejelzéshez komoly adatbázisra és elemzésre van szükség.

A felmerülő kockázatok lehetséges csoportosítását a következő táblázatban láthatjuk.

Megnevezés	Leírás
Termelési kockázat	A termelés mennyiségi, minőségi változásában, termelés kiesésben mutatkozhat meg, melynek oka lehet az időjárás, betegségek, kártevők, gépek, berendezések meghibásodása, stb.
Piaci kockázat	Elsődlegesen az előállított termékek, szolgáltatások, illetve a vásárolt alapanyagok áringadozása miatt lép fel. Ide tartoznak a megtermelt termékek és előállított szolgáltatások értékesítési nehézségei is.
Pénzügyi kockázat	A vállalkozás eszközeinek finanszírozása érdekében végzett pénzügyi tevékenység kockázata. Ide tartozik a kölcsöntőke kamatváltozása, export esetén az árfolyamvesztés, a bérleti, használati jog elvesztésének lehetőségei, stb.
Jogi kockázat	Az eredményességet, versenyképességet jelentősen befolyásolhatják a vállalkozás kereteit meghatározó jogszabályok, illetve az aktuális politika által befolyásolt állami célkitűzések.
Emberi kockázat	A vállalkozás sikerét jelentősen befolyásolhatja a menedzsment rátermettsége, megbízhatósága, de a megfelelő szakképzettségű, kellően motivált munkatársak rendelkezésre állása is – különösen igaz ez társadalmi vállalkozások esetén.
Természeti kockázat	Ide a különböző természeti károk, katasztrófák soroljuk, melyek jelentősége eltérhet az adott társadalmi vállalkozás tevékenysége tükrében (például mezőgazdaságnál, építőiparnál magasabb az időjárásból eredő kockázat).

10. táblázat: Vállalkozási tevékenységet befolyásoló kockázatok csoportosítása¹²

12 NAGY Lajos, SZŰCS István (2004): Gyakorlati alkalmazások – Az üzleti tervezés gyakorlata. Debrecen: Campus Kiadó, 2004.

A társadalmi vállalkozás és a hagyományos vállalkozás közötti legfőbb különbség, hogy az előbbi elsődleges célja a mögötte álló szervezet küldetésének támogatása. Ezért a kockázatelemzésnél a küldetéssel kapcsolatos kérdésekre is választ kell adni.

Megnevezés	Leírás
Küldetéssel kapcsolatos kockázat	Megvalósítja-e a vállalkozás a küldetéssel kapcsolatos célokat? Segíti-e, vagy éppen veszélyezteti a szervezet küldetésének megvalósítását?
Szervezeti értékekkel kapcsolatos kockázat	Társadalmi vállalkozás jelenthet-e bármifajta fenyegetést a szervezet értékeire, illetve egyéb például közhasznú programjaira?
Szervezeti kultúrával kapcsolatos kockázatok	A társadalmi vállalkozás felvet-e bármilyen szervezeti kultúrával kapcsolatos problémát? (Például a munkatársak vonakodása a díjszedéstől, a küldetéssel összefüggő és a vállalkozási tevékenységet végző munkatársak fizetésének eltérése, általános bizalmatlanság a vállalkozásokkal és a profitorientáltsággal szemben?)
Szervezet hitelességével kapcsolatos kockázat	Társadalmi vállalkozás milyen hatással lesz a szervezet hitelességére, jó hírnevére?

11. táblázat: Társadalmi vállalkozások sajátos kockázatai

A kockázati tényezők lehetnek **vállalkozástól függők** és a vállalkozástól **függetlenek**. Lényegi különbségük, hogy a vállalkozástól függő tényezőket preventív, megelőző jelleggel kell kezelni, minden rendelkezésre álló erőforrást bevetve az adott kockázati tényező, és a vele járó negatív hatások elkerülésére. Példaként említhetjük a gyártósor, berendezések meghibásodásából eredő veszteségeket, amelyek rendszeres karbantartással és folyamatos felújítással, cserével csökkenthetők. Mindez a vállalkozó döntésén, előrelátásán múlik. A vállalkozástól független koc-

kázati tényezők bekövetkezése elkerülhetetlen, cél a hatások kivédése, minimalizálása. Erre példa a jégeső: bekövetkezésére nem lehet hatása a vállalkozásnak, viszont a kieső terméssel járó árbevétel-csökkenés biztosítás megkötésével mérsékelhető, a tevékenység diverzifikálása, a több lábon állás pedig csökkentheti a negatív hatásokat.

A kockázatok **külső** és **belső** tényezőkből is adódhatnak. Belső tényezők a vállalkozások működéséből következnek, így feltérképezésük és befolyásolásuk is egyszerűbb. A belső tényezőkre vonatkozó adatgyűjtés során a vállalkozás jelentéseire, nyilvántartásaira célszerű támaszkodni: szerződések, raktári készletre vonatkozó kimutatások, termelési adatok, üzemi balesetekre vonatkozó adatok, piackutatási információk, számviteli beszámoló, üzleti jelentések, teljesítményértékelési eredmények, stb.

Külső tényezők azonosításában segítséget nyújthatnak a marketingterv összeállítását megalapozó makro- és mikrokörnyezeti elemzések. Ilyen a Porter-féle 5 versenyerő modell, (elemeit az üzletképesség vizsgálat versenyképesség értékelésénél olvashattuk), illetve a **PESTEL-elemzés**, vagy **BCG-mátrix**. Terjedelmi korlátok miatt, az utóbbi kettőt ismertetjük röviden.

PESTEL-elemzés

A PESTEL-elemzés az iparág, a vállalkozás tevékenységét rövid, közép – 3–5 éves – időtávban vizsgálja. Célja a szervezetet érintő fontos tényezők, hatások meghatározása. Hat dimenzióban elemzi a vállalat környezetét:

Politikai dimenzió

- kormányzati stabilitás
- törvények, jogszabályok
- adópolitika
- szociálpolitika
- európai integráció

Gazdasági dimenzió

- GNP, GDP trendjei
- foglalkoztatottság /munkanélküliség

- infláció
- ország fizetési mérlege
- családok elkölthető jövedelme
- energia- és egyéb árak

Társadalmi dimenzió

- népesedési folyamatok
- jövedelem-eloszlás
- társadalmi mobilitás
- iskolázottság mértéke
- életmód az egyes társadalmi csoportokban

Technológiai dimenzió

- kormány kutatási programja
- K+F kiadások mértéke
- (műszaki) fejlesztéspolitika
- technológiai változás sebessége
- számítógépesítettség mértéke
- alapvető infrastruktúra színvonala

Környezeti dimenzió

- környezetvédelmi szabályok
- környezetszennyezés
- megújuló energiák
- újrahasznosítás

Jogi dimenzió

- versenyjogi szabályok
- fogyasztóvédelem
- tulajdoni, foglalkoztatási törvények
- vállalkozáshoz, adózáshoz kapcsolódó szabályok

Ha az egyes dimenziók mentén átgondoljuk a társadalmi vállalkozásunkat befolyásoló tényezőket, a felmerülő kockázatokat, lehetséges veszélyeket is látni fogjuk. A BCG-mátrix tovább megy ennél, segít a konkrét termékek és szolgáltatások piaci lehetőségeinek, a vállalkozás várható üzleti eredményét érintő nehézségek áttekintésében.

BCG-mátrix

Boston Consulting Group (BCG) szerint a hosszú távú üzleti siker alapfeltétele, hogy a termék/szolgáltatás portfólióban egyaránt jelen legyen:

- a gyors növekedési potenciállal rendelkező (de jelentős ráfordítást igénylő) és
- a lassú növekedési ütemű (biztos bevételt jelentő) egység.

A terméket és szolgáltatást a piaci részesedés és a piaci növekedés dimenziójában értékeli. Ez alapján rajzolódik ki a mátrix négy dimenziója; „*Fejőstehén*”, „*Döglött kutya*”, „*Sztár*” és „*Kérdőjel*”.



6. ábra: BCG-mátrix

Fejőstehén

- piaci részesedésük viszonylag magas
- piaca már nem növekszik
- egészséges profitot hoznak

Döglött kutya

- alacsony piaci részesedés
- alacsony piaci növekedés
- ha nyereségesek, ne fektessünk beléjük, de hozzuk ki a legtöbbet belőlük (akár a gyártósor eladásával)

Sztár

- relatív piaci részesedésük nagy egy dinamikusan növekvő piacon
- potenciálisan nagy hasznot hoznak, és várhatóan tovább növekednek
- ezekbe érdemes befektetni

Kérdőjel

- piaci részesedésük viszonylag alacsony, de piacuk gyorsan bővül
- a jövőben nagy eredményeket hozhatnak, de ez meglehetősen bizonytalan
- további vizsgálódás szükséges a beruházás előtt

A kockázatok azonosítása után, azoknak a társadalmi vállalkozásunkra kifejtett hatását elemezzük.

6.2. Kockázat hatásának értékelése

Adott kockázati tényező jelentőségét és szerepét a bekövetkezés valószínűsége és a teljesítménymutatóban okozott hatás nagysága határozza meg. A kockázati tényezőket ennek alapján elhelyezhetjük a két szempontot tartalmazó koordináta rendszerben.

A kockázati tényezők hatásainak elemzésére három különböző eljárást ismertettünk.

Érzékenységvizsgálat

Az érzékenységvizsgálat („What-If” – „Mi lesz ha” analízis) során arra keresünk választ, hogy az alapesetben (átlagos körülmények között) feltételezett legjobb becsléstől való eltérés, illetve azok bekövetkezésének valószínűsége milyen hatással van a teljesítménymutatók (eredmény, pénzforgalom, vagyoni, pénzügyi, jövedelmi mutatók, stb.) alakulására. Az elemzés első lépésében megvizsgáljuk azoknak a változóknak a hatásait, amelyek feltételezhetően befolyásolják a különböző teljesítmény-mutatók alakulását. Ezután a változások bekövetkezési valószínűségét osztályozzuk, (alacsony, közepes és magas, vagy egy ötös skálán), majd ezek figyelembevételével meghatározzuk a teljesítménymutatók várható értékét. Az érzékenységvizsgálat célja a tevékenység kritikus változóinak és paramétereinek kiválasztása, amelyek a legnagyobb hatást gyakorolják az alapesetben kiszámított teljesítménymutatókra. A változók rugalmassága, elaszticitása azt fejezi ki, hogy valamely tényező egy százalékos változásának hatására – „ceteris paribus”, azaz minden más tényező változatlansága mellett – a különböző teljesítménymutatókban hány százalékos változás következik be. A kapott mutató a vizsgált rendszer érzékenységét fejezi ki az adott tényező tekintetében. „Kritikus” minden olyan változó, melynek egy százalékos változása (pozitív vagy negatív értelemben) a teljesítménymutatók 5%, vagy annál nagyobb mértékű változását okozza.

Kritikusérték-számítás

Második lehetőség a kritikusérték-számítás, amely megfordítja az elemzés alapját. Ebben az esetben arra keressük a választ, hogy az adott rendszerben a minimálisan elvárt eredmény eléréséhez milyen gazdasági, pénzügyi és technológiai értékekre van szükség. Itt is érvényes az a feltétel, mely szerint az egyes tényezőket külön-külön – „ceteris paribus” – vizsgáljuk. Tulajdon-

képpen a fedezeti pont elemzés is egyfajta kritikusérték-vizsgálat. Ennek keretében azt vizsgáljuk, hogy a kiadásainkkal azonos mértékű bevételek biztosításához milyen volumenű értékesítés szükséges. Ehhez hasonlóan, meghatározhatjuk az elvárt eredmény szintjét, és ebből kiindulva az értékesítés szükséges volumenét.

Szcenárió (forgatókönyv) elemzés

Harmadik lehetőség a szcenárió-elemzés, mely a változók bizonyos csoportjára, általában a legmeghatározóbb (kritikus) paraméterekre vonatkozó forgatókönyv elemzését jelenti. Célszerű több forgatókönyvet (szcenáriót) készíteni; egy realista, legvalószínűbbnek tekinthető forgatókönyv mellett egy óvatosabb (pesszimistább) szemléletű, illetve egy optimistább változatot készítünk. Ezek a forgatókönyvek abban segítenek, hogy a valós teljesítmény elemzése során, a hozzá legközelebb eső forgatókönyvet valósítsuk meg. Például, ha a valós eredményeink az optimista várakozásainkat is túlszárnyalják, mi már rendelkezünk elképzeléssel ennek kezeléséről. Ez nem tűnik túl nagy kihívásnak, pedig ha a termékünk, szolgáltatásunk iránt nagyobb az igény, mint feltételeztük, problémát okozhat a határidőre történő szállítás, túlterhelhetjük kollégáinkat, ami szembe megy a küldetésünkkel, legrosszabb esetben csalódottak lesznek vevőink, ami hosszú távon elvesztésükhöz vezethet.¹³

13 SIEGEL, Eric S., FORD, Brian R., BORNSTEIN, Jay M. (1996): The Ernst&Young Business Plan – Ernst&Young Üzletiterv-kalauz. Budapest: CONEX Könyvkiadó és Terjesztő Kft., 1996.

6.3. Kockázatkezelési, cselekvési terv

Az azonosított kockázatokat elhelyezhetjük, illetve súlyozhatjuk a bekövetkezés valószínűségét a társadalmi vállalkozásra gyakorolt hatás dimenzióiban. Legegyeszerűbb esetben a kockázatok hatását nagyon magasnak, magasnak, közepesnek, alacsonynak, nagyon alacsonynak minősítjük, amelyekhez 90%-os, 70%-os, 50%-os, 30%-os, illetve 10%-os valószínűség rendelhető.

Második lépésként meg kell határozni a kockázatok bekövetkeztének valószínűségét. Az érték akkor magas, ha a társadalmi vállalkozásra gyakorolt hatása és a bekövetkezés valószínűsége egyaránt nagy. Alkalmazhatunk 1–5-ig, de akár 1–10-ig terjedő skálát is.

Kockázat értékelése		Társadalmi vállalkozásra gyakorolt hatás				
		Nagyon kicsi	Kicsi	Közepes	Magas	Nagyon magas
Bekövetkezés valószínűsége	Nagyon magas	5	10	15	20	25
	Magas	4	8	12	16	20
	Közepes	3	6	9	12	15
	Kicsi	2	4	6	8	10
	Nagyon kicsi	1	2	3	4	5

12. táblázat: Kockázatértékelés

A 15 pontnál magasabb értéket kapó kockázatoknál mindenképpen rendelkezünk kell kezelési tervvel, cselekvési alternatívákkal.

A kockázatkezelési terv célja nem a kockázatok megszüntetése, hanem inkább a kockázati kitettség elfogadható szintre csökkentése. A kockázatkezelési terv megfogalmazása során ezért célszerű figyelni arra, hogy elemei gyorsan végrehajthatók legyenek, alacsony ráfordítással, és az eredményt gyorsan produkálják. A kockázatkezelési tervek végrehajtási költségének alacsonyabbnak kell lennie, mint a kockázat bekövetkezése esetén felmerülő költségeknek.

A kockázatmenedzsment főbb cselekvési tervei:

Kockázatok elkerülése – akkor alkalmazzuk, amikor a kockázat gyakori, és a bekövetkezés hatása nagy. Jó példa erre a megelőző akciók adott folyamatba ágyazása (műszaki vagy életvédelmi, szűrő/ellenőrző rendszerek).

Kockázatok csökkentése – célja a kockázat bekövetkezési valószínűségének csökkentése olyan eszközökkel, amelyek megakadályozzák, hogy a kockázat bekövetkezessen. Jó példa erre a „Dohányozni tilos!” tábla elhelyezése a benzinkutaknál, ami elkerülhetővé teszi a robbanást. Vannak esetek, amikor nincs befolyásunk a kockázat bekövetkezésére, ilyenkor csak a hatást lehet csökkenteni, ha a kockázat bekövetkezik. Ilyen például a sztrájk. Ilyenkor gondoskodni kell a dolgozók bejuttatásáról a munkahelyekre. Ezt szolgálhatja az üzletmenet-folytonossági terv.

Kockázatok áthárítása vagy megosztása – azt jelenti, hogy találunk egy külső partnert, aki egy adott összeg fejében átvállalja a működési zavarokból adódó veszteségeket. A kockázat-áthárítás tipikus példája a biztosítás, de egy fővállalkozó megbízása a megrendelés teljesítésére is jó példa lehet erre.

Kockázatok viselése – ebben az esetben a kockázatokat nem lehet elkerülni, áthárítani, mert a kezelésük költsége aránytalanul magasabb lenne a várható hatásukhoz képest. Ilyenkor a döntéshozó tudatosan vállalja a kockázatokat.

Kockázat megelőző hatással bír, ha képezzük munkatársainkat, kockázat csökkentő tényező a méltányos bérezési rendszer, amely emeli a kollégák lojalitását.

A kockázatok kezelésének főbb módszerei, amelyek akár együttesen is alkalmazhatók:

- Tartalékképzés határidőkre és költségekre.
- A kockázatok áthárítása, amely garanciális kötelezettség-vállalásokkal, biztosítással vagy kezességvállalás útján történhet.
- A kockázat megosztása az érdekelték között, a bizonytalanság befolyásolási képessége alapján.
- A társadalmi vállalkozásból való kilépés, elállás.

**Társadalmi
hatásmérés lépései**

7. Társadalmi hatásmérés lépései 73

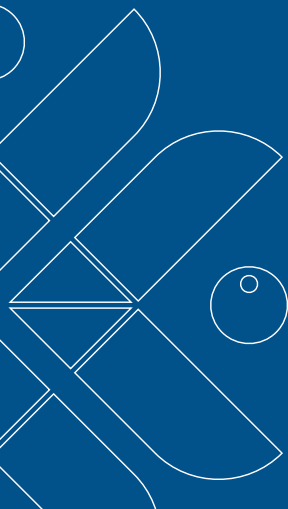
7.1. Társadalmi hatásmérés módszerei 76

7.1.1. SROI elemzés 76

7.1.2. PMT 77

7.1.3. IRIS 79

7.1.4. SRS Social Reporting Standard – társadalmi jelentés szabvány 80



7. Társadalmi hatásmérés lépései

A legtöbb társadalmi vállalkozó számára egyértelmű, hogy naprakész ismeretekkel kell rendelkeznie az üzleti teljesítményéről, arról hogy mennyit értékesített, mennyi bevétel, illetve költsége keletkezett, mennyibe kerül az egységnyi termék vagy szolgáltatás előállítás, reklámja, milyenek az elért eredmények, mennyi a profit, és tudja, hogy ehhez monitorozó eljárásokat, pénzügyi kimutatásokat kell vezetnie. A szervezet társadalmi hatásáról azonban már jóval kevesebb konkrét adattal, információval rendelkezik.

Általánosságban véve, tudjuk, hogy jót teszünk, fontos ügyet képviselünk, hasznos, sőt pótolhatatlan a tevékenységünk – ami valószínűleg így is van –, mégis, ha megkérdezi valaki, hogy ezt mivel tudjuk alátámasztani, ritkán kap tőlünk kézzel fogható, ellenőrizhető és számszerű választ. A társadalmi hatásmérés abban segít, hogy a kérdésre válaszolva ne kezdjünk hosszas körmondatokba a társadalmi befogadás, az egészséges élelmiszerek fogyasztásának fontosságáról, hanem legyen a tarsolyunkban néhány beszédes, kifejező, konkrét mutató, ami alapján beszélgetőpartnerünk is érteni fogja, miért van ránk szükség, milyen valós eredményeket, ezek által pedig milyen hatást érünk el.

Fontos leszögezni, hogy a társadalmi hatás mérésekor nem (csak) a különböző eredményeket (outputokat), hanem azok hatását is mérjük. Ha csak az outputot (például a munkaerőpiacon sikeresen elhelyezkedő hátrányos helyzetű emberek számát) vesszük figyelembe, akkor azzal nem mérjük az adott tevékenység valós hatását. Ilyen mutató lehetne például az elhelyezkedéssel a társadalom számára megtakarított költségek mértéke, vagy az elhelyezkedő ügyfelünk családtagjai körében jelentkező hatások. Fontos eredmény, hogy 14 fő sikeresen elvégezte az önálló életvitelre felkészítő tréningünket, de mennyivel beszédesebb, ha azt mondjuk: „az önálló életvitelre felkészítő tréningünk résztvevői közül 82% számolt be arról, hogy fizetése kitart a következő hónapig, míg a tréning elején ez 18% volt”.

FONTOS TUDNI!

A Social Impact Analysts Association (SIAA) – Társadalmi Hatásmérők Szövetsége definíciója szerint a társadalmi hatásmérés „az a folyamat, amely azokat az akár pozitív, akár negatív társadalmi változásokat méri, amelyek a szervezet tevékenysége, programjai, projektjei hatására keletkeznek”.

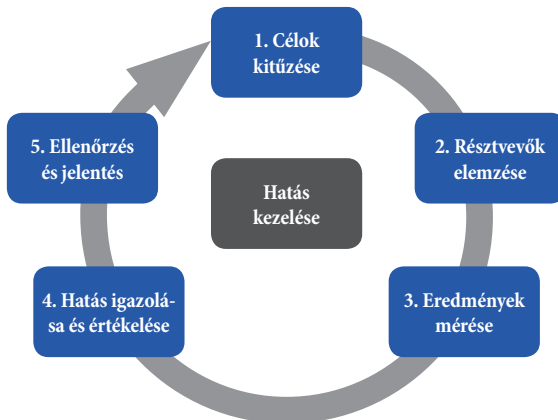
Egy szervezet társadalmi hatása egyrészt az a változás, amit az érintettjei életében el tud érni, másrészt ennek hatására a közvetlen környezetben (család, hozzátartozók, barátok), közösségben (munkahely, lakóhely), illetve a társadalomban bekövetkező változások, előnyök.

Ha elkezdjük mérni a társadalmi hatásunkat, sokféle eszköz közül választhatunk, attól függően, hogy

- milyen célokat tűzünk ki magunk elé,
- kik számára szeretnénk a társadalmi hatásunkat bemutatni,
- milyen kapacitások, erőforrások állnak rendelkezésünkre (adatgyűjtés, elemzés, ráfordított idő, stb.),
- milyen időtávot szeretnénk lefedni elemzésünkkel (hosszú vagy rövid táv),
- milyen gyakorisággal tudjuk az elemzést elvégezni (egyszeri pillanatképet szeretnénk, vagy rendszeres elemzést),
- hogyan fogjuk értelmezni az információkat (eredmények értékelésének, elemzésnek módja).

Ennek alapján választhatunk például:

- teljesítménymérő eszközt (például NESsT által használt PMT),
- a befektetések társadalmi megtérülését (SROI),
- egy szabványosított adatgyűjtésre épülő katalógust (például IRIS),
- eset/történetleírást, amely kifejezi a munkánk minőségét, vagy
- harmadik fél által végzett hatáselemzést és tanúsítást.¹⁴



7. ábra: A társadalmi hatásmérés öt lépése¹⁵

¹⁴ Varga Éva (2012): Increasing impact – NESsT's approach to managing social impact. Social Enterprise Day, Zagreb

¹⁵ European Venture Philanthropy Association (2013): A practical guide to measuring and managing impact.

Van egy társadalmi probléma, amelyre reagálva van egy víziónk, és vannak céljaink (1). Felmérjük a kiinduló állapotot (2). Beleteszünk erőforrásokat: pénzt, időt, természetbeni adományt, emberi munkát, majd felmérjük ennek eredményét, a bekövetkező hatásokat (3). Ezeket szükség szerint igazoljuk, illetve elemezzük (4). Végül, az eredményeket ellenőrizzük, és írásos jelentésben visszacsatoljuk (5).

A társadalmi vállalkozások társadalmi hatásmérésének egységesítése vagy összehangolása iránti igény mind gyakrabban fogalmazódik meg az Unióban. Ezzel kapcsolatban az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (továbbiakban EGSZB) számára Ariane Rodert kidolgozott egy vitaindító tanulmányt.¹⁶ A következőben ennek legfontosabb megállapításait, célkitűzéseit foglaljuk össze.

- A társadalmi hatásmérés keretében arról kapunk képet, hogy a társadalmi vállalkozás milyen társadalmi eredményeket és hatást generál sajátos tevékenységei révén, tehát ez nem a szervezetről szól.
- Nem célszerű egyetlen módszer mellett letenni a voksot, ezért az EGSZB azt ajánlja az Európai Bizottságnak, hogy egy új módszer kidolgozása helyett inkább a leginkább alkalmazott elvek tudatosítására helyezze a hangsúlyt.¹⁷
- Valamennyi mérési módszert a társadalmi vállalkozások által kiváltott fő hatásokból kiindulva kell megtervezni, a módszereknek arányosnak kell lenniük, nem szabad elfojtaniuk a társadalmi innovációt.
- A módszernek egyensúlyra kell törekednie a minőségi és a mennyiségi adatok között. Kerülni kell, hogy a mérés egyenértékűvé váljon a számszerűsítéssel! Utóbbira úgy kell tekinteni, mint egy mérési lehetőségre az olyan kvalitatív megközelítések mellett, mint a narratív módszerek, felismerve, hogy a siker mérésében a „történetnek” van döntő jelentősége.

16 Rodert Ariane (2013): A társadalmi hatás mérése. Az Egységes Piac, Termelés és Fogyasztás Szekció részére készített véleménytervezet, 2013.

17 A tanulmány megemlíti a PQASSO (Practical Quality Assurance System for Small Organisations), SIMPLE (Simple Impact Measurement for Local Economies), Volunteering Impact Assessment Toolkit, The Big Picture, Impact Framework, Logic Model Builder, Measuring Impact Framework, Outcome Mapping, Outcome-Based Evaluation, Social Impact Assessment (SIA), the Shujog Impact Framework and Assessment módszereket. A PQASSO módszer Magyarországon is ismert, mert a Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány MINTA néven igyekezett ezt elterjeszteni. Itt jegyezzük meg, hogy ez inkább minőségirányítási, semmint társadalmi hatásmérésre szolgáló módszer.

Arra is utal a tanulmány, hogy az egységes megközelítés feltétele a társadalmi hatás mérésével kapcsolatos alapvető fogalmak – például input, output, eredmény és hatás – egységes értelmezése. A véleménytervezet 1. sz. melléklete tartalmazza az EGSZB által ajánlott fogalom meghatározásokat.

A következő alfejezetben a társadalmi hatásmérés néhány, már említett módszerét ismertetjük.

7.1. Társadalmi hatásmérés módszerei

7.1.1. SROI elemzés¹⁸

A Social Return on Investment (SROI), magyarul Befektetések Társadalmi Megtérülése módszert azzal a céllal dolgozták ki, hogy egy tevékenység gazdasági eredményein és teljesítményén túl, annak társadalmi hatását, értékeit is kimutathatóvá tegye. A SROI megpróbálja láthatóvá tenni a projektek, fejlesztések, intézmények és szolgáltatások kevésbé nyilvánvaló hatásait, a beavatkozások irányának helyességét, egy már megvalósított projekt továbbfejlesztésének lehetőségeit. A módszer fontos újdonsága, hogy megpróbálja pénzben kifejezni a létrehozott, ám közel sem nyilvánvaló értékeket (esetleg károkat), így segítségével könnyebben kommunikálhatóvá válnak azok a települési fejlesztések, társadalmi befektetések, amelyek hatását egyébként nagyon nehézkes kimutatni.

Magyarországon SROI-elemzést talán elsőként a Salva Vita Alapítvány készített a Támogatott Foglalkoztatás programjáról 2006-ban.¹⁹ Jelen keretek között csak az elemzés legfontosabb lépéseit, állomásait tudjuk bemutatni.

A társadalmi megtérülést úgy számították ki, hogy a végső hozzáadott értéket elosztották a programba befektetett összeggel. A végső hozzáadott érték kiszámításához az alábbi mutatószámokat használták:

- a munkavállalási alkalmasság változása, az egyének keresetének értéke,
- a család/dolgozók gazdasági tevékenységének betudható érték,
- az alapítvány szakértői inputjának értéke,
- az alapítvány által a munkáltatók részére létrehozott érték,

¹⁸ A SROI elemzés módszertana nyilvános, az interneten széles körű szakirodalma érhető el, főként angol nyelven. Érdeklődők számára sok szervezet kínál, nem ritkán ingyenes online tréninget, webináriumot.

¹⁹ Csányi – Jásper – Vég (2009): Támogatott Foglalkoztatás szolgáltatás (Szöveggyűjtemény). Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, Budapest

- a kedvezményezettek fizetett munkába helyezése révén az állam számára keletkezett érték (jövedelemadó, társadalombiztosítás, valamint állami juttatások).

A vizsgálat eredménye szerint minden 1 Ft, amit 2006-ban a Salva Vita Alapítvány Támogatott Foglalkoztatás programjába befektettek, az elkövetkező 5 év során 4,77 Ft megtérülést eredményezett helyi vagy országos szinten. Vagyis a Támogatott Foglalkoztatás szolgáltatás hatására nem csak a fogyatékos emberek életminősége javult jelentősen, de középtávon mindez jelentős megtakarítást is jelent társadalmi szinten.

7.1.2. PMT

A következő módszert szintén az üzleti életből vették a társadalmi vállalkozások. A PMT Performance Management Tool – magyarul talán teljesítménykezelő eszköznek fordítható. A NESsT közel egy évtizede használja az általa támogatott szervezetek, ún. portfólió tagok körében. Egyik célja az volt, hogy erősítse a társadalmi vállalkozók tudatosságát, és megtanítsa őket az üzleti, társadalmi hatások, valamint a szervezet és fenntarthatóság területén elért változások, eredmények azonosítására. Másik célja, hogy a támogatóknak és befektetőknek portfólió szintű adatszolgáltatást adjon, hogy átfogó képpel rendelkezzenek a NESsT által támogatott vállalkozások által elért üzleti eredményekről és társadalmi hatásról.



8. ábra: A PMT területei

A PMT-ben négy területen azonosítanak a folyamatok monitorozását lehetővé tevő mutatókat:

- üzleti teljesítmény,
- társadalmi hatás,
- szervezeti fejlődés,
- pénzügyi fenntarthatóság.

Vannak kötelező mutatók, melyeket minden portfólió tag köteles használni (pl. értékesítés mennyisége, árbevétel, foglalkoztatottak száma, elért kedvezményezettek száma stb.), de a mutatók nagyobbik részét a társadalmi vállalkozók maguk dolgozzák ki és javasolják saját tevékenységük monitorozására (itt nagyon széles a mutatók köre, termékkel/szolgáltatással kapcsolatos elégedettségi kérdőívek eredményeitől, a pozitív üzenetű média megjelenésig, az alkalmazottak munkakörülményekkel való elégedettségéig stb.). Ezt követően meghatározásra kerül az elemzés gyakorisága (havonta, trimeszterenként vagy évente), majd a kiinduló érték és célérték, illetve mutató forrása (honnan fogunk tudni ezekhez a mutatókhoz adatokat nyerni, szükséges-e esetleg ehhez valamilyen eljárás, kérdőív bevezetése). Mindezt egy Excel alapú táblázatban rögzítik a szervezettek. Ezt követően nincs más tennivaló, mint vezetni a táblázatot és a megjelölt gyakoriságnak megfelelően feltölteni a valós adatokkal.

A PMT a társadalmi vállalkozók számára nagyon hasznos információkat összegyűjtő eszköz, amelynek tisztességes, körültekintő vezetése „életmentő” lehet. Számtalan esetben a PMT adatainak feltöltésekor válnak láthatóvá a mindennapokban alig érzékelhető, de negatív kimenettel járó folyamatok (megnövekszik az egy termékre, szolgáltatási egységre eső bekerülési költség, csökken a teljes menüt rendelők aránya a kisebb nyereség-tartalmú zóna javára, kevésbé elégedettek a munkavállalók a munkakörülményekkel). Ezekben az esetekben – még mielőtt a negatív folyamatok kezelhetetlenné válnának –, tovább lehet elemezni a változás hátterét és intézkedést kidolgozni a kedvezőtlen folyamatok visszafordítására, megállítására.

7.1.3. IRIS²⁰

Az IRIS tulajdonképpen egy katalógus, amely szabványosított és hitelesített mutatókat tartalmaz a társadalmi és környezeti fenntarthatóság, valamint a szervezetek pénzügyi teljesítménye terén kifejtett hatásokról. Kidolgozói szerint, ahogy a szervezet pénzügyi teljesítményéről nem biztosít kellő információt, ha azt mondjuk: „A dolgok jól mennek” vagy „Ez egy jó év volt”, a hasonló kijelentések a társadalmi vagy környezeti hatások megítélésére sem alkalmasak. Az IRIS abban segít, hogy a társadalmi, környezeti és pénzügyi teljesítményünkéről adatokon nyugvó kimutatásokkal rendelkezünk, ami alapján megalapozott befektetési, stratégiai döntéseket hozhatunk.

Az IRIS katalógust a Global Impact Investing Network (GIIN®) dolgozta ki és kezeli, amely a társadalmi befektetők nonprofit hálózata. A katalógus kidolgozói arra törekedtek, hogy az kompatibilis legyen a már meglévő, széles körben használt értékelési eszközökkel, például a nemzetközi pénzügyi beszámolási standardokkal, a SROI-tel vagy a Global Impact Investment Rating Systemmel (GIIRS).

Az IRIS katalógus kidolgozói felismerték, hogy nincs egyetlen, mindenki számára jól használható kombinációja a mérőszámoknak, mutatóknak. Ezért az IRIS-ből mindenki kiválaszthatja a tevékenysége, munkája mérésére legmegfelelőbb mutatókat. A katalógusrendszerből az is következik, hogy az adott szervezet annyi mutatót választ, amennyit fontosnak tart a teljesítménye bemutatásához.

Az IRIS katalógusban szereplő mutatók a szervezet komplex teljesítményéről adnak képet, és az alábbi területeket érintik:

- Pénzügyi teljesítmény, beleértve a szokásos pénzügyi beszámolókból szereplő mutatókat, mint a forgóeszközök és pénzügyi kötelezettségek, stb.
- A működés jellemzői, beleértve az olyan mutatókat, mint az irányítás, foglalkoztatás szabályozottsága, a társadalmi és környezeti fenntarthatóság szempontjainak érvényesülése az üzleti tevékenységben.
- A gyártás/szolgáltatás folyamata, beleértve az olyan mutatókat, amelyek leírják és számszerűsítik a termék/szolgáltatás társadalmi és környezeti hasznát, előnyeit.

20 Getting started IRIS. How to select IRIS metrics for social and environmental performance measurement.

- Szektorszintű teljesítmény, beleértve egy-egy szektort (mezőgazdaságot, oktatást, egészségügyet, környezetvédelmet, stb.) jellemző mutatókat.
- Társadalmi és környezeti fenntarthatóság terén elért teljesítmény, beleértve az olyan mutatókat, amelyek leírják és számszerűsítik a munkahelyteremtés, hátránycsökkentés vagy fenntartható földhasználat terén elért hatásokat.

Az érdeklődők letölthetik az IRIS mutatókat tartalmazó Excel file-t, illetve ingyenes regisztrációt követően elkezdhetik az online kitöltést a <https://iris.thegiin.org/guide/getting-started-guide> weboldaltól.

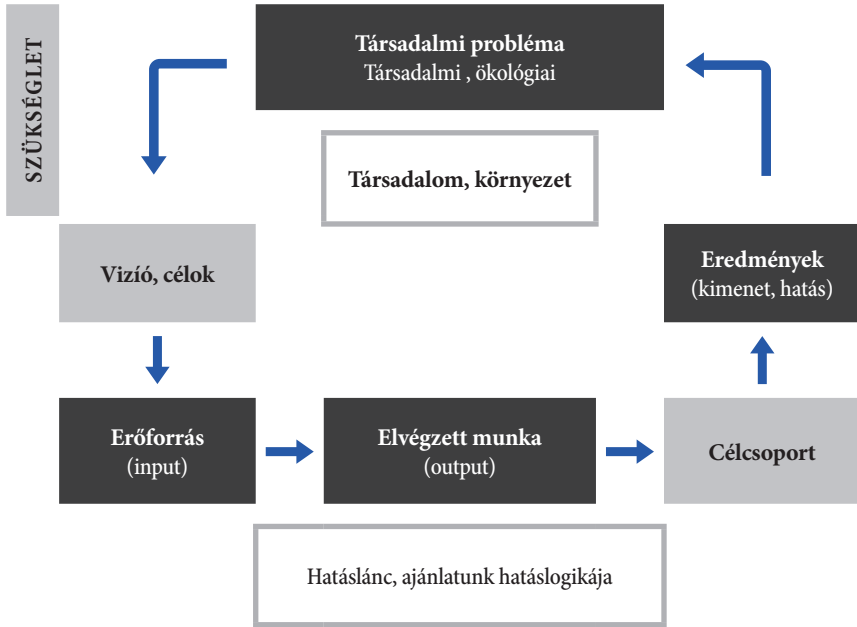
7.1.4. SRS Social Reporting Standard – társadalmi jelentés szabvány²¹

A SRS – társadalmi jelentési szabványt a müncheni és hamburgi egyetem oktatói dolgozták ki szakemberekkel, társadalmi befektetőkkel, társadalmi vállalkozókkal, nonprofit szervezetek képviselőivel közösen. Az SRS tulajdonképpen egy eredményalapú adatszolgáltatási módszer, amelynek folyamatos fejlesztése érdekében a használóktól, befektetőktől rendszeres visszajelzést kérnek.

A jelentést egy dokumentumban kell összefoglalni, amit ugyanakkor ki tudunk egészíteni a mellékletekkel és egyéb dokumentumokkal. Javasolt egy rövid és tömör összefoglaló készítése, ami megkönnyíti az olvasók számára, hogy megértsék tevékenységünk hatását. Az SRS nem határozza meg a jelentés terjedelmét, az éves jelentés lehet 20-30 oldal hosszú, de szerkezete alkalmas néhány oldalas összegzés elkészítésére is.

A SRS szabvány három, A), B), C) részből épül fel. Az A) fejezet tartalmazza a küldetés, misszió, célcsoport és a nekik nyújtott ajánlat (szolgáltatás, tevékenység) megfogalmazását. Az SRS szabvány legrészletesebb fejezete a B), amiben a célcsoportnak kínált ajánlat (részletes), eredményalapú kifejtését tehetjük meg. Vagyis itt rögzítjük, hogy a szervezet mit tesz annak érdekében, hogy megoldja a vázolt társadalmi, környezeti problémát. A C) fejezet a szervezet egészének bemutatására, felvázolására és elemzésére ad lehetőséget. Az SRS egyaránt használható a szervezet egy egysége, vagy egy programja által elért társadalmi hatás bemutatására, de alkalmazhatjuk a szervezet egészére, az összes kínált szolgáltatás, programok, sőt a több szervezet által közösen megvalósított szolgáltatások hatásának kimutatásra is.

21 További információkat találhatunk a www.social-reporting-standard.de/en/ honlapon



9. ábra: Az SRS folyamata

Magyarországon az Ashoka és a Civil Support közötti pro bono együttműködés keretében történt meg az SRS módszer használatának megismertetése az Ashoka általa támogatott szervezetek körében. Ezzel kapcsolatosan nagyon pozitív tapasztalatokról számoltak be az érintettek.

Ennek a fejezetnek az elolvasása után egyértelművé válik minden társadalmi vállalkozó számára, hogy a társadalmi hatásmérés az általuk végzett erőfeszítések, tevékenységünk révén elért eredmények és ezek hatásai bemutatásra szolgáló eljárás. Várhatóan már a közeljövőben épp annyira elterjedtek és elvártak lesznek a társadalmi hatásjelentések, mint a pénzügyi beszámolók. Így érdemes ennek használatát mielőbb a mindennapi munkánk részévé tenni, illetve megtervezni az ezzel kapcsolatos szervezeti szintű eljárásokat.

Ugyanakkor semmiképpen nem kell túlbonyolítani a társadalmi hatásmérés folyamatát, senki nem vár(hat)ja tőlünk, hogy átfogó társadalomtudományi kutatást végezzünk ennek keretében. Épp elég, ha megfogalmazzuk, milyen társadalmi ügyért dolgozunk, kik ennek kedvezményezettjei, milyen szolgáltatásokat, tevékenységeket nyújtunk számukra, ennek kapcsán milyen eredmé-

nyeket és hatásokat remélünk elérni, ezeket milyen eljárásokkal, dokumentumokkal tudjuk mérhetővé, elemezhetővé tenni, milyen gyakran szükséges ezt megismételni. Nincs is más dolgunk, mint ezeket az információkat rögzíteni (akár egy táblázatba), a szükséges elemzési módszereket (elégedettségi kérdőív, interjú, számítások stb.) megtervezni és elkészíteni, valamint az általunk készített eljárásrendnek megfelelően megvalósítani a mérést, elemzést, és rögzíteni a kapott eredményeket. Ezek alapján elemezni tudjuk társadalmi hatásunkat, megállapításainkat visszacsatornázzhatjuk tevékenységünk tervezésébe, szükség szerint módosítva akár a célcsoportot, akár a számukra kínált tevékenységeket, szolgáltatásokat.

Még könnyebb a dolgunk, ha kicsit értünk angolul vagy németül, mely nyelveken széles körben tájékozódhatunk, akár megnézhetünk a témában szervezett tréningeket, webináriumokat, illetve használhatjuk a már létező és ingyenesen elérhető hatásmérési módszereket, eszközöket.

A mentoráláshoz kapcsolódó szakmai mellékletek

A mentoráláshoz kapcsolódó pályázati hír

Az OFA Nonprofit Kft. pályázati felhívást tett közzé „Társadalmi vállalkozások mentorálása” címmel.

A programba bekerülő társadalmi vállalkozások egy önértékelésen alapuló, szervezetre szabott, egyedi fejlesztési terv alapján 16 hónapos (havonta legalább egy személyes találkozó alapján) szakmai segítségnyújtásban részesülnek.

A fejlesztésre a mentor és a mentorált személyes találkozóin kívül egyéb konzultációs fórumok keretében is lehetőség nyílik. A mentorálás a szervezeteknél helyben történik, így a vidéki szervezetek számára nem jelent többlet utazási kötelezettséget és költséget.

A 16 hónapos program végén a legeredményesebb társadalmi vállalkozások térítésmentesen lehetőséget kapnak, preferencia szerint, különböző marketing szolgáltatások igénybevételére: pl. egy bemutató térben történő megjelenéshez, országos jelentőségű vásári megjelenéshez, nemzetközi konferencia és vásári megjelenéshez vagy irányított riportok általi média-megjelenéshez.

A pályázatra eredetileg 2017. április 30-ig lehetett jelentkezni, azonban a nagy érdeklődésre való tekintettel 2017. május 15-ig meghosszabbításra került.

A mentoráláshoz kapcsolódó pályázati felhívás

Az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (OFA Nonprofit Kft.) pályázatot hirdet **„Társadalmi vállalkozások mentorálására”** a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 **PiacTárs – Kiemelt projekt** a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” kiemelt projekt keretében.

A mentorálási szolgáltatás célja

A mentorálási szolgáltatás célja, hogy segítse a társadalmi vállalkozást tervező szervezeteket üzleti elképzeléseik megvalósításában, a tervezett társadalmi hatás elérésében, és támogassa a már működő társadalmi vállalkozások megerősödését, fenntartható fejlődését.

A kiemelt projekt keretében megvalósuló mentorálási tevékenység a társadalmi vállalkozások piaci pozícióinak megszilárdítását, a hosszú távú működés megala-polozását szolgálja, ezért elsősorban a sikeres piaci szereplést biztosító marketing, PR, értékesítési- és kommunikációs technikák elsajátítására és működési gyakorlattá tételére fókuszál.

A kiemelt projektben a társadalmi vállalkozás olyan tudatosan tervezett vállalkozói tevékenység, amely társadalmi problémák innovatív megoldására jött létre. Célja, hogy folyamatosan, felelősen és magas színvonalon előállított termékek és szolgáltatások értékesítésével biztosítsa a szervezet pénzügyi fenntarthatóságát, és a helyi problémák megoldása révén, jelentős társadalmi hatás elérését.

A pályázók köre

A következő társadalmi vállalkozások jelentkezését várjuk:

Magyarországon bejegyzett civil szervezetek (alapítvány, egyesület), vagy nonprofit gazdasági társaságok, valamint szociális szövetkezetek melyek önmagukat társadalmi vállalkozásnak definiálják, és üzleti tevékenységüket szeretnék kiépíteni, fejleszteni/bővíteni.

A mentorálási programban résztvevő szervezetek számára nyújtott mentori szolgáltatások:

16 hónapos térítésmentes, személyes támogatás (üzletviteli mentorálás és tanácsadás), a társadalmi vállalkozási ötlet fejlesztéséhez, a társadalmi vállalkozás fenntartható működtetéséhez.

A szervezetek további segítséget kapnak:

- a szervezeti felkészültség felméréséhez,
- a vállalkozási ötletek életképességének vizsgálatához,
- a termék, szolgáltatás pontos meghatározásához,
- a piac és az iparági trendek megismeréséhez, felméréséhez,
- a vállalkozás elindításához és működtetéséhez szükséges legfontosabb tényezők összegyűjtéséhez,
- pénzügyi elemzés készítéséhez (a vállalkozás elindításának költségei, működési költségek, fedezeti pont elemzése, üzleti forgatókönyvek tervezése)
- a szervezet küldetésére, céljaira gyakorolt hatások és a kockázatok meghatározásához,
- társadalmi hatásméréshez.

A program során a társadalmi vállalkozások lehetőséget kapnak többek között szakmai konzultációkra, üzleti kapcsolatok építésére, más társadalmi vállalkozásokkal való tapasztalatcserére.

A programot legeredményesebben folytató és záró társadalmi vállalkozások térítésmentesen bemutatkozhatnak a PiacTárs kiemelt projekt által szervezett nemzetközi konferencián, és lehetőséget kapnak hazai kiállításon/vásáron való, valamint a PiacTárs projekt bemutatóterén való megjelenésre. Ismertségük növelése érdekében lehetőséget biztosítunk irányított riportok készítésére, és főműsoridőben történő sugárzására a régiós központok helyi TV csatornáján.

A részvételhez kapcsolódó elvárások

A mentor programba olyan pályázók jelentkezését várjuk, akik:

- a társadalmi vállalkozásuk révén a foglalkoztatás/foglalkoztathatóság növelésére, fenntartható jövedelemszerzési lehetőség biztosítására törekednek,
- erős elkötelezettséget éreznek a mentor programban való együttműködésre, társadalmi vállalkozásuk tudatos fejlesztésére. A program időtartama alatt a részvétellel járó közös fejlesztő munka havi 16-20 óra munkaidő-befektetést jelent.

Program üzemezése

Egységes módszertan alapján, egyéni fejlesztési igények szerint, szervezetre szabottan, az elkészített és közösen elfogadott fejlesztési tervek alapján történik.

Pályázási folyamat

A programba a Forrástár - <https://www.forrastar.hu/forrastar/paly/palybelep.aspx> - oldalon lehet jelentkezni az ott található adatlap (PiacTárs_Mentor) és mellékleteinek kitöltésével és elküldésével. Az adatok ellenőrzését, indokolt esetben a helyszíni ellenőrzését is - az OFA Nonprofit Kft munkatársai végzik. A programba csak az kerülhet be, aki megfelel a kiválasztási szempontoknak, és akinek a piacképes vállalkozási ötlete fenntartható üzleti és társadalmi hatást ígér.

A programra kiválasztottak önértékelése alapján kerül sor a szervezet fejlesztési tervének az elkészítésére, amely a fejlesztés irányait és ütemét is rögzíti.

Kiválasztás szempontjai

Régióként 3-4-pályázót választunk ki, a következő kritériumok mérlegelése alapján:

- egyedi üzleti elképzelés, vagy ötlet, amely a saját környezetében vagy összefüggéseiben értékelhető,
- az üzleti ötlet életképessége és a vállalkozás hosszú távú fenntarthatósága meggyőzően alátámasztott;
- a társadalmi vállalkozás várhatóan megfelelő társadalmi hatással bír, hátrányos helyzetű személyeket juttat munkahelyhez vagy fenntartható jövedelemhez;
- a végrehajtásért felelős csapat bemutatja hosszú távú elkötelezettségét és alkalmasságát a társadalmi vállalkozás megvalósítására és fejlesztésére,
- **a pályázó motivációja és elkötelezettsége egyértelmű a mentorálási programban való részvételre.**

A jelentkezésnél előnyt jelent, ha a csapat, vagy annak tagja rendelkezik vállalkozói készségekkel, mer kalkulált kockázatot vállalni, ill. akik már bizonyították, hogy képesek sikeresen véghezvinni egy projektet. Olyan jelentkezőket keresünk, akik gyakorlatiasak, rendelkeznek vezetői képességekkel, ambíciózusak és elkötelezetten keresik a megoldást egy konkrét társadalmi problémára.

Támogatás tartalma, mértéke, állami támogatási szempontú besorolása

Tekintettel arra, hogy a mentorálási tevékenység elsősorban a társadalmi vállalkozások piaci pozícióinak megszilárdítását szolgálja a szolgáltatás térítésmentes, de **„de minimis” támogatásnak minősül.**

A program területi korlátozása

A program az ország hat kevésbé fejlett (Észak-magyarországi, Észak-alföldi, Dél-alföldi, Közép-dunántúli, Nyugat-dunántúli, Dél-dunántúli) régiójára terjed ki, azokban fejt ki hatását.

A program időtartama

A program tervezett időtartama: 2017. május 01 – 2018. augusztus 31.

A programra történő jelentkezés módja és határideje

A programra történő jelentkezés a pályázati adatlap kitöltésével elektronikus pályáztatás útján történik. A kiválasztás a jelentkezések beérkezése ütemében folyamatosan történik, a **jelentkezés végső határideje 2017. április 30.**

További információ

A kiválasztott szervezetekkel az OFA Nonprofit Kft. együttműködési megállapodást köt a mentorálási folyamat megvalósítására.

Társadalmi vállalkozások mentorálása program elérhetőségei

OFA ORSZÁGOS FOGLALKOZTATÁSI KÖZHASZNÚ NONPROFIT KORLÁTOLT FELELŐSÉGŰ TÁRSASÁG

Levelezési cím: 1301 Budapest Pf.:84.

Telefon: 06 (1) 555 2900

E-mail: piactars@ofa.hu

Web: <http://www.ofa.hu/>
<http://www.piactars.hu/>

A mentoráláshoz kapcsolódó pályázati adatlap

1. A szervezet neve

.....

.....

.....

2. A szervezet rövidített neve

.....

3. A szervezet székhelyének adatai

megye:

település:

irányítószám:

cím:

.....

postacím:

.....

4. A mentorálás helyszínének adatai

megye:

település:

irányítószám:

cím:

.....

5. A szervezet jogi formája

Nonprofit Kft. (GFO kód: 572)

Nonprofit Rt. (GFO kód: 573)

Nonprofit Kkt. (GFO kód: 575)

Nonprofit Bt. (GFO kód: 576)

Szociális szövetkezet (GFO kód: 121)

Alapítvány (GFO kód: 569)

Egyesület (GFO kód: 529)

Elsődlegesen közfeladatot ellátó belső egyházi jogi személy (GFO kód: 552)

6. A szervezet hivatalos képviselőjének adatai

neve:

beosztása:

e-mail címe:

telefonszáma:

7. A szervezet kapcsolattartó személyének adatai

neve:

beosztása:

e-mail címe:

telefonszáma:

8. A szervezet alapításának időpontja

.....

9. A pályázó szervezet fő tevékenysége a létesítő okirat szerint

.....

.....

.....

.....

**10. Mi a szervezet küldetése, melyek a legfontosabb céljai,
a társadalmi vállalkozással mit szeretne elérni,
mit szeretne megváltoztatni a környezetében?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. A pályázó szervezet

- ☐ kezdő/újrakezdő társadalmi vállalkozás (kezdő: 2015-től alapított; újrakezdő: korábban alapított, de aktív tevékenységet nem folytató)
- ☐ működő társadalmi vállalkozás

12. Amennyiben van már lezárt üzleti éve, kérjük, írja le milyen projekteket valósított meg, 2014-ig visszamenőleg.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. Kérjük, írja le társadalmi vállalkozásának üzleti ötletét, az előállítani kívánt, vagy előállított termékeket, vagy a (tervezett) szolgáltatásokat!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. Mutassa be a földrajzi piacát, vevőit, illetve az alkalmazott marketing eszközöket!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. Mire alapozza, hogy az üzleti ötlete növekedési potenciállal rendelkezik, hogyan látja a fenntarthatóvá válás esélyeit?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Mutassa be a szervezet menedzsmentjét, különös tekintettel a vállalkozói előzményekre, tapasztalatokra!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

17. Milyen további szakembereket szeretnének bevonni a feladatok elvégzésébe?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18. Milyen további hátrányos helyzetű személyeket szeretnének bevonni feladatok elvégzésébe?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

19. Kérjük, mutassa be, milyen tulajdonságok és tapasztalatok alapján lesz alkalmas a végrehajtásért felelős csapat, a társadalmi vállalkozás megvalósítására és fejlesztésére!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

20. A pályázó bevétele az elmúlt 3 évben.

(amennyiben a 2016-os üzleti év lezárt, 2014-től kezdődően szükséges kitölteni a táblázatot)

	2013	2014	2015	2016
Teljes bevétel				
Üzleti árbevétel				
A társadalmi célú tevékenységből származó árbevétel (amennyiben eltér az üzleti árbevételeztől)				
Támogatásból származó bevétel				
Normatíva				
Egyéb források (több sorban bővíthető)				

21. Melyek a szervezet erősségei?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. Milyen területeken érzi szükségesnek a fejlesztést, támogatást? Miben kér segítséget?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**23. Írja le, milyen célokat kíván elérni 2020 végére
társadalmi vállalkozásával?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**24. Hogy tervezi, ki, vagy kik fognak részt venni
a szervezet részéről a mentorálási folyamatban?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

25. Havi hány emberórát (a mentorálásban résztvevő személyek mentorprogramra fordított munkaóráinak összessége) kívánnak/tudnak a mentorálásra szakítani?

.....

.....

.....

.....

.....

26. Kérjük, folytassa a mondatot!

A mentorálás akkor lesz sikeres, ha

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

27. Miért Önököt válasszuk a jelentkezők közül?

28. Egyéb megjegyzés



PiacTárs
GINOP-5.1.2-15

W | WWW.PIACTARS.HU
E | PIACTARS@OFA.HU
C | 1036 BUDAPEST, LAJOS UTCA 80.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE