

# Hogyan alapítsunk és menedzseljünk társadalmi vállalkozásokat?

*Kézikönyv*



## Szerzők

Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o. (SK)

*Ján Dzurdženík, Henrieta Kíral'vargová, Monika Višňovská*

BORA94 Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft. (HU)

*Bartók Gergely, Filep Réka, Hall Katalin, Lenártek András, Mixtayné Kerekes Adrienn, Nagy Nóra*

Pixel - Associazione Culturale (IT)

*Andrea Anzanello*

Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego Spółka Akcyjna (PL)

*Katarzyna Szeremeta, Tomasz Bober*

## Bírálok

Technická univerzita v Košiciach (SK)

*Jozef Bl'anda, Nataša Urbančíková*

## Fotók

© Bioszentandrás, Miskolci Autista Alapítvány, Molnárkalács (HU), Rzeszow Regional Development Agency (a fotók a "Bajkolandia" elnevezésű szociális szövetkezetről készültek) (PL), Agency for the Support of Regional Development Košice (a fotók az "OZ Barlička" elnevezésű szervezet székhelyén, a "Rejdová" társadalmi vállalkozásnál és Spišský Hrhov-ban készültek) (SK)

## Jogi nyilatkozat

A kézikönyv kidolgozását az Európai Unió támogatta és társfinanszírozta az Erasmus + program keretében. A kiadványban megjelenő, a projekt weboldalán és a közösségi média oldalakon közzétett szöveg és információ csak a szerzők véleményét fejezi ki, és semmilyen módon nem képviseli az Európai Unió és intézményeinek hivatalos nyilatkozatait, véleményeit és álláspontjait.

Minden jog fenntartva. A kiadvány egyetlen része sem reprodukálható a kiadó írásos engedélye nélkül.

2019. április

## Kiadó

BORA94 Borsod-Abaúj-Zemplén Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft.

ISBN 978-615-00-5207-6

## Tartalomjegyzék

Bevezetés .....	3
1. Mit jelent a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozás fogalma?.....	4
– 1.1. Hasonlóságok és különbségek a társadalmi és a hagyományos vállalkozások között .....	5
– 1.2. Miért érdemes fiataloknak társadalmi vállalkozást indítani? .....	6
2. A társadalmi vállalkozások hatása a vidéki és periférikus régiók foglalkoztatására .....	8
– 2.1. A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon .....	9
3. Egy társadalmi vállalkozás létrehozásának első lépései .....	11
– 3.1. Társadalmi vállalkozás létrehozása Magyarországon .....	13
4. Hogyan készítsünk üzleti tervet?.....	13
– 4.1. Az üzleti tevékenység bemutatása – Vezetői összefoglaló .....	14
– 4.2. A vállalkozás és a termék vagy szolgáltatás leírása. ....	16
– 4.3. Miért van szükség marketingre? A termék vagy szolgáltatás piaci bevezetése- marketing technikák	19
4.3.1. Kommunikációs stratégia .....	22
4.3.2. Marketingkommunikációs terv .....	23
4.3.3. Tippek a célközönség megfelelő üzenettel történő eléréséhez .....	24
– 4.4. Hogyan menedzseljük egy vállalkozást? Szervezeti és menedzsment team .....	25
4.4.1. A menedzsment alapvető funkciói.....	25
4.4.2. Döntéshozatal.....	27
4.4.3. Csapatépítés.....	29
4.4.4. Teljesítménymenedzsment.....	30
4.4.5. Konfliktuskezelés.....	32
4.4.6. Időgazdálkodás.....	34
5. Humán erőforrás – hogyan lehet motiválni az embereket a munkára .....	36
– 5.1. Motiváció .....	36
6. Munkavédelem .....	39
8. Állami és regionális támogatás a szociális gazdaság számára .....	44
– 8.2. A szociális gazdaság támogatása Magyarországon .....	44
8.2.1. Nem pénzügyi támogatás .....	44
8.2.2. Pénzügyi támogatás .....	45

## Bevezetés

A fiatalok munkanélkülisége, a vidéki területek elnéptelenedése, az „agyelszívás” jelenleg jelentős kihívásokat állít az Európai Unió elé. A probléma egyik fő oka, hogy a fiatalok és a diplomások nem tudják megtalálni az első munkalehetőségüket a régióban. A társadalmi vállalkozások munkalehetőségeket tudnak biztosítani és képesek ezeket a kihívásokat egyidejűleg kezelni.

AZ **„ELDORA – KÉPZÉS A VIDÉKI TERÜLETEK HELYI FEJLESZTÉSE ÉRDEKÉBEN<sup>1</sup>”** elnevezésű projekt – amely lehetővé tette ennek a kézikönyvnek a kidolgozását - ezeket a kihívásokat úgy kívánja kezelni, hogy erősíti a kulcsfontosságú kompetenciákat és készségeket a különböző iskolák, mint például a szakképzési intézmények és egyetemek utolsó évét végző diákok, valamint a fiatal munkanélküliek és a vidéki területek vezetői körében, hogy segítséget nyújtsanak számukra társadalmi vállalkozások elindításában a helyi természeti és emberi erőforrások jobb kihasználása, valamint a vidéki területek gazdasági fejlődésének elősegítése és az agyelszívás megelőzése érdekében.

A **KÉZIKÖNYV** célja, hogy gyakorlati ismereteket és információkat nyújtson a vezetőknek és a potenciális társadalmi vállalkozóknak, hogy vállalkozásuk menedzsmentje során mire figyeljenek oda.

A kézikönyv mellett a projekt keretében más, gyakorlat-orientált képzési eszközök is kidolgozásra kerültek, mint például:

- egy **JÓ GYAKORLATOKBÓL** összeállított gyűjtemény azzal a céllal, hogy bemutasson jól működő európai példákat, ahol az egyszerű haszonszerzésre való törekvés helyett a fő cél a társadalmi értékteremtés.
- **KÉPZÉSI ANYAG** és **E-LEARNING VIDEÓK** egy tréningorozat számára, amely a fiatalokat saját társadalmi vállalkozásuk alapítására és működtetésére készíti fel. A videók sikeres esettanulmányokat tartalmaznak minden egyes, a projektben résztvevő partnerországból<sup>2</sup>.
- egy **JÁTÉK** mobil alkalmazás (LEARN) a társadalmi vállalkozás elindításának módjáról.

Mindezen képzési eszközök célja, hogy inspiráló tanulási környezetet biztosítsanak a hallgatóknak / vállalkozóknak, annak érdekében, hogy többet tudjanak meg a társadalmi vállalkozások működéséről.

Az elkészült anyagok az alábbi linken érhetőek el:

[\*\*ELDORA PROJEKT ÉS KÉPZÉSI ESZKÖZTÁR\*\*](#)

<sup>1</sup> Eredeti elnevezése angolul: EDUCATION FOR LOCAL DEVELOPMENT OF RURAL AREAS

<sup>2</sup> Szlovákia, Lengyelország, Olaszország, Magyarország

## 1. Mit jelent a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozás fogalma?<sup>3</sup>

A szociális gazdaság fogalma a gazdasági szereplők egy különálló csoportját takarja, amely először a 19. században jelent meg Franciaországban és az idők folyamán Európa szerte egyre jobban elterjedt.

A szociális gazdaság szereplőinek **NEM AZONOS A CÉLJUK** a hagyományos vállalkozásokéval (nevezetesen a nyereség és annak elosztása), hanem inkább a közösség általános igényinek kiszolgálása, termékek és szolgáltatások biztosításával az egyének vagy a közösség számára.

A szociális gazdasági szervezetek egy másik különbsége a hagyományos üzleti tevékenységhez képest az **ELTÉRŐ TULAJDONOSI SZERKEZET**; valójában az előbbieik tulajdonosi körében nem szerepelnek befektetők, hanem inkább az érintett felek, mint például a munkavállalók, ügyfelek vagy önkéntesek, ezzel is hangsúlyozva azt, hogy az emberek és a munka elsőbbséget élvez a nyereséggel szemben. A szociális gazdaság egy másik sajátossága a döntéshozatalban rejlik, amelyet egy demokratikus folyamat jellemez.

A szociális gazdasági szervezetek mellett vannak társadalmi vállalkozások is. Ez a fajta vállalkozás különböző módokon jellemezhető, például:

- A társadalmi vállalkozás vállalkozói megközelítést alkalmaz a szociális kérdések kezelésére és a pozitív közösségi változások megteremtésére.
- A társadalmi vállalkozás egy olyan vállalkozástípus, amely vállalkozói módszereket alkalmaz a társadalmi célok és / vagy nyereség elérésére egy jótékonyági vagy nonprofit anyavállalat számára, hogy jobban teljesítse saját társadalmi küldetését.
- A társadalmi vállalkozás olyan bevételtermelő vállalkozás, amelynek elsődlegesen olyan szociális célkitűzései vannak, amelyek többletét ebből a célból a részvényeseknek és tulajdonosoknak történő nyereség-kifizetések helyett a vállalkozásba vagy a közösségbe újra befektetik.

<sup>3</sup> Bővebb információ (angol és olasz nyelven):

- Social economy and social entrepreneurship, Social Europe guide - Volume 4, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2013  
- Volontariato e impresa sociale - L'innovazione sociale come risposta alla crisi, Published by Luca Raffini, CESVOT (Tuscany Centre for Volunteering Services), 2015



### ÖSSZEFOGLALVA:

A társadalmi vállalkozás az Észak-Amerikában, Ázsiában és Európában jellemző üzleti tevékenység egy különleges módja, amely azokat a vállalkozásokat foglalja magában, amelyek célja olyan célok megvalósítása, amely elsősorban pozitív társadalmi hatásokat eredményez, nem pedig pusztán nyereséget a tulajdonosok számára. A társadalmi vállalkozások a szociális gazdaság és a hagyományos vállalkozások között félúton helyezkednek el, mivel jövedelmük egy része kereskedelmi tevékenységből származik. Ugyanakkor - mint fent már említettük - céljaik szociális jellegűek. Így a társadalmi vállalkozásoknak kettős céljuk van; közreműködnek mind a gazdasági, mind pedig a társadalmi értékek megteremtésében.

#### — 1.1. Hasonlóságok és különbségek a társadalmi és a hagyományos vállalkozások között

Egy társadalmi vállalkozás menedzsmentje sok tekintetben hasonló egy hagyományos cégéhez. A főbb pontok, amelyek **HASONLÓAK, VAGY MAJDNEM HASONLÓAK** a következők:

- A társadalmi vállalkozás **VALÓS PIACI** körülmények között végzi tevékenységét, nagyon gyakran versenykörnyezetben.
- A jogi formája lehet egy hagyományos **VÁLLALKOZÁS (Kft.)**, amely hasonló döntéshozatali folyamatokkal rendelkezik, mint a hagyományos cégek.
- A nyereségképzés elvárás, mivel a társadalmi vállalkozás **NEM JÓTÉKONYSÁGI INTÉZMÉNY**. A nyereséget azonban emberi erőforrásokba kell befektetni, vagy a vállalkozás jövőbeli fejlesztésébe. A nyereség felhasználható a vállalati portfólió olyan üzleti tevékenységeinek fenntartására is, amelyek (átmenetileg) nem képesek profitot termelni.
- A **PÉNZÜGYI BESZÁMOLÁSI KÖTELEZETTSÉG** (számvitel) megegyezik a hagyományos vállalkozásokéval.

A vállalatirányítás területén a következő **KÜLÖNBŐSÉGEKET** kell figyelembe venni:

- A társadalmi vállalkozás alkalmazottai olyan **JELLEGZETESSÉGEKKEL** rendelkeznek, amelyek gyakran különböznek a hagyományos módon kiválasztott alkalmazottak jellemzőitől.
- A tulajdonosok és a felelős igazgatótanácsok gyakran az állami szektorból származnak, amelyek időnként változhatnak (pl. a választások miatt). A siker fontos előfeltétele a partnerség kiépítése a **KÜLÖNBÖZŐ ÉRDEKELT FELEKKEL** (szociális partnerekkel), amely magában foglalja a munkavállalókat, a beszállítókat, az ügyfeleket, továbbá az állami szektort és a nem kormányzati (civil) szervezeteket.
- A pénzügyi forrásokat támogatási vagy adományozási rendszerekkel lehet biztosítani. **A NYILVÁNOS FORRÁSOK** auditálása szigorúbb, mint a magánforrásoké.
- A **MOTIVÁCIÓ** nagyon fontos tényező a vezetők és a munkavállalók számára. A participáció<sup>4</sup>, vagy részvétel és más eszközök javíthatják az emberek (csapattagok) motivációját.
- A társadalmi vállalkozások **KÜLÖNBÖZŐ CÉLJAI** a beszámolóok speciális technikáihoz is kapcsolódnak, amelyek figyelembe veszik a nem gazdasági (társadalmi) tényezőket is.

## — 1.2. Miért érdemes fiataloknak társadalmi vállalkozást indítani?

- A társadalmi vállalkozások nem csak a nyereségre összpontosítanak, hanem emellett más **FONTOS ÉRTÉKEKET** is figyelembe vesznek, például szociális és környezetvédelmi szempontokat.
- Jó lehetőség arra, hogy **MÁSKÉPP GONDOLKOZZON** a vállalkozó az üzleti modellekről és pénzügyi gazdálkodásról.
- Jelentősebb és hatékonyabb **TÁRSADALMI HATÁS** érhető el egy vállalkozáson keresztül.
- A fiatalok érdeklődnek a **TÁRSADALMI TŐKÉBE VALÓ BEFEKTETÉS** és a társadalmi célok megvalósítása iránt.
- A társadalmi vállalkozók, köztük a fiatalok hajlamosak a **SZABADABB ÉS RUGALMASABB** vállalati struktúra kialakítására.
- A **RÉS-PIACOKRA** összpontosíthatnak, ahol a hagyományos vállalatok vagy a kormány általában nem vállalnak szerepet.

<sup>4</sup> <https://www.hrportal.hu/jelentese/a-participacio-fogalma.html>

- A társadalmi induló vállalkozások lelkes munkatársakkal és innovatív látásmódjukkal a hagyományostól egy teljesen eltérő **MUNKAHELYI LÉGKÖRT** tudnak kialakítani.
- A fiatalok csatlakozhatnak egy **NYITOTT GONDOLKODÁSÚ** csapathoz, ahol ötleteiket megvitatják.
- A rendkívüli emberekkel való munkavégzés, nagyszerű termékek vagy szolgáltatások nyújtása és szociális juttatások egyidejű alkalmazása **FOLYAMATOSAN MOTIVÁLJA AZ EMBEREKET**.
- Arra bátorítja az embereket, hogy segítsenek másoknak **MEGTALÁLNI ÉLETÜK CÉLJAIT**.
- Kialakítja a **BIZALOM ÉS A TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁS** légkörét, amely nem mindig áll a hagyományos vállalkozás középpontjában.
- A **HOBBI LEHET A MUNKA**.
- A társadalmi üzleti tevékenységekben való részvétel motivációi kielégíthetik az **ALAPVETŐ PSZICHOLÓGIAI SZÜKSÉGLETEKET**, amely napjainkban egy nagyon fontos téma.

## 2. A társadalmi vállalkozások hatása a vidéki és periférikus régiók foglalkoztatására



Összességében elmondható, hogy a vidéki és a periférikus területeken élők átlagos életszínvonala alacsonyabb, mint a városi területeken élőké, ennél fogva a szegénység kockázata itt jóval magasabb, amely szintén alátámasztja a vidéki kontextusban értelmezhető esetleges hátrányt.

A demográfia fontos szerepet játszik a vidéki területek gazdasági növekedésében. Sőt, Nyugat- és Kelet-Európában különböző irányzatok vannak, amelyek közül az egyik egy „urbanizáció-ellenesség”, amikor az emberek visszatérnek az élhetőbb vidéki területekre, míg a másik jelenleg jellemző tendencia a vidékről a városi területekre irányuló migráció - főként a fiatalok és egy európai kutatás megállapításai szerint a nők<sup>5</sup> esetében -, amely a kelet-európai vidéki térségek elszegényedéséhez vezet.

A vidéki területeken felmerülő egyéb problémák az egészségüggyel, a lakhatással és az oktatással kapcsolatosak. Elhelyezkedésük miatt általában a vidéki önkormányzatok messze vannak a kórházaktól, ugyanakkor az egészségügyi szolgáltatásokat nehezebb biztosítani és azokhoz hozzáférni, különösen az alacsony népsűrűségű területeken. Ez kifejezetten az időseket és a gyermekeket veszélyezteti, akiknek nagyobb szükségük van az egészségügyi szolgáltatásokra.

Az oktatás tekintetében különböző problémák merülhetnek fel: először is, az iskolák vagy intézmények távolabb vannak; másodsor, a vidéki iskolák hanyatlása arra kényszeríti az embereket, hogy ingázzanak, ami hosszú utazást és magasabb költségeket jelent a családoknak. Ezen túlmenően az oktatás minősége gyengébb az oktatási infrastruktúra alacsony színvonala és a kevésbé képzett személyzet miatt.

<sup>5</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hu&catId=750>

## ÖSSZEFOGLALVA:

A társadalmi változásokat szociális innovációval kezelő társadalmi vállalkozások jelenthetik az áttörést, mivel azokon a területeken tevékenykednek, ahol a piac és az állam nem képes, vagy nem hajlandó egy közösség szociális igényeinek kielégítésére. A társadalmi vállalkozások tevékenységeik fejlesztése során meglehetősen behatárolt körülmények között működnek és sokszor specifikus képzésben, tréningben vagy tudáscserében sem tudnak résztvenni. Mivel a társadalmi vállalkozások pozitív változásokat idézhetnek elő és innovatív megoldásokat hozhatnak a vidéki és periférikus területek életébe, ezért olyan politikákra van szükség, amelyek segítik az ilyen típusú szociális gazdaság megteremtését és továbbfejlesztését.

A következő fejezet a társadalmi vállalkozások helyzetét mutatja be Magyarországon.

### — 2.1. A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon

A „társadalmi vállalkozás” fogalma Magyarországon még nem igazán közismert. A társadalmi vállalkozásra vonatkozóan nincs konkrét (pl. törvény által megfogalmazott) meghatározás, ezért ezeknek a szervezeteknek a száma jelenleg csak becsülhető. A társadalmi vállalkozások tipikus formái Magyarországon: szociális szövetkezetek, szövetségek, alapítványok, egyesületek, nonprofit szervezetek.

A legfrissebb adatok szerint a potenciális szociális vállalkozások száma összesen 2 580.

Szervezetek száma - alapítványok, egyesületek, nonprofit cégek	<b>1 824</b>
Szociális szövetkezetek száma	<b>640</b>
Egyházi szervezetek száma	<b>116</b>
Összes bevétel - alapítványok, egyesületek, nonprofit szervezetek (milliárd HUF)	<b>150 457</b>
Alkalmazottak száma - alapítványok, egyesületek, nonprofit szervezetek	<b>20 879</b>
Teljes munkaidőben foglalkoztatottak száma - alapítványok, egyesületek, nonprofit szervezetek	<b>1 513</b>

1. Táblázat: Tények és számok az Észak-magyarországon működő társadalmi vállalkozásokról<sup>6</sup>

<sup>6</sup> KSH, 2017.



### JÓ GYAKORLAT:

Bioszentandrás (eredetileg Hernádszentandrás) egy kis település Miskolc közelében, amely félúton helyezkedik el Miskolc és Kassa között. A településen egy olyan társadalmi vállalkozás működik, amely ökológiai zöldségtermesztéssel és ehhez kapcsolódóan kézzel készült termékek előállításával és forgalmazásával foglalkozik. A kertben 28 különböző típusú zöldséget és 27 féle gyógynövényt termesztenek. Számos jól ismert vidéki és közeli városi étterem stratégiai partnerei és rendszeres beszállítói. Jelenleg 12 fővel működnek. Az ún. „Ízek háza”, amely BioSzentandrás feldolgozóüzeme, különféle egyedi termékeket állít elő. A helyi közösség érdekében tett jelentős erőfeszítéseik elismerése érdekében már rangos díjakat is elnyert, például:

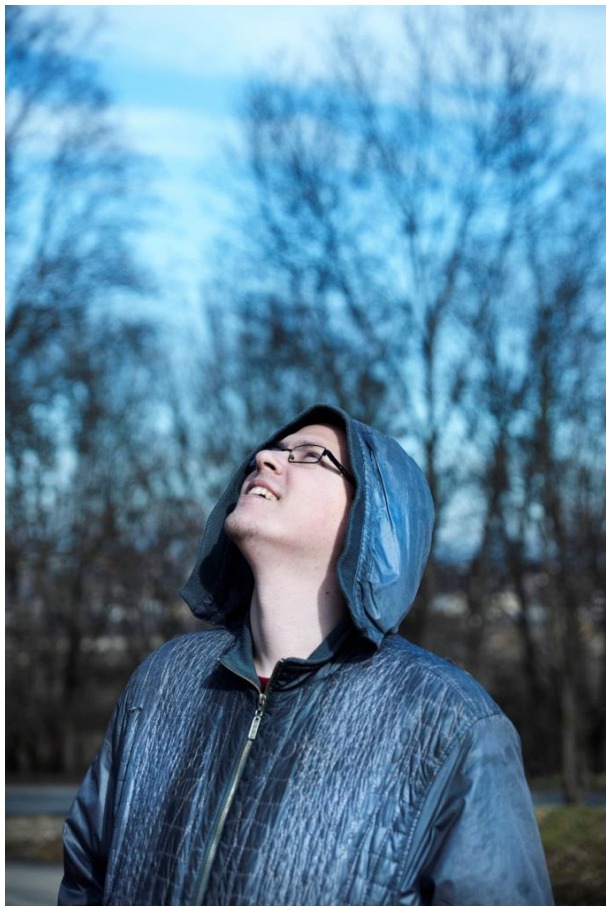
- Európai Innovációs Díj 2013
- Európai Beruházási Bank, Szociális Innovációs Verseny 2015; a kezdeményezést 342 versenyző közül a legjobb 16 közé választották

Sikerük kulcsa a komplex megközelítés: az üzleti és társadalmi szempontokat egyidejűleg veszik figyelembe - a helyi viszonyokra építve. Az évek során tudatos márképítés történt és mára az organikus kertészet, az ökoszapat, BioSzentandrás "lelke", ízvilága és színei széles körben ismertté és elismertté váltak.

Bővebb információ: [www.bioszentandras.hu](http://www.bioszentandras.hu)

### 3. Egy társadalmi vállalkozás létrehozásának első lépései

A vállalkozás megkezdése előtt számos szempontot kell figyelembe venni; a kérdés nemcsak az, hogy mi lesz



maga az üzleti tevékenység, hanem a kitűzött célok elérésének módját is alaposan át kell gondolni.

Először is meg kell határozni a **KÜLDETÉST**. A társadalmi vállalkozások célja a szociális kérdések innovatív megoldása. A megoldandó problémát és a megoldást világosan meg kell határozni. A szociális vállalkozások céljai lehetnek:

- a munkaerőpiac javítása, munkalehetőségek biztosítása;
- az önkormányzatok és a helyi közösségek támogatása;
- a hátrányos helyzetűek és a fogyatékkal élők támogatása;
- a fiatal vagy idős emberek segítése;
- környezetvédelem;
- a marginalizált közösségek vagy kisebbségek támogatása, stb.

A társadalmi küldetés teljesítése mellett elengedhetetlen a **MINŐSÉGI TERMÉKEK VAGY SZOLGÁLTATÁSOK** értékesítése.

#### PIACKUTATÁS

A következő kérdésekre kell válaszokat keresni:

- Van-e hasonló termék vagy szolgáltatás a piacon?
- Kik a versenytársak (pl. árak, promóciós kampányok, értékesítési folyamat, forgalom tekintetében, stb.)?
- Mekkora a piac mérete és a potenciális ügyfelek száma?
- Milyen előnyöket biztosít a termék vagy szolgáltatás a versenytársakhoz képest?
- Mik a fogyasztói igények?

A piackutatásnak több formája is ismert. Lehet elsődleges piackutatást végezni, csak saját célra. A másodlagos piackutatás keretében már meglévő adatokat és információkat lehet elemezni (például statisztikai hivataloktól származó információk).

A piackutatási technikák a következők:

- kérdőívek,
- fókuszcsoportok,
- interjúk,
- kísérletek és terepgyakorlatok.

Az információs technológia előnyeit ki lehet használni (pl. Google keresés, tanulmányok, adatbázisok, weboldalak, blogok, közösségi media, stb.).

**ÜZLETI ÉS PÉNZÜGYI TERVEZÉS** előkészítése: érdemes-e vállalkozást indítani? Milyen erőforrásokra van szükség a vállalkozás indításához és működtetéséhez? Hogyan kerülnek értékesítésre a termékek vagy szolgáltatások? (További részletek a 4. fejezetben találhatóak).

### MI VEZETHET EGY VÁLLALKOZÁS BUKÁSÁHOZ?

Miután elindulnak az üzleti tevékenységek, számos akadály és probléma merülhet fel:

- Nem megfelelő üzleti modell került kiválasztásra;
- A kulcsfontosságú piacok, a technológia, a társadalmi trendek ismertségének hiánya;
- A képzett személyzet hiánya vagy a kulcsfontosságú személyzet elvesztése;
- Elégedetlen ügyfelek;
- A működés kizárólag támogatásokon alapul;
- A kulcsszereplőkkel való együttműködés hiánya.

A megfelelő és megbízható üzleti tervezés segíti a vállalkozás sikeres működését.

**ADMINISZTRATÍV ÉS JOGI KÖVETELMÉNYEKNEK** is teljesülniük kell. A kérdés az, hogy mi a legmegfelelőbb jogi forma a társadalmi vállalkozás számára? Szükséges-e külön engedély a tervezett tevékenységhez?

Az adózási szabályokat és további adminisztratív kritériumokat is ellenőrizni kell.

A következő fejezetben a társadalmi vállalkozás alapításának feltételeivel ismerkedünk meg.

### — 3.1. Társadalmi vállalkozás létrehozása Magyarországon

A legfontosabb jogi szabályozás a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény.

Az alábbi táblázat összefoglalja a szociális vállalkozások lehetséges formáit, amelyek összehasonlítták pénzügyi igényeiket, fő céljaikat és az alapító tagokra vonatkozó információikat.

	Nonprofit szervezet	Szociális szövetkezet	Alapítvány	Egyesület
<b>Pénzügyi követelmények</b>	legalább 3 millió Ft (Kft.) vagy 5 millió Ft (Zrt.)	nincs	az összeg nincs meghatározva	nincs, a tagoknak tagdíjat kell fizetniük
<b>Célok</b>	non-profit gazdasági tevékenység	a tagok társadalmi helyzetének javítása, munkalehetőségek biztosítása a hátrányos helyzetű tagok számára	a meghatározott célok folyamatos végrehajtása	a tagok közös céljainak folyamatos végrehajtása
<b>Alapító tagok</b>	legalább 1 fő	legalább 7 tag, köztük helyi vagy kisebbségi önkormányzat, vagy közhasznú szervezet	legalább 1 fő	legalább 10 tag

2. táblázat: A társadalmi vállalkozások formái Magyarországon

A vállalkozás elindítása előtt azt is figyelembe kell venni, hogy bizonyos tevékenységeket csak a szükséges engedélyekkel vagy megfelelő szakmai képesítéssel lehet elvégezni.

ÁFA-kérdések: Az Áfa-mentesség legfeljebb 8 millió HUF bevételig választható (a támogatások nélkül).

## 4. Hogyan készítsünk üzleti tervet?

Azt mondják, hogy leggyakrabban a tervezés hiánya az üzleti kudarchoz vezető út legbiztosabb módja. Ezért, ha egy vállalkozás professzionálisan és sikeresen akarja működtetni üzleti tevékenységét, az egyes lépéseket meg kell tervezni egy üzleti terv formájában.

### MI AZ ÜZLETI TERV?

Az üzleti terv egy olyan dokumentum, amely egy üzleti projekt befektetési jövedelmezőségének elemzését tartalmazza. Írott formában előállított dokumentum, az üzleti elképzelés pontos és konkrét bemutatására. Ezt a dokumentumot általában a vállalkozási tevékenységek megtervezésének kezdetén állítják elő és tartalmazza a jövőben elérni kívánt célok leírását, figyelembe véve a meglévő piaci, pénzügyi, marketing, technológiai, szervezeti és humán erőforrás-körülményeket. Más szóval, egy üzleti terv egy projekt formalizált terve, egy kezdeti ötlet kidolgozása, amely - specifikus adatok alapján - megbízható előrejelzést ad és valós terveket épít fel az üzleti elképzelés megvalósítására.

Az üzleti terv szerepe az, hogy az üzleti elképzelést a lehető legjobban bemutassa az összes érdekelt fél számára, akik képesek arra, hogy segítséget nyújtsanak, mint például az induló<sup>7</sup> támogatások, bankok, munkaügyi hivatalok.

Ezen túlmenően az üzleti terv szerepe az, hogy iránymutatást adjon a vállalkozás tulajdonosának a tervezett cél eléréséhez.

Az üzleti tervnek köszönhetően mindig érzékelhető, hogy hol tart a vállalkozás, milyen akadályok merülhetnek fel, vagy az üzlet éppen jól működik, vagy sem.

Az üzleti kudarcok elleni védelem érdekében minden vállalkozónak célszerű üzleti tervet készítenie.

Az üzleti tervek jellemzően akkor kerülnek kidolgozásra, amikor valaki elindít egy vállalkozást, hitelt igényel, befektetőt keres, vagy partnerekkel kíván együttműködni.

Nincsenek ellenőrzött modellek vagy módszerek a jó üzleti terv megírásához, de fontos, hogy az üzleti tervnek meggyőzőnek, világosnak - egyértelműnek, konkrétan - következetesnek és reálisnak kell lennie.

A dokumentumnak legalább a következő fejezeteket kell tartalmaznia:

1. Vezetői összefoglaló
2. A vállalat és a termék vagy szolgáltatás leírása
3. A szervezet és a menedzsment team bemutatása
4. Marketing
5. Humán erőforrások
6. Pénzügyi terv

Az üzleti terv kiegészíthető a SWOT-elemzéssel, az üzleti összefoglalóval, a kockázatelemzéssel és a kockázatkezelési megoldások leírásával.

#### — 4.1. Az üzleti tevékenység bemutatása – Vezetői összefoglaló

Mivel a „vezetői összefoglaló” az első olyan információ, amellyel az olvasó találkozik a tervezett projektről, ezért ez a bevezető rész nagyon fontos szerepet játszik az üzleti tervben.

Az üzleti terv e része összefoglalja az egész tanulmányt. Az összefoglalónak röviden be kell mutatnia a potenciális pénzügyi támogatóknak az üzleti terv tartalmát, felkeltve az érdeklődésüket és ösztönözve őket arra, hogy a dokumentum többi részét is legyen kedvük elolvasni.

A vezetői összefoglaló az üzleti terv úgynevezett „névjegye”, ezért gondosan kell elkészíteni.

---

<sup>7</sup> angolul „start-up”

Természetesen ennek a bevezető résznek az elolvasása nem elég ahhoz, hogy meggyőzze a potenciális érdeklődőket arról, hogy fektessenek be a projektbe, azonban a nem kellő odafigyeléssel kidolgozott összefoglaló akár el is tántoríthatja a lehetséges befektetőket a projekt támogatásától.

Általában elfogadott, hogy egy A4-es formátumú oldal elegendő az összefoglaló megírásához. Ez elég ahhoz, hogy kiemelje a tanulmány összes kulcsfontosságú pontját és azt a lehető legjobb fényben tüntesse fel.

A vezetői összefoglaló első bekezdésében a következő információkat kell bemutatni:

- a tervezett vállalkozás neve,
- elérhetősége és elhelyezkedése,
- az üzleti elképzelés összefoglalása,
- információ a vállalkozás által kínált termékekről és/vagy szolgáltatásokról.

A további bekezdéseknek ki kell emelniük az üzleti terv legfontosabb pontjait, például a tervezett nyereséget és értékesítési volument, a jövedelmezőséget és azokat az alapvető tényezőket, amelyek segíthetik a vállalkozást.

Az összefoglaló olyan grafikonokat is tartalmazhat, amelyek a következő három évre tervezett nettó nyereséget mutatják be. Itt is érdemes magyarázatot adni szöveges formában arról, hogy ezek az értékek miből fognak származni.

A vezetői összefoglaló célkitűzéseiről való írás közben ne feledjük, hogy a koncepciót az ún. **OKOS MÓDSZER**<sup>8</sup> segítségével is meg lehet fogalmazni.

Az okos módszer szerint a cél megfogalmazásakor a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- Pontos. A célnak viszonylag könnyen elérhetőnek, a megfogalmazásnak pedig világosnak kell lennie.
- Mérhető. A célt úgy kell megfogalmazni, hogy elérésének mértéke számszerűsíthető legyen.
- Elérhető, mivel ha túl ambiciózus a cél, az alááshatja az elérni kívánt eredményesség iránti bizalmat és a végrehajtás motivációját.
- Reális. A célnak egy fontos következő lépésnek kell lennie, egy rögzített értéknek annak a számára, aki azt majd végrehajtja.
- Meghatározott időponthoz kötött. A célnak egy világos időhorizonttal kell rendelkeznie, amely alatt azt kívánják elérni.

<sup>8</sup> angolul SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) method

Az üzleti terv célkitűzései általában a következőkre vonatkoznak:

- A vállalkozás fejlesztése;
- A tevékenységek diverzifikálása<sup>9</sup>;
- A termékek és/vagy szolgáltatások minőségének javítása;
- Az értékesítési volumen növelése;
- Az előállítási költségek csökkentése;
- Új vállalkozás létrehozása.

Ha egy üzleti terv célja az, hogy befektetőt vonzzon, ezt ebben a részben szükséges megemlíteni. Meg kell jelölni, hogy pontosan mekkora összegű befektetés szükséges és az milyen befektetési hozamot biztosít a potenciális befektető számára. Kívánatos kihangsúlyozni, hogy ki irányítja a vállalkozást és az mely szegmensekben versenyképes. Ha a vezetői összefoglaló a bankok számára egy hitel igénylésére irányul, akkor pontosítani szükséges, hogy a vállalat mekkora összegű hitelben gondolkodik.

Egy technikai megjegyzés: bár az összefoglaló az üzleti terv első része, általában a projekt utolsó szakaszában készül. Gyakran az a gyakorlat, hogy a projekt előrehaladtával elkezdődik a dokumentum összeállítása és a végső változat a projekt végén kerül kidolgozásra.

#### — 4.2. A vállalkozás és a termék vagy szolgáltatás leírása.<sup>10</sup>

### EBBEN A RÉSZBEN A KÖVETKEZŐ TÉMÁKKAL FOGLALKOZUNK:

- a vállalkozás bemutatása és annak átfogó és speciális célkitűzései,
- a vállalkozás küldetésének és jövőképeinek megfogalmazása,
- a termék és/vagy szolgáltatás bemutatása, amelyet a vállalkozás kínál,
- a termék és/vagy szolgáltatás árának meghatározása és a disztribúció, vagy elosztás kérdésköre.

### A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA

Először is a vállalkozónak magának kell megfogalmazni a választ arra a kérdésre, hogy "**KI VAGYOK?**" A hangsúlyt a vállalkozás bemutatására kell helyezni. Ha a vállalkozás már egy ideje jelen van a piacon, abban az esetben részletesebben le kell írni annak történetét és jelenlegi helyzetét. Be kell mutatni, hogy ki, mikor, hol, milyen elnevezéssel alapította a vállalkozást és azóta hogyan alakult az üzlet sorsa. Ha új vállalkozásról van szó, akkor ezt a részt ezzel kell bevezetni, leírva indításának okát, annak jogi formáját, tulajdonosait, helyét, eredetét és az alaptőke nagyságát.

<sup>9</sup> A kockázat csökkentésére irányuló magatartás a portfólió (pl. vállalati üzletágak) bővítése révén

<sup>10</sup> További információ a Kassai Műszaki Egyetem által készített tananyag 2. fejezetében található: A társadalmi vállalkozási lehetőségek azonosítása 2. rész.

Meg kell határozni **A VÁLLALKOZÓI TEVÉKENYSÉG ÁTFOGÓ ÉS SPECIÁLIS CÉLKITŰZÉSEIT**. Az átfogó célkitűzést világosan meg kell határozni, annak mérhetőnek, megvalósíthatóknak, motiválónak és időzítettnek kell lennie. Itt szerepelhetnek a legfontosabb üzleti partnerek, ill. egyéb érdekeltek, akikkel az üzleti vállalkozás együttműködik (érdekelt felek). Az összes partnerre vonatkozóan be kell mutatni, hogy milyen érdekük fűződik az üzlethez és milyen formában történik majd velük az együttműködés.

### KÜLDETÉS (MISSZIÓ)

A társadalmi vállalkozás elindításához nagyon fontos, hogy meghatározzuk annak **KÜLDETÉSÉT**. A társadalmi vállalkozás az értékekről szól és természetesen pozitív értékeket képvisel. Vajon a munkanélküliek helyzetén szeretne a vállalkozás segíteni? Vagy szeretne valamin változtatni? Minden esetben konkrét elgondolásra van szükség azzal kapcsolatban, hogy **MIÉRT INDULJON EL** egy társadalmi vállalkozás és annak milyen szociális hatása lesz. Ez egy alapvető fontosságú kérdés a társadalmi üzlet sikeréhez. A társadalmi vállalkozásoknak meg kell felelniük egy minimális etikai és környezetvédelmi normának, ezért a megújuló energiaforrások tekintetében helyénvaló a helyi inputokra támaszkodni. De a vállalkozás szociális kontextusban való működésén túl a személy vagy a csapat számára a tevékenységeknek egyidejűleg szórakoztatóknak is kell lenniük és azoknak hozzá kell járulniuk egyfajta teljesség érzéséhez. A „társadalmi” üzleti tevékenység végzése nehezebb, mint a „profitorientált” üzleti tevékenység és leginkább az erős pozitív motiváció segíthet megoldani azokat a nehézségeket, amelyekkel ezeknek a vállalkozásoknak működésük során szembe kell nézniük.

A küldetés meghatározza az üzlet alapvető funkcióját és létezésének okait. Valójában azt fogalmazza meg, amit a vállalkozás képvisel.

### VÍZIÓ

**A VÍZIÓ** a választ ad arra a kérdésre, hogy „5 év múlva hogyan néz majd ki az üzlet? Mit szeretne elérni a vállalkozás?” Természetesen a társadalmi vállalkozások célkitűzéseinek, küldetésének és jövőképeknek összhangban kell lenniük.

### A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS ALAPELVEINEK VALÓ MEGFELELÉS A GYAKORLATBAN

Az üzleti tervben világos leírásra van szükség a társadalmi vállalkozás alapelveiről (pl. társadalmi haszon, gazdasági előny, helyi és környezeti dimenziók). Hogyan valósul meg az üzleti tevékenység a környezet és az alkalmazottak vonatkozásában, hogyan vesznek majd részt az üzletben, stb.

### JÓ GYAKORLAT:

Magyarországon a társadalmi vállalkozások a következő ágazatokban aktívak: mezőgazdaság, helyi termékek előállítása, kézművesség.

## A TERMÉK VAGY SZOLGÁLTATÁS LEÍRÁSA



A társadalmi vállalkozás - annak ellenére, hogy szociálisan érzékeny -, elsősorban üzleti tevékenységnek tekinthető, mivel termékeket és/vagy szolgáltatásokat juttat a piacra pénzügyi ellenszolgáltatásért. Mivel azonban ez a kézikönyv a társadalmi vállalkozásokról szól, az ötletnek nem kizárólag a profit generálása kell hogy a célja legyen, hanem inkább a pozitív társadalmi hatás elérése. **AZ ÜZLETI LEHETŐSÉG AZONOSÍTÁSA** a társadalmi vállalkozásban is fontos. Tehát milyen terméket kívánunk előállítani vagy milyen szolgáltatásokat kívánunk nyújtani? Tapasztalt vállalkozók azt állítják, hogy ha egy új üzleti elképzelésre van szükségük, akkor ahhoz elég csak körülnézni és elegendő lehetőséget találnak. Érdemes átgondolni, hogy a potenciális üzlet tulajdonosa a közelmúltban a saját igényeit milyen szolgáltatással vagy áruval nem tudta kielégíteni. Lehetséges-e üzleti tevékenységet folytatni ezen a területen?

A társadalmi vállalkozásban gyakori hiba az, hogy azokon a területeken szeretne tevékenységet folytatni, ahol a vállalkozó nem tudja biztosítani a szükséges alapanyagokat vagy humán erőforrásokat. Az üzleti lehetőségek felmérésekor **JAVASOLT A HELYBEN MEGLÉVŐ ERŐFORRÁSOKRA GONDOLNI**, a helyi lakosság és a helyi környezet által kínált kapacitásokra összpontosítani.

Ebben a részben a **TÁRSADALMI ÜZLETI TEVÉKENYSÉG TÁRGYÁT** (a kínált terméket és/vagy szolgáltatást) a lehető legpontosabban szükséges bemutatni. Ki kell hangsúlyozni, hogy a termék és/vagy szolgáltatás miért és mitől egyedi és az ügyfelek/fogyasztók számára az adott termék vagy szolgáltatás használata milyen előnyökkel jár. Meg kell fogalmazni a termék és/vagy szolgáltatás versenyelőnyét is.

Ezen túlmenően részletezni szükséges a társadalmi vállalkozás által elvégzendő tevékenységeket (pl. a munka megszervezése, a használandó helyiségek, a szükséges eszközök/felszerelések, az alkalmazott technológia, a műszaki adatok és a termék jellemzői stb.). Ne feledjük, hogy az üzleti tervnek világos célokkal kell rendelkeznie.

## KALKULÁCIÓ ÉS ÁRKÉPZÉS

Amint azt már említettük, a társadalmi vállalkozás - annak ellenére, hogy társadalmi jellegű -, elsősorban olyan üzlet, amely árukat és szolgáltatásokat juttat a piacra, ahol azokat pénzügyi ellenszolgáltatásért kínálja. A társadalmi vállalkozás által kínált termék és/vagy szolgáltatás elfogadható árának meghatározása kihívást jelenthet.

**AZ ÁRKÉPZÉS A MARKETING MIX EGYEDÜLI JÖVEDELEMTERMELŐ ELEMÉ**, amely döntő szerepet játszik a vállalat bevételében és nyereségében. Az ár sokkal könnyebben módosítható, mint például maga a termék, a forgalmazás feltételei vagy a marketingkommunikációs eszközök.

Az **ÁRKÉPZÉS** az olyan kulcsfontosságú területek közé tartozik, amelyek lehetővé teszik a vállalkozók számára, hogy a lehető legtöbb nyereséggel, vagy a lehető legkevesebb veszteséggel működjenek.

Az árképzés alapvető módszerei:

1. **KÖLTSÉGALAPÚ ÁRKÉPZÉS** – a termelési, előállítási költségek jelentik az árképzés bázisát, amelyhez hozzáadnak bizonyos haszonkulcsot.
2. **KERESLETVEZÉRELT ÁRKÉPZÉS** – az árképzés alapja nem az előállítási költség, hanem az az érték, amelyet a fogyasztó a terméknek/szolgáltatásnak tulajdonít, tehát a kereslet növekedésével a vállalkozó emelheti az árakat is. Ha viszont a kereslet csökken, a vállalkozó is csökkentheti az árakat.
3. **VERSENY ALAPÚ ÁRKÉPZÉS** – az árképzés azon a feltevésen alapul, hogy a társadalmi vállalkozás hasonló árakat állapíthat meg, mint a versenytárs(ak); a versengő másik vállalkozás a felső árkorlátot képviseli.

A társadalmi vállalkozásnak nem feltétlenül a legalacsonyabb árát kell megállapítania. Néha a magasabb ár azt jelezheti, hogy termék vagy szolgáltatás különleges. Lehetőség van arra is, hogy megkérdezzük az ügyfelektől, hogy mi a véleményük az árról.

### ELOSZTÁS (DISZTRIBÚCIÓ) / AZ ÉRTÉKESÍTÉS HELYSZÍNE

Ebben a részben bemutatásra kerülhet a termék és/vagy szolgáltatás értékesítési helyszíne és az értékesítési módja; ez magában foglalja az összes elosztási útvonalat, az elosztóhálózat kiépítettségét, az értékesítési választékot, a készletet és a szállítást.

Ha az ügyfél közvetlenül a gyártótól vásárol egy terméket, akkor ezt **KÖZVETLEN ELOSZTÁSNAK** nevezzük. Ha viszont a gyártó és az ügyfél között közvetítő is van, akkor az elosztás módja **KÖZVETETT**.<sup>11</sup>

#### ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK:

*Milyen alapvető jellemzőkkel kell rendelkeznie a társadalmi vállalkozás célkitűzéseinek?*

*Hogyan határozná meg egy víziót?*

*Milyen alapvető árképzési módszereket ismer?*

- 4.3. Miért van szükség marketingre? A termék vagy szolgáltatás piaci bevezetése-marketing technikák

Ahhoz, hogy a termék értékét hatékonyan és gyakran gyorsan tudjuk kommunikálni, pontos képet kell kapni arról, hogy a célközönség milyen értékeket tart fontosnak. Amint ez megtörtént, az üzenet jobban személyre szabható. Meg kell találni annak a módját is, hogy hogyan tudjuk megismertetni a terméket és/vagy szolgáltatást.

AMIT eladunk az VÁLTOZATLAN, DE AHOGYAN eladjuk, az ATTÓL FÜGG, hogy KINEK adjuk el.

<sup>11</sup> További információ a Kassai Műszaki Egyetem által készített tananyag 2. fejezetében található: A társadalmi vállalkozási lehetőségek azonosítása 2. rész.

A marketing hatékonyabbá tétele érdekében fontos, hogy a piacot a közös jellemzőkkel rendelkező emberek szegmenseire bontsuk. Ezeket a fogyasztói szegmenseket hasonló marketingstratégiákkal lehet elérni. Ha bizonyos célcsoportokat célzó márka, termékek vagy szolgáltatások fejlesztése történik, ez a versenytársakkal szembeni előnyhöz vezethet. A legfontosabb egy olyan szegmens azonosítása, amely elég nagy ahhoz, hogy kielégítő értékesítési volument eredményezzen.

A szegmenseket abból a szempontból kell megvizsgálni, hogy mennyire vonzóak, például:

- **MÉRET** – Ha egy új terméket vezetnek be a piacra, hogyan lesz felmérve, hogy potenciálisan hányan szeretnék azt megvásárolni? Vagy ha egy vállalkozás követőként lép be a piacra, a piac elég jelentős-e ahhoz, hogy egy másik márkát is támogasson?
- **A FOGYASZTÓK ÁR-ÉRZÉKENYSÉGE** – a piac, ahová az üzleti vállalkozás be kíván lépni, nagyon vagy kevésbé ár-érzékeny?
- **A KERESLET ALAKULÁSA** – hogyan és mikor vásárolják meg a termékeket? A karácsonyi termékeket például évente egyszer vásárolják meg, viszont kenyeret naponta vásárolnak.
- **HELYETTESÍTÉSI POTENCIÁL** – hány egyéb termék vagy szolgáltatás áll rendelkezésre a piacon, amelyek pótolhatják vagy helyettesíthetik a terméket? Hány versenytárs működik a piacon?

A szegmens méretének jelentősége relatív és az a piacra kerülő terméktől vagy szolgáltatástól függ. Például, ha egy olcsó csokoládé a termék, akkor a piacnak meglehetősen nagyoknak kell lennie. A drágább termékek esetében a potenciális ügyfelek szegmense ugyan kisebb, de még mindig életképes lehet.

Lehet versenyezni akár a piacvezetői, akár a követői pozíciókért. Ha azonban a vállalkozás követő a piacon, abban az esetben megkülönböztetést kell alkalmazni.<sup>12</sup>

A célpiac kiválasztása után a vállalkozásnak olyan pozicionálási stratégiát kell kidolgoznia, amely lehetővé teszi a választott szegmensben való versenyt.

## POZÍCIONÁLÁS

A stratégiai pozicionálás általában meghatározza azon tevékenységek körét, amelyekben a vállalkozás részt vesz. Minden iparág (pl. egészségügy, élelmiszeripar stb.) saját tevékenységi körrel rendelkezik. A társadalmi vállalkozás vezetése számára a stratégiai vállalati tervezés első lépése tehát, hogy meghatározza a számára fontos tevékenységek körét. Ezért, mielőtt a vállalkozás megvizsgálná az értékajánlatát, vagy a piaci pozícióját, tudnia kell, hogy hol teremt értéket az ipari értékláncban (pl. az egészségügyi ellátást tekintve, egy cég, amelyik csupán megelőzéssel foglalkozik meglehetősen eltér egy olyan cégtől, amely az élettudományok egész folyamatára összpontosít). Természetesen nincs korlátozás arra vonatkozóan, hogy egy vállalkozás milyen mértékben kapcsolódhat be az iparági értékláncba.

<sup>12</sup> Erre egy jó példa az Egyesült Királyság kávépiaca, ahol a Nescafé a piacvezető. A Cafédirect társadalmi vállalkozás azonban azáltal, hogy etikai és tisztességes kereskedelemmel különbözteti meg magát, egy meglehetősen nagy szeletet hasított ki a piacból.

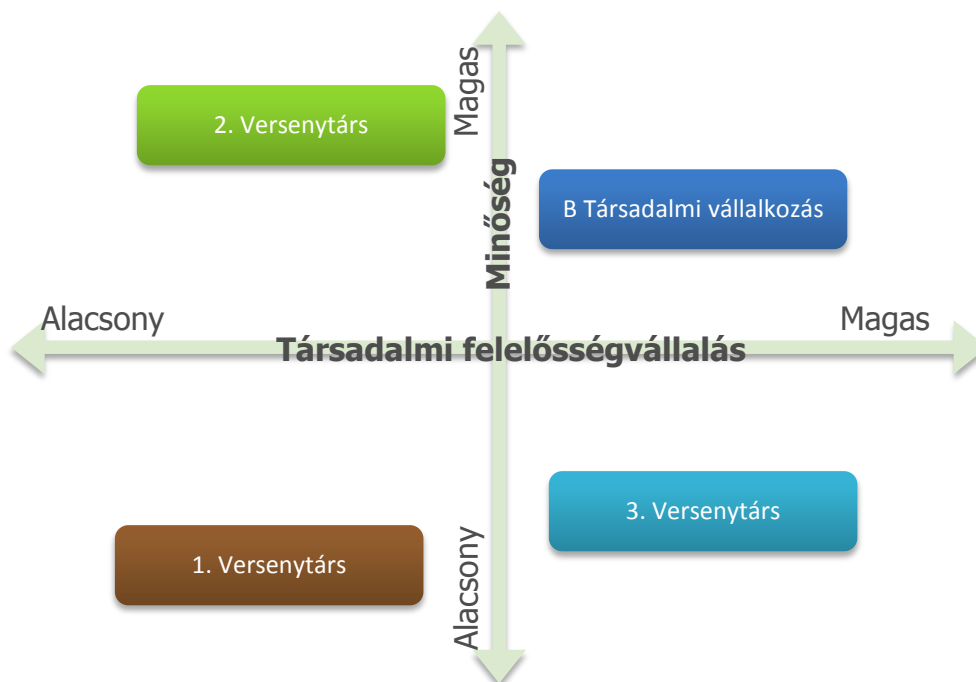
A lényeg az, hogy a vállalkozásnak legyen egy elképzelése arról, hogy hol teremt hozzáadott értéket az iparági értékláncban, és hogy hogyan pozícionálja magát ahhoz, hogy domináns szerepet töltsön be abban a versenytérben, ahol működni szándékozik.

Ahhoz, hogy a vállalkozások mindig az élmezőnyben maradjanak, különböző pozícionálási technikákat alkalmazhatnak.

Néhány példa a pozícionáláshoz használt technikákra:

### POZICIONÁLÁSI TÉRKÉP

Az ún. „pozícionálási térképen” termékeket vagy szolgáltatásokat együtt megjelenítve lehet „feltérképezni” ezeket. Ennek az eszköznek a fő ereje az, hogy lehetővé teszi, hogy a vizsgált termékeket vagy szolgáltatásokat egymással összehasonlítsuk, vagy ellentétbe állítsuk. Az egyes termékek és/vagy szolgáltatások egymás melletti feltérképezése érdekében olyan térképet lehet készíteni, ahol minden tengelyen van egy címke, mint például az ár (1. változó) és minőség (2. változó), vagy a kényelem (1. változó) és ár (2. változó). Bármilyen a térképen jelentkező „rész” az új termékek és/vagy szolgáltatások lehetséges területeinek lehet tekinteni.



*Példa egy társadalmi vállalkozás pozícionáló térképére*

Forrás: [https://www.unltd.org.uk/uploads/general\\_images/Marketing\\_strategy\\_and\\_positioning.png](https://www.unltd.org.uk/uploads/general_images/Marketing_strategy_and_positioning.png)

## ÉSZLELÉSI TÉRKÉP

Az észlelési, vagy percepció térképezés<sup>13</sup> alapvetően egy eszköz arra, hogy vizuálisan megjelenítsük az ügyfelek és a potenciális ügyfelek észlelését, annak érdekében hogy láthassuk, mit gondolnak bizonyos termékekről vagy szolgáltatásokról. A fogyasztói észlelések sokkal inkább befolyásolják egy márka pozícionálását, mint maguk a vállalkozások (pl. ha egy vállalkozás úgy gondolja, hogy kiváló minőségű termékeket értékesít, de az ügyfelek azokat alacsonyabb minőségű termékeként értékelik, akkor az ügyfelek nézetei befolyásolják az értékesítést). Ez a technika lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy jobban megértsék ügyfeleiket. Napjainkban a környezet gyorsan változik, ami azt is jelzi, hogy gyakran van szükség pozícionálásra. Néha a vállalat elveszítheti pozícióját, pl. a fogyasztói attitűdök vagy a technológiák változása miatt. Ezért egy intelligens cég folyamatosan kapcsolatban áll a piaccal és ennek köszönhetően újrapozícionálja magát, mielőtt a termékeinek megítélése, imázsa, vagy bevételei kedvezőtlenül kezdenének alakulni.

### 4.3.1. Kommunikációs stratégia

Háromféle célcsoportot különböztetünk meg:

1. A termék és/vagy szolgáltatás **VÉGFELHASZNÁLÓJA**,
2. **A VÉGFELHASZNÁLÓ ÉS A GYÁRTÓ KÖZÖTT MŰKÖDŐ** közvetítők,
3. olyan egyéb **ÉRINTETTEK**, vagy érdekelt felek, akiknek ugyan van érdekeltségük a szervezetben, de magával a termékkel és/vagy szolgáltatással nem foglalkoznak.

Mindhárom csoport eltérő kommunikációs stratégiát igényel, amelyek a következők lehetnek:

**HÚZÓ STRATÉGIA** – amely a végfelhasználókat célozza. A keresletet a célközönség generálja, így ez a terméket és/vagy szolgáltatást a marketingláncan keresztül „húzza”. Ez a kereslet lehet termék és információ is. A fogyasztók általi „húzás”-ra példa lehet egy potenciális ügyfél, aki a kiskereskedőhöz fordul egy olyan terméket keresve, amelyet a TV-ben látott egy hirdetésben, vagy egy másik példa lehet egy olyan internetes felhasználó, aki termékinformációkat keres egy cég weboldalán.

**TOLÓ STRATÉGIA** – amely a közvetítőkre irányul. A toló tevékenységek célja, hogy meggyőzze a közvetítőt arról, hogy „tolja”, népszerűsítse a terméket a marketinglánc mentén annak megjelenítésével, vagy készleten tartásával.

**PROFIL STRATÉGIA** – amely az érdekelt felekre irányul, és megpróbálja befolyásolni a szervezeti felfogásukat, például az etikus álláspontot, a közösségbe való bekapcsolódást, vagy az üzleti pénzügyi teljesítményre vonatkozó kommunikációt.

**HÚZÓ STRATÉGIAI ESZKÖZÖK:** a kapcsolatok köré épülnek; ebben a megközelítésben a személyes értékesítése és számlavezetés központi szerepet tölt be

**TOLÓ STRATÉGIAI ESZKÖZÖK:** személyes értékesítés, kiállítások, kereskedelmi hirdetések, weboldalak, közönségkapcsolatok, közvetlen megkeresések

<sup>13</sup> Más néven piaci térképek; általában két dimenziójuk van, de többdimenziósak is lehetnek.

Ha megszületik a döntés a megcélzott piaci szegmensekről, a pozícionálási és kommunikációs stratégiákról, akkor ezeket a marketingkommunikációs terv taktikus kialakítása követheti. Az elemeket a marketingkommunikációs mixből kell kiválasztani, amelyet a marketingkommunikációs stratégia végrehajtására használnak.

#### 4.3.2. Marketingkommunikációs terv

Számos kommunikációs elem és csatorna választható ki a célközönség megszólítására; ezek kombinációja is választható és a minden egyes csatornán közvetítendő legfontosabb lépéseket naponta, hetente és/vagy havonta át kell gondolni.

A marketingkommunikációs mix elemei a következők:

##### HIRDETÉS/REKLÁMOZÁS

Reklámra számos különböző csatornát választhatunk. Használható már meglévő márkák vagy új termékek reklámozására is. Például, ha valaki már látta egy magazin hirdetésében, akkor valószínűleg nagyobb valószínűséggel vesz meg egy új csokoládé márkát a szupermarketben.

A **KÖVETKEZŐ SZEMPONTOKAT** szükséges figyelembe venni egy reklámkampány tervezésénél:

- A célközönség meghatározása
- A kampány költségkerete
- **Média csatornák** kiválasztása
- A reklám tesztelése és fejlesztése
- A kampány végrehajtása és ütemezése
- A kampány értékelése

##### **MIRE HASZNÁLHATÓ?**

*Tudatosság növelése  
A piac képzése  
A piac meggyőzése*

*Közösségi média (Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest, Instagram, Snapchat, Periscope, Blab, Anchor, ...)  
Hagyományos média (TV, rádió, nyomtatott anyagok)  
Blogok  
Video marketing  
Podcast*

##### PROMÓCIÓK

Az értékesítési promóciókat általában az értékesítés helyszínén alkalmazzák. Ezeket egy reklámkampány is támogathatja. A cél az, hogy ösztönözze a fogyasztókat arra, hogy egy bizonyos időpontban több terméket vásároljanak, vagy ösztönözzék a termék fokozott használatát. Az egyik legnépszerűbb példa az „Egyet fizet kettőt kap”, vagy „Egyet fizet, a másodikat féláron vásárolhatja meg” akció.

##### **MIRE HASZNÁLHATÓ?**

*A fogyasztók rövid távú viselkedésének megváltoztatása  
A termék / szolgáltatás eltérő és fokozott használatának ösztönzése*

## SZEMÉLYES ELADÁS

A közvetlen és a telefonos értékesítés leggyakrabban B2B<sup>14</sup> összefüggésben történik. Ez hosszú távú kapcsolatot biztosít az ügyféllel.

## KÖZÖNSÉGGKAPCSOLATOK (PR)

A PR-k a média használatát jelentik, hogy átadják azokat a üzeneteket, amelyeket a vállalat a szervezetről vagy a termékről szeretne közvetíteni. A PR elősegíti a szervezetnek a médiában való pozitív megítélését, míg a hirdetés általában fizetett médiamegjelenést jelent.

A PR-technikák közé tartoznak a kiadványok, sajtóközlemények, médiakapcsolatok, események, sajtótájékoztatók, lobbitevékenységek és éves jelentések.

## KÖZVETLEN MARKETING (DIREKT MARKETING)

A közvetlen marketing alapja az emberek egy bizonyos csoportja, akikben van valami közös. Például ilyen lehet „A trónok harca” című sorozat rajongói tábora. A vállalatok a rendelkezésre álló információkat használják az ilyen csoportok profiljainak létrehozásához, majd közvetlenül postai úton, e-mailben vagy SMS-ben kommunikálnak velük.

### **MIRE HASZNÁLHATÓ?**

*B2B termék/szolgáltatás eladás*

*Új termék bevezetése*

*A termék összetett műszaki jellemzőinek bemutatása*

### **MIRE HASZNÁLHATÓ?**

*Profil javítása*

*Lobbizás és kampányok*

*Híradás, például egy új projekt elindítása*

*Új termék bevezetése*

*Kríziskezelés*

### **MIRE HASZNÁLHATÓ?**

*A termék bevezetése*

*Értékesítési promóciók*

*Kapcsolat-kezelés*

*Piacutatás*

### 4.3.3. Tippek a célközönség megfelelő üzenettel történő eléréséhez<sup>15</sup>

#### ● 1. TIPP: LEGYÜNK VEZETŐK A MINŐSÉGBEN

A vállalatnak (beleértve a társadalmi vállalkozást is) ugyanolyan jónak kell lennie, mint a versenytársainak. Egy jó ügy minden bizonnyal versenyelőnyt jelenthet, de önmagában nem lesz elegendő. Egy társadalmi vállalkozás szociális szempontok szerint való működése holtversenyt eredményezhet. A vállalatnak képesnek kell lennie az állítani magáról, hogy **„UGYANAZT A MINŐSÉGET KÍNÁJUK, MINT A VERESENYTÁRSAINK ÉS EZEN FELÜL MŰKÖDÉSÜNK POZITÍV TÁRSADALMI HATÁST IS EREDMÉNYEZ”**.

#### ● 2. TIPP: HANGSÚLYOZZUK AZ ÉRTÉKEINKET

Példa a társadalmi hatás egy hagyományosabb kommunikációs módjára: **„AZ ÖN VÁSÁRLÁSA TÁMOGATJA A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSUNKAT, AMELY 50 EMBER FOGLALKOZTATÁSÁT SEGÍTI”**. Ez a megfogalmazás nem helytelen; csak nélküli a sürgetést és közvetlenséget, hogy valóban inspirálja a fogyasztókat.

<sup>14</sup> Business to Business: olyan információközlés és kapcsolattartás, amelyet a hirdető nem fogyasztóival, hanem üzletfeleivel folytat.

<sup>15</sup> További információ a Kassai Műszaki Egyetem által készített tananyag 2. fejezetében található: A társadalmi vállalkozási lehetőségek azonosítása 2. rész.

Egy célravezetőbb módja annak, hogy egyértelmű kapcsolatot mutassunk meg a fogyasztó vásárlása és az esetlegesen bekövetkező hatás között: „AZ ÖN VÁSÁRLÁSA EGY FŐ EGY HETI MUNKÁJÁT BIZTOSÍTJA”.

### ● 3. TIPP: MESÉLJÜK EL A TÖRTÉNETÜNKET

Egy cégnek nem csak azt kell elmondania az embereknek, hogy **MIT** csinál, hanem azt is, hogy **MIÉRT** csinálja. A történet elmondása nagyon jó módja annak, hogy beszélhessünk a hatásról, és hogy ez észrevehetőbb legyen a **VALÓDI** ügyfelek számára. Ha megemlítjük azt, hogy a vállalkozás **HOGYAN** változtatja meg a helyzetet a térségben, és nem félünk attól, hogy ezt pontosan megfogalmazzuk, ez rendkívül pozitív hatást eredményezhet. Nagyon hatásos lehet az is, ha valódi kedvezményezettek mesélik el a történetüket.

#### ÖSSZEFOGLALVA:

- A piacot a közös jellemzőkkel rendelkező emberek szegmenseire kell bontani.
- A kommunikációs stratégiáknak az ügyfelek szegmensein kell alapulniuk.
- A marketingkommunikációs stratégia megvalósításához szükséges marketingkommunikációs mix elemeit meg kell határozni.
- Tippek a megfelelő üzenet megfogalmazásához a potenciális ügyfelek számára.

#### ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK:

*Hogyan határozná meg a piaci szegmentációt? Miért fontos ez?*

*Melyik célcsoportot célozná meg a húzó stratégiával? Milyen eszközöket használna?*

*Melyik kommunikációs elemet választaná a potenciális társadalmi vállalkozása népszerűsítésére?*

#### — 4.4. Hogyan menedzseljünk egy vállalkozást? Szervezet és menedzsment team

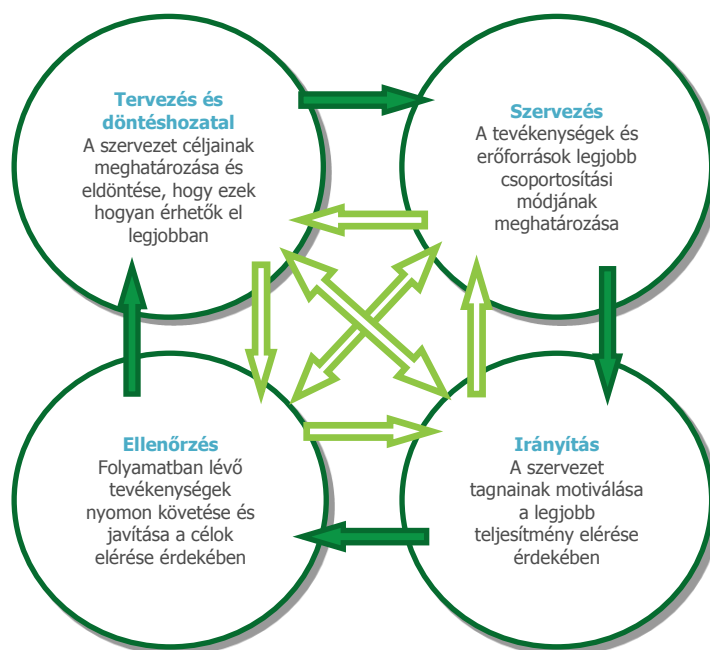
Általánosságban elmondható, hogy a társadalmi vállalkozás vezetése komoly igénybevételt jelenthet; ehhez rugalmasság és változatos vezetői készség szükséges. De ha egy társadalmi vállalkozás túl akar élni, akkor azt jól kell tudni menedzselni.

##### 4.4.1. A menedzsment alapvető funkciói

Az üzleti funkciók mindig ugyanazok, mint egy profittermelő vállalatnál - tervezés, szervezés, vezetés, ellenőrzés. Mindezek a menedzsment funkciók ugyanolyan logikán alapulnak és ugyanaz a céljuk, mint egy szokásos üzleti tevékenységben:

**TERVEZÉS** – a célok meghatározása, a stratégia azonosítása és kialakítása. A stratégia fontos a célok eléréséhez, a tevékenységek összehangolásához és integrálásához. A standard vállalat **FŐ CÉLJA** a nyereség. Természetesen

a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR<sup>16</sup>) alapelvei gondolkodásra készítetik a vállalati menedzsereket más társadalmi és környezeti célok kitűzéséről és eléréséről, azonban a nyereség mindig az első, legfontosabb szempont, mert ez volt a fő oka annak, hogy a vállalat egyáltalán elindította tevékenységét. A társadalmi vállalkozás elsősorban ebben a pontban különbözik és az átfogó cél nagyon különböző lehet, mint például munkát teremteni egy olyan személynek, aki már számos éve munkát keres; munkát biztosítani egy fiatalnak, aki gyakorlati tapasztalatot igényel a karrierje építése miatt; az olyan fizikailag hátrányos helyzetű személyek munkájának biztosítása, akiknek speciális munkakörülményekre van szükségük; közvetetten a periférikus régiókból való elvándorlás elkerülése; az alkohol- vagy kábítószer-függőség elkerülése; hogy elkerüljék a családok szétválását, amelyet a munkahelyi ingázás okozhat, stb.



*Henry Fayol irányítási folyamatának rendszere*

*Forrás: [http://bcispom.blogspot.com/2013/12/unit-1-introduction-to-management\\_3412.html](http://bcispom.blogspot.com/2013/12/unit-1-introduction-to-management_3412.html)*

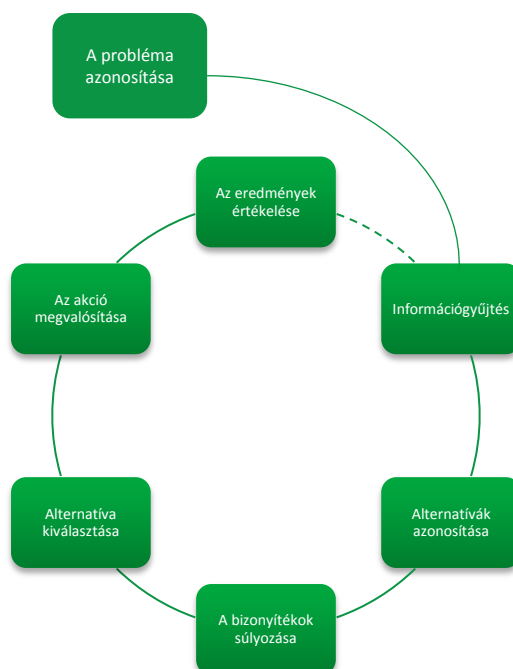
**SZERVEZÉS** – a szerepek és feladatok meghatározása, ezek csoportokba rendezése (pl. ki fog jelenteni kinek, ki hozza meg a döntéseket). A társadalmi vállalkozások rendszerint nagyobb igényeket támasztanak a szervezés, a munkatípus és a munkavállalók főbb jellemzői tekintetében, nevezetesen kisebb létszámú munkacsoportokat és rövidebb beszámolási időszakokat igényelnek. Egyes munkafajtákban a döntéseket „irányelvként” lehet meghozni, nem pedig részvételi módon. De ha lehetséges, a vezetőknek gondolniuk kell azokra a lehetőségekre, amelyekkel a döntéshozatali folyamatba bevonhatják munkatársaikat. Ezáltal növelhetik motivációjukat és azt is, hogy érezzék a vállalkozásban való részvételük fontosságát.

<sup>16</sup> angolulul Corporate Social Responsibility

**IRÁNYÍTÁS** – a fő tartalma a csapat tagjainak motivációja, az egyének vagy csapatok befolyásolása, a kommunikációs csatornák kiválasztása és az emberekhez kapcsolódó problémák kezelése. A társadalmi vállalkozásban ez a funkció nagyon különbözhet egy standard üzleti tevékenységhez képest, és a feladatok típusától és a csapat tagjainak jellemétől függően nagyon változó. A munkavállalók lehetnek magasan képzettek, fejlett készségekkel rendelkezők és tapasztaltak, olyanok, akik függetlenül tudnak dolgozni; ebben az esetben a motiváció nagyon egyszerű lehet. Ha azonban a vállalat olyan embereket vesz fel, akik hosszú ideig munkanélküliek voltak, ők szintén nagyon motiváltak lehetnek, boldogok, hogy végül hasznosnak bizonyulnak, így nagyon megbízhatóak és keményen dolgoznak. Mindazonáltal néha lehet kevésbé egyszerű is a helyzet, és különleges megközelítést igényelhet az olyan emberekkel való munkavégzés esetében, akik nem rendelkeznek elegendő munkatapasztalattal.

**ELLENŐRZÉS** – a valós teljesítmény mérése, összehasonlítása a szabványokkal, keresve a teljesítmény javítására szolgáló eszközöket. Az ellenőrzésnek, vagy másnéven „kontrollingnak” nagyon fontos szerepe van a társadalmi vállalkozásban. A hatékony üzlet létrehozása érdekében meg kell találni, hogyan lehet kellőképpen ellenőrizni a teljesítményt - a termelés minőségét és mennyiségét stb. Először azonban lehet, hogy nem tapasztalunk magas teljesítményt és a hatékonyságot másképp kell értékelni és a társadalmi vállalkozásnak megfelelő indikátorokat kell alkalmazni, a meghatározott célokkal összhangban (ami elsősorban nem a nyereség).

#### 4.4.2. Döntéshozatal



*A döntéshozatali folyamat - Rafiq Elmansy általános modellje*

Forrás: <https://www.designorate.com/decision-making-process/>

A döntéshozatali folyamat a következő lépésekre bontható:

Annak a **DÖNTÉSNEK** az azonosítása, amelyet meg kell hozni, vagy a probléma azonosítása - a valóság és a várt állapot közötti különbség. Ehhez minden **RELEVÁNS INFORMÁCIÓT** össze kell gyűjteni.

A döntés **KRITÉRIUMAINAK** azonosítása (ami a jövőbeni döntés szempontjából fontos) és a **FONTOSSÁGI FOKOZAT** (súly) érték hozzárendelése minden egyes kritériumhoz: a legfontosabbhoz pl. 10 pontot rendelhetünk és a többi kritériumot a legfontosabbhoz viszonyítva 1-től 10-ig skálázhatjuk.

Az **ALTERNATÍVÁK** azonosítása (az összes rendelkezésre álló alternatíva összegyűjtése) és elemzése. Minden alternatívát kritikusan kell elemezni az azonosított kritériumok és a hozzárendelt pontok alapján. Az elemzés alapján a **LEGMEGFELELŐBB ALTERNATÍVÁT** kell kiválasztani.

A választott alternatíva megvalósítása: a **TEVÉKENYSÉG VÉGREHAJTÁSA** - a kiválasztott alternatíva valósággá alakítása.

A kiválasztott döntés hatékonyságának **ÉRTÉKELÉSE**, felülvizsgálat és a következmények elemzése: ha a probléma továbbra is fennáll, minden megvalósult lépést át kell gondolni, pl. ha a problémát megfelelően azonosítottuk be, valamint az alternatívák megítélése helyes volt, akkor valószínű, hogy a legjobb alternatíva kiválasztása vagy a megoldás végrehajtása volt hibás.

A humán erőforrás-gazdálkodásban a profitorientált vállalatokhoz képest a társadalmi vállalkozások nagyobb mértékben függenek az alkalmazottak **MOTIVÁCIÓJÁTÓL**. A részvételen alapuló menedzsment módszerei nagyon alkalmasak arra, hogy ezt fenntartsák, pl. ha a csapat tagjai részt vesznek valamilyen javításról, vagy a munka tartalmáról szóló döntésben, akkor az sokkal motiválóbb lehet, mintha egyszerűen csak utasítgatnák őket. A munkatársaknak meg kell tapasztalniuk, hogy mit jelent a csapatmunka, és részt kell venniük a csapat közös problémamegoldásának és döntéshozatalának folyamatában. A termelés minőségének javulása érdekében az emberek különböző szerepeket is kipróbálhatnak.

A döntéshozatal egy vezető és csapata részvételével történhet, de az egyéb érdekelték különböző csoportjainak bevonása is előnyös lehet. A stratégiai döntések általában az **ÖSSZES ÉRDEKELT FÉLLEL** folytatott konzultáció eredményeképpen születnek meg. A tagok közgyűlésein és attól még szélesebb körben visszajelzést kell adni az elért célokról és az eredményekről. Menedzselni szükséges a „társadalmi tőkét”, amelyek a bizalom, a kölcsönösség, a viselkedési normák, a valahová tartozás és a hálózatban való részvétel érzése. Ez nemcsak a munkavállalókat, hanem a beszállítókat, a végfelhasználókat és az ügyfeleket is magában foglalja mind az állami, mind pedig a magánszektorban.

A társadalmi vállalkozások **SPECIÁLIS BESZÁMOLÁSI** lehetőséget, monitoringot és értékelési technikákat igényelnek, amelyek figyelembe veszik a társadalmi, valamint a gazdasági célkitűzéseket is.

#### 4.4.3. Csapatépítés



A **MENEDZSEREK** általában külső toborzást követően állhatnak munkába, de nagyon gyakran ez belsőleg is történhet, amikor a vezetőket a meglévő csapat tagjai közül választják ki. Jellemzően egy társadalmi vállalkozás évek óta tartó induló fázisa után a cég elkezd növekedni és az alapítónak (vezérigazgatónak) erős támogatásra van szüksége, hogy még inkább stratégiaileg tudjon irányítani. Ezért a munka egy részét (pl. adminisztratív feladatokat) átadja néhány kollégának. Egy erős vezetői csapat képes biztosítani a szervezet fenntarthatóságát és növekedését.

Egy tapasztalt menedzser külső forrásokból történő keresése nem könnyű feladat egy profitorientált vállalatnál, de még ennél is nehezebb egy társadalmi vállalkozás esetében, amely speciális készségeket és szakmai ismereteket igényel.

A külső toborzással kapcsolatos problémák megoldhatók a **MEGLÉVŐ TEAM HASZNÁLATÁVAL**, nevezetesen a legalkalmasabb egyének kiválasztása és menedzserre való továbbképzésük segítségével. Ez azért is előnyös lehet, mert karrierlehetőséget kínál a munkavállalóknak.

Ha megtaláltuk a megfelelő menedzsert, nagyon fontos, hogy megfelelő felelősségi kört delegáljunk rá és hogy szavazzunk neki bizalmat.

**SZERVEZÉS/SZERVEZETI STRUKTÚRA** - A vállalkozás szervezeti felépítése egy formalizált rendszer. A szervezeti felépítés keretében a munka megosztott, csoportosított és összehangolt. A szervezeti struktúra kialakítása ezeken a kulcsfontosságú elemeken múlik:

- **MUNKASPECIALIZÁCIÓ** – ha egy vállalkozásban végzett munka többé-kevésbé tevékenységekre vagy altevékenységekre oszlik.
- **PARANCSON LÁNCOLATA** – ez hatáskör és felelősség kérdése. Egy fontos elv: a csapat minden tagja a vezető egyik alárendeltje.
- **AZ ELLENŐRZÉS ÉS A SZABÁLYOZÁS KÖRE** – egy személy hány embert tud irányítani? Erre a kérdésre a válasz a következő al-tényezők segítségével adható meg: az irányítás stílusa, a vállalat kultúrája, az informatikai rendszerek használata, a folyamatok szabványosítása, a feladatok összetettsége, a feladatok hasonlósága, a vezető és az alkalmazottak kompetenciái.
- **KÖZPONTOSÍTÁS** (a vállalkozás egy adott pontján való döntéshozatal koncentrációjának mértéke) vagy **DECENTRALIZÁCIÓ** (ha a menedzserek is résztvesznek a döntéshozatalban).
- **A FORMALIZÁLÁS FOKA** – ha szabályok és kézikönyvek határozzák és szervezik meg (szabványosítják) a munkavállalók magatartását.
- **A VÁLLALKOZÁS KÜLÖNBÖZŐ EGYSÉGEKRE BONTÁSA** – ezt különböző tényezők határozzák meg. A vállalkozás termékekre, folyamatokra, ügyfelekre, helyszínekre vagy funkciók szerint bontható meg. A valóságban a leggyakoribb az említett tényezők kombinációja.

A szervezet és a csapat átgondolása kezdődhet a jelenlegi alkalmazottak, az igazgatótanács tagjai és később az önkéntesek **SZEREPÉNEK, FELELŐSSÉGÉNEK ÉS KÉSZSÉGEINEK ÖSSZEÍRÁSÁVAL**. Ha minden szerep meghatározásra kerül, akkor ez alapján ki lehet alakítani a szervezeti struktúrát.

Egyes elvek különösen fontosak a társadalmi vállalkozások számára (pl. az elvárt feladatok és tevékenységek egyértelmű meghatározása minden pozícióra vonatkozóan). A legtöbb szempont azonban a termelés típusától, a munkavállalók jellemzőitől és a munkafolyamattól függ. Ez az információ számos választ fog adni a szervezettel és annak felépítésével kapcsolatos kérdésekre.

#### 4.4.4. Teljesítménymenedzsment

A teljesítmény értékelése nem könnyű feladat egy olyan szervezet számára, ahol az üzleti módszereket a társadalmi célok elérésére használják. Az érdekeltek széles köre számára fontos az elérhető társadalmi eredményekről szóló releváns információ. A teljesítménymenedzsment magában foglalja a mennyiségi és a minőségi technikák alkalmazását és kellő figyelmet fordít a vállalat emberi (viselkedési) oldalára.

A fenntarthatóság iránti növekvő érdeklődés és a vállalatok társadalom iránti felelőssége miatt a vállalkozásoknak szembe kell nézniük a nem pénzügyi teljesítményük értékelésének és beszámolási kötelezettségeinek kihívásaival. Ez különösen igaz a társadalmi vállalkozásokra, amelyek teljesítménye egy gazdasági és négy nem gazdasági területre osztható:

- **GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY**, amely az erős pénzügyi helyzetet támogató gazdasági feltételekhez kapcsolódik, ami fontos a szervezetek életképességéhez.
- **HUMÁN TELJESÍTMÉNY**, amely a vállalkozás és a munkaerő közötti kapcsolatra utal.
- **KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNY**, amely arra összpontosít, hogy a vállalkozás milyen erőfeszítéseket tesz a természet védelmére.
- **KÖZÖSSÉGI TELJESÍTMÉNY**, amely utal arra, hogy egy vállalkozás hogyan foglalkozik a társadalmi felelősséggel, beleértve a domináns érdekelt felekkel (a szociális misszió kedvezményezettjei és a termékeket és szolgáltatásokat megvásároló ügyfelek) való kapcsolatokat.
- **IRÁNYÍTÁSI TELJESÍTMÉNY**, amely a vállalkozások általános irányításának, ellenőrzésének és elszámoltathatóságának biztosítására szolgáló rendszerekre és folyamatokra vonatkozik.

**LEHETSÉGES INDIKÁTOROK** a különböző teljesítmények mérésére:

#### **GAZDASÁGI TELJESÍTMÉNY**

- *Piaci részesedés a fontos versenytársakhoz képest*
- *A piaci részesedés növekedése*
- *Kapott támogatások és adományok*
- *Innovativitás*
- *Proaktivitás*
- *Kockázatvállalás*

#### **KÖRNYEZETI TELJESÍTMÉNY**

- *Megújuló energia használata*
- *Anyagok és áruk szállítása*
- *A szervezet munkatársainak szállítása*
- *Hulladékcsökkentés*
- *Fenntartható anyagok használata*
- *Környezetvédelmi politika*

#### **HUMÁN TELJESÍTMÉNY**

- *A tanulási kezdeményezés támogatása*
- *Oktatási és képzési politika*
- *Oktatás és képzés biztosítása*
- *Sokféleség kezelése*
- *Esélyegyenlőség a kisebbségek számára*
- *A személyzet bevonása az oktatásba és képzésbe*
- *Életkorra érzékeny személyzeti politika*
- *A munka és a magánélet egyensúlya*
- *Az alkalmazottak közötti interakció*
- *Célorientált humán erőforrás menedzsment*

- *A személyzet fejlesztése/személyes fejlődése*
- *Betegség miatti távollét*
- *Támogatás a munkavégzésben*
- *Munkával való elégedettség*

#### **IRÁNYÍTÁSI TELJESÍTMÉNY**

- *Igazgatósági sokféleség*
- *Nincs vezérigazgatói kettősség*
- *Független igazgatósági tagok*
- *A testület összetételének kiigazítása*
- *Világos szervezeti misszió és célok*
- *Az igazgatósági tagok bevonása a szervezet küldetéséibe és céljainak elérésébe*
- *A testület bevonása a stratégiai kezdeményezésekbe*
- *A szerepek tisztázása (az igazgatósági tagok és a vezetői csoport)*
- *Részvételi döntéshozatal*
- *Az érdekeltek igényeit kielégítő célok*
- *Alkalmazkodás a környezeti változásokhoz*
- *Hatékony, jól előkészített igazgatósági ülések*
- *Felkészültség a hibákból való tanulásra*
- *Külső kommunikáció az érdekelt felekkel*

#### **KÖZÖSSÉGI TELJESÍTMÉNY**

- *Álláslehetőségek felkínálása*
- *A hátrányos helyzetű emberek alkalmazása*
- *Helyi beszállítók*
- *Helyi ügyfelek/fogyasztók*
- *Filantropia*
- *Partnerségek*
- *Reakció az ügyfelek panaszaira*
- *A termékek és szolgáltatások alkalmazkodása az ügyfelek panaszainak kielégítéséhez*
- *A helyi közösség tájékoztatása*
- *Képzési gyakorlatok biztosítása diákoknak*
- *Termékek/szolgáltatások nyújtása a sérülékeny embereknek*
- *A társadalom problémáinak megoldása*

#### **4.4.5. Konfliktuskezelés**

A vállalkozás külső és belső konfliktusokkal is szembesülhet. **KÜLSŐ KONFLIKTUSOK** a cég és például a közösség, az önkormányzat, a szerződéses partnerek vagy az állami intézmények között fordulhatnak elő. Néhány speciális eset is adódhat egy társadalmi vállalkozásban, mivel tulajdonjoga eltér a standard cégektől. A tulajdonjog és a munka eltérő jellege bizonyos konfliktusokat eredményezhet. A döntések, a döntéshozatal (például ki a felelős személy) is okozhat problémákat.

A konfliktus eredménye lehet **POZITÍV VAGY NEGATÍV**. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azokat a jeleket, amelyek jelenlegi vagy potenciális jövőbeni konfliktusokat jeleznek. Ha egy konfliktust figyelmen kívül hagyunk, akkor az problémát okozhat a termelékenységben és a hatékonyságban. A konfliktusnak számos negatív következménye lehet, de bizonyos esetekben a megfelelő konfliktuskezelés pozitív hatásokat eredményezhet, mint például az innováció, vagy a munka magasabb minősége, stb. Ha az együttműködés elkerülhetetlen előfeltétele a termelésnek vagy a szolgáltatások nyújtásának, akkor a konfliktusok valószínűbbek.

A szervezetekben a **BELSŐ KONFLIKTUSOKAT** okozhatják pl. az alkalmazottak különböző személyiségei, összeegyeztethetetlen értékrendszerek, tisztázatlan szabályok, nem megfelelő munkakörülmények, elégtelen

erőforrások, a kommunikáció hiánya, egymástól függő feladatok, a szervezet összetettsége, irreális határidők, kollektív döntéshozás, a döntéshozatali konszenzus szükségessége, a munkavállalók irreális elvárásai, régebbi konfliktusok.

A konfliktuskezelés olyan tényezőket foglal magában, amelyek hozzájárulhatnak a konfliktusok megoldásához vagy megelőzéséhez. A szervezetnek harmadik személyként kell részt vennie a konfliktusban - pl. közvetítő vagy döntőbíró; ez többnyire a vezetők feladata.

A konfliktuskezelés számos megközelítését fejlesztették ki.

**A KONFLIKTUSOK KEZELÉSÉRE VONATKOZÓ MEGKÖZELÍTÉSEK** a következők lehetnek:

- **A KONFLIKTUS ELKERÜLÉSE** megakadályozhatja a konfliktusokat azok kibontakozása előtt - a vezetőnek tisztában kell lennie az okokkal, és ha lehetséges, a konfliktus bekövetkezése előtt foglalkoznia kell velük.
- **ELŐZÉKENYSÉG** - Ez a megközelítés azt jelenti, hogy egy személy figyelmen kívül hagyja saját érdekeit, és lehetővé teszi, hogy a másik személy érdeke elsőbbséget élvezzen az övével szemben.
- **KIEGYEZÉS** - A kommunikátorok hajlandóak olyan megoldásokat találni, amelyek mindkét fél számára működőképesek – egy köztes megoldás alkalmazása.
- **FORMÁLIS VITÁK**, amelyeket előzetesen meg kell határozni – ilyenek lehetnek pl. írásbeli panasz, ítélet és határozathozatal.
- **ALTERNATÍV VÁLASZTÁSI MEGÁLLAPODÁS** – a munkahelyi folyamatok kevésbé formálisak vagy informálisak is lehetnek. Ez nem kifejezetten a „győztes” és a „vesztes” meghatározása, hanem inkább a kompromisszum megtalálása. Ezt a folyamatot egy közvetítő (mediátor) vezeti és produktívabb lehet, mint a hivatalos viták.
- **EGYÜTTMŰKÖDÉS**, amely hasonló lehet a közvetítéshez, de ezt egy menedzser vagy egy felelős vezető vezeti.
- **VERSENGÉS** - A többiekkel való szembeszegülés és a személyes érdekek előtérbe helyezése a másik személy rovására.
- **SZERVEZETI VÁLTOZÁS** gyakran az utolsó (egyben a legradikálisabb) lehetőség; bizonyos esetekben ez a legjobb megoldás. Abban az esetben használható, ha a vállalat egyes egységei ugyanabban a feladatban (vagy erőforrásokban) érdekeltek és vetélkednek egymással. Ha ez a verseny vagy konfliktus nem eredményes, akkor ezek az egységek egyesíthetők. Ezt a megközelítést lehet akkor is alkalmazni, ha az egyik munkavállaló állandó konfliktusforrást jelent - ez a személy áthelyezhető egy másik egységbe, vagy a szerződését meg lehet szüntetni.

#### 4.4.6. Időgazdálkodás

Az időgazdálkodás fontos minden vezető számára. A kis szervezetek vezetői, menedzserei esetében (a társadalmi vállalkozások többnyire kisvállalkozások) ez talán még fontosabb (kritikus), mert képesnek kell lenniük egyszerre több feladatot is elvégezni. A nagyobb szervezetek képesek bizonyos feladatokat a középvezetőkre átruházni és előfordulhat, hogy ők idővel vezetőkké válnak.

Nagyon fontos szempont, hogy **NE VESSZÜNK EL A HIBÁS, VAGY LÉNYEGTELEN FELADATOKBAN.** Elengedhetetlen a munkavégzés prioritási sorrendjének felállítása. A minőség nem helyettesíthető a mennyiséggel. Minden nap lehetőség van a feladatok prioritizálása: döntő fontosságú, nagyon fontos, fontos, „várható”. Természetesen fontos, hogy időt szánjunk a nem rutinszerű munkára – a hálózatépítésre és tervezésre is. Néhány feladatot a „mindig egy keveset” módszerrel lehet teljesíteni.



A „Making Business Matter” időmenedzsment rendszere

Forrás: [www.makingbusinessmatter.co.uk/time-management-skills-ultimate](http://www.makingbusinessmatter.co.uk/time-management-skills-ultimate)

Néhány komplikáció felmerülhet az időgazdálkodásban abban az esetben, ha a munkavállalóknak vannak az egészséggel kapcsolatos **SPECIÁLIS IGÉNYEIK**, mert ilyenkor a betegség miatti távollétek esélye fokozottabb lehet. A társadalmi vállalkozás vezetőjének figyelembe kell vennie ezt a kérdést is (esetleg a kockázatkezelés részeként).

Az időgazdálkodás kezdetben nehézséget jelenthet, mivel egy kis időt az elején rá kell szánni a sorrend felállítására, az időzítés megszervezésére és megtervezésére. Ha azonban ez megfelelően előkészített, akkor az eredmények kézzelfoghatóak lesznek.

A feladatok kategorizálása - **SÜRGŐS/FONTOS**: egy sürgős feladatot azonnal meg kell oldani. Ha egy fontos feladatot figyelmen kívül hagyunk, ez néhány nemkívánatos következménnyel járhat.

A második legfontosabb kérdés a környezet – **TISZTA ÉS RENDEZETT HELYISÉGEK** (iroda). A tisztaság javíthatja a termelékenységet és az önbecsülést. A rendetlenség bizonyos típusú depressziókat okozhat, vagy csökkentheti a motivációt.

Minden személy tudja, hogy melyek a **LEGPRODUKTÍVABB IDŐSZAKAI** (pl. a reggeli órák). Ebben az időben a leghatékonyabb a fontos vagy sürgős problémák megoldása.

A megfelelő időgazdálkodás biztosítja, hogy minden szükséges teendő elvégzése komplikáció nélkül megtörténjen.<sup>17</sup>

#### **ÖSSZEFOGLALVA:**

- A menedzsment funkcióit összefoglalva tervezésnek, szervezésnek, vezetésnek, kontrollingnak nevezzük. Ezek nagyon hasonlítanak egy standard vállalkozáséhoz.
- A társadalmi vállalkozásban a döntéshozatali folyamatban nemcsak a tulajdonosoknak, hanem az érdekelteknek is részt kell vennie. Általában a döntéshozatali folyamat hét lépésből áll.
- A menedzsment csapat létrehozása sokszor a legnehezebb feladat. A menedzsernek (vezetőnek) megbízható személyekre és támogatására van szüksége, pl. a fontos feladatok delegálásakor; fontos döntésekben nem maradhat egyedül. A társadalmi vállalkozás teljesítménye nagymértékben eltér a standard vállalkozás teljesítményétől. Számos területet kell figyelembe venni, mint pl. a humán és a környezeti teljesítmény.
- A társadalmi vállalkozás néha érzékenyebb a konfliktusokra, mint más típusú szervezetek. Ezért a hatékony konfliktuskezelés segíthet elkerülni a konfliktusokat, vagy új lehetőségként használhatja őket.
- Egy társadalmi kisvállalkozás igényli az olyan típusú menedzsmentet, amelynek támogatnia kell a „többfeladatos munkát”. Ebben a fejezetben megtalálható néhány alapvető információ az időgazdálkodásról.

#### **ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK:**

*Miért jó, ha a menedzser a vezető? Mit jelent a vezetés?*

*Milyen módon lehet a célcsoportokat vagy az érdekelteket bevonni a döntéshozatalba?*

*Mit jelent a delegálás?*

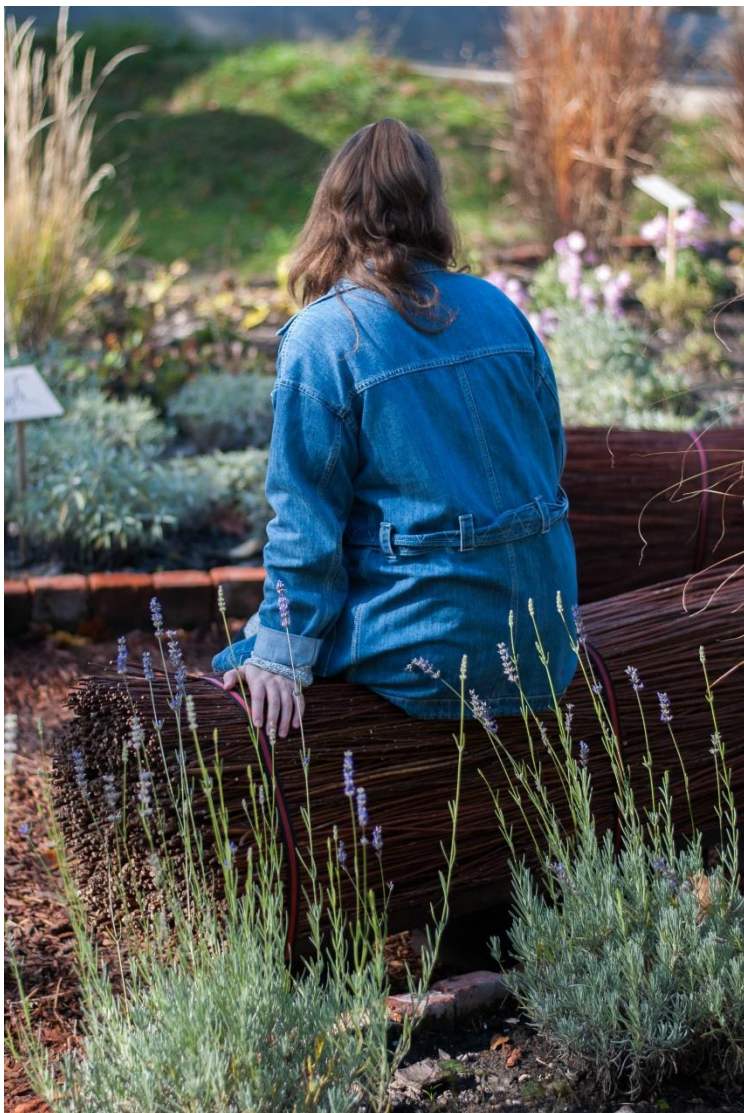
<sup>17</sup> További információ a Kassai Műszaki Egyetem által készített tananyagban az alábbi helyeken található:

- 3. fejezet: Társadalmi hatások elérése társadalmi vállalkozásokon keresztül, 3 rész: Társadalmi vállalkozási teljesítménymenedzsment
- 2. fejezet: Társadalmi vállalkozás, 2.3 rész: A társadalmi változást előidéző társadalmi vállalkozás indításának folyamata

## 5. Humán erőforrás – hogyan lehet motiválni az embereket a munkára

### — 5.1. Motiváció

Először is nézzük meg, hogy mit is jelent a motiváció.



A motiváció az élet minden területén kulcsfontosságú, így az üzleti tevékenységben is. Ez az az ok, az a „hajtóerő”, amely valakit folyamatosan előrehaladásra készítet, annak érdekében, hogy lépéseket tegyen és különböző célokat érjen el.

Különböző hajtóerők, vagy alap- és magasabb szintű vágyak léteznek; ezek valamiféle hiányosságok vagy szükségletek, amelyek aktiválják az egyént és ez aztán olyan magatartást eredményez, amely különböző célok vagy ösztönzők elérése érdekében képes és hajlandó cselekedni. Többféle elmélet ismert a motiváció leírására. A legismertebb az úgynevezett „Maslow piramis”, vagy a szükségletek hierarchiája<sup>18</sup>.

Amikor olyan társadalmi vállalkozással találkozunk, amely gyakran kínál munkát a kevésbé szerencsés embereknek, akik pl. alacsony önbecsüléssel vagy más társadalmi problémákkal küzdenek, az olyan típusú, szociálisan érzékeny

vezetés, amely bizonyos motivációs eszközöket is hajlandó alkalmazni, egy nagyszerű lehetőség, amely pozitívan befolyásolja a munkavállalók munkakörülményeit és ezáltal az egész vállalkozás jobban teljesíthet, és a megfelelő irányba haladhat.

Minden személynek és csoportnak (például ifjúságnak, társadalmilag kirekesztettnek, stb.) eltérő igényei vannak; ezért fontos ismerni az adott személyt vagy célcsoportot, akiket motiválni kell, majd arra alapozva a motivációs eszközöket jobban meg lehet választani és azokat a speciális igényekhez igazítani.

<sup>18</sup> <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

## 5.2. Tippek a munkaerő motiválásához

Íme néhány hatékony példa arra, hogy hogyan lehet motiválni az embereket a munkára:

### A HIT ÉS A BIZALOM KINYILVÁNÍTÁSA

A legtöbb alkalmazottnak állandó szüksége van visszajelzésekre a felettesek részéről arra vonatkozóan, hogy mit tesznek jól és mit nem. Ha rendszeresen megkérdezik őket arról, hogy hogyan tudják javítani teljesítményüket, akkor a folyamat részeseinek érzik magukat. Ez történhet pl. több felelősség kijelölésével és lehetőség biztosításával arra, hogy maguk kezeljék a kihívásokat. Ezáltal érezhetik a bizalmat, ami arra ösztönözheti őket, hogy a lehető legtöbbet hozzák ki magukból.

Másrészt az alkalmazottak mikroszintű menedzsmentje ellentétes hatást válthat ki, mert ez gyámoltalanná teheti őket. Ha az alkalmazottak túlságosan félnek attól, hogy új dolgokat kipróbáljanak, akkor nem fogják a legjobbat nyújtani. Ezért nagyobb autonómiát és felelősséget kell adni nekik, és ezáltal jobban teljesítenek.

### JUTALOM A JÓL VÉGZETT MUNKÁÉRT

Ha az embereket jutalmazza a munkájukért, akkor nagyobb valószínűséggel tartják fenn a színvonalat és teljesítenek folyamatosan, és a jutalmakért hajlandók áldozatot hozni. Mindig a pozitív megerősítés a helyes út. Ha a munkavállalók elérik a kítűzött célt, akkor ösztönözhetőek olyan jutalmakkal és díjakkal, mint pl. egy szabad délután, jegyek különböző rendezvényekre vagy egy ingyenes ebéd. Ez az egészséges versenyt is ösztönözheti a munkahelyen.

### A MUNKAVÁLLALÓK, MINT EGYENRANGÚ FELEK

A "kérelek" és a "köszönöm" szavak használata érezteti az alkalmazottakkal, hogy megbecsülik őket. Egyszerűen fogalmazva: „beszéljünk a munkavállalókkal oly módon, ahogyan szeretnénk, ha velünk beszélnének”. A „nyitott ajtó” politikája is hasznos lehet, amikor javaslatokra és ötletekre van szükség.

### A MUNKAVÁLLALÓ, MINT EGY JÓ BEFEKTETÉS

A bizalom kinyilvánításához hasonlóan a munkavállalók motiválásának és inspirálásának egy másik módja az, hogy „befektetésként” tekintünk rájuk, pl. olyan dolgokat kínálunk fel nekik, mint a tandíj-visszatérítés, mentorálási program, személyes tréning és szakmai látogatás (job shadowing) magasabb pozícióban lévő embereknél, a tőlük való tanulásra. Egy egy világos üzenetet küld nekik arról, hogy karrierjük és jövőjük fontos a vállalkozás számára. Valójában egyes cégek rendszeres találkozókat tartanak munkatársaikkal, hogy megbeszéljék karriertervüket, és megbizonyosodjanak arról, hogy tartják-e magukat a tervhez. A munkavállalókba történő befektetés esetén nagyobb esély van arra, hogy ők a cégnél maradjanak; és amikor a dolgozók fejlődnek és javulnak, akkor velük együtt a vállalkozás is.

## A FONTOSSÁG ÉREZTETÉSE

Az emberek általában azt akarják érezni, hogy a munkájuk fontos és amit csinálnak, az változásokat idéz elő. Ez különösen igaz a társadalmi vállalkozások esetében. Ezért ha elmondjuk, hogy az alkalmazottak miért fontosak a vállalatnak és milyen eredményeket érnek el a munkájukban, akkor ezáltal megjutalmazottnak érzik magukat és motiváltak lesznek arra, hogy továbbra is jól dolgozzanak. Ha elismerjük a jó munkát, ezáltal növelhető az emberek önbizalma és további eredményeket érhetnek el, ami motiválhatja az embereket, hogy a jövőben is keményen dolgozzanak.

## A MUNKAVÁLLALÓK BEVONÁSA A FONTOS DÖNTÉSEKBE

Ha a nagyvállalati döntések úgy születnek, hogy a munkavállalók erről mitsem tudnak, akkor joggal elszigeteltnek és lényegtelennek érezhetik magukat. Azonban a munkavállalók véleményének és javaslatainak kikérése megoldhatja ezt a problémát. Ez a vállalathoz való tartozás érzetét keltheti bennük, és érezhetik, hogy számít a véleményük.

Ez a befektetésként történő kezelésükhöz és a fontosságuk éreztetéséhez is jelentősen kapcsolódik, ugyanis azzal, hogy hozzájuk fordulunk javaslataikért és véleményükért arról, hogy hogyan javulhat a vállalat teljesítménye, ez tovább erősítheti bizalmukat és hűségüket.

A következő fejezetben vizsgáljuk meg közelebbről a munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi kérdéseket.

## 6. Munka- és egészségvédelem

A társadalmi vállalkozások a munkahelyi biztonság és egészségvédelem szempontjából is specifikusak lehetnek. A társadalmi vállalkozás fontos jellemzői:

- A meglévő és jövőbeli társadalmi vállalkozások többsége kis- vagy középvállalkozás (KKV).
- A társadalmi vállalkozások alkalmazottai kiszolgáltatott csoportokból származhatnak.



A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet<sup>19</sup> szerint az egészség a munkavállalók legmagasabb szintű fizikai, szellemi és társadalmi jólétének maximális előmozdítása és fenntartása minden foglalkozásban. Más szóval, ez az, ami fizikailag és szellemileg frissen és elégedetten tartja az alkalmazottakat.

A biztonság az elfogadhatatlan kockázatoktól vagy károktól való mentességet jelenti. Ezért ez olyan feltételek biztosítása, amelyek a lehető legkisebbre csökkentik egy baleset, vagy kár bekövetkezésének valószínűségét.

A KKV-k alkalmazottai számára nagyobb a kockázat, mint a nagyobb vállalatok esetében. Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség által közzétett adatok szerint az EU-ban az összes munkahelyi baleset 82%-a fordul elő KKV-kban. Számukra általában véve nagyobb nehézséget jelent a kockázatok ellenőrzése.

A társadalmi vállalkozás olyan munkáltató, amelynek jogi felelőssége minden munkavállaló egészségének és biztonságának védelme.

<sup>19</sup> angolul International Labour Organisation (ILO)

A megfelelő munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi kockázatkezelés magában foglalja a kockázatok felismerését és értékelését, valamint a különböző lépéseket annak megelőzésére vagy csökkentésére. Szükséges az elkerülhető betegségek és sérülések megelőzése.

A munkakörnyezet olyan kockázatok halmazát tartalmazza, amelyeket nagyrészt e munkahelyek társadalmi-gazdasági jellegzetessége eredményez, és azoknak a tényezőknek az együttállása határozza meg, amelyek a kockázati profiljukat létrehozó belső és külső tényezőkből állnak.

Az egészséget és a biztonságot egész Európában szabályozzák, és erre a nemzeti és az Európai Közösségi jogok szabályait alkalmazzák.<sup>20</sup>

Az Európai Közösség jogrendszere meghatározza a minimumkövetelményeket, amelyeket az egyes tagállamok elfogadnak, vagy szükség szerint bővíthetnek. Számos európai irányelv készült az egészségre és a biztonságra vonatkozóan, amelyek a következőkkel foglalkoznak:

- a munkahelyekre vonatkozó minimumszabályok,
- rezgés,
- elektromágneses mezők,
- kézi vezérlés,
- biológiai, kémiai és fizikai anyagok,
- terhes munkavállalók és fiatalok,
- munkaeszközök,
- vizuális kijelzőegységek,
- egyéni védőeszközök,
- zaj,
- jelzések,
- azbeszt,
- mobil helyszínek (építkezés).

<sup>20</sup> <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=hu> és <https://osha.europa.eu/hu/safety-and-health-legislation>

Szükséges tehát körültekintően kezelni az egészségügyi és biztonsági kérdéseket, mivel a munkavégzés közben bekövetkező súlyos baleset vagy halál az üzlet számára rendkívül komoly következményekkel járhat, amelyek pénzügyi veszteséget és szenvedést okozhatnak a tulajdonosoknak, az alapítónak és a többi munkavállalónak is.

Ha elég elővigyázatos, a vállalkozás csökkentheti vagy elkerülheti a költségeket/körülményeket az alábbi esetekhez kapcsolódóan:

- orvosi és gyógyszerköltségek,
- biztosítási költségek,
- polgári peres vagy büntetőeljárásból eredő jogi díjak,
- üzleti leállás és bezárás,
- a gépek és az infrastruktúra megrongálódása,
- új és helyettesítő alkalmazottak toborzása és képzése,
- negatív nyilvánosság és hírnévvesztés,
- veszteség a termelési eredményben.

A megelőzésre fordított pénz jóval kevesebb lesz, mint az a pénz, amelyet az egészségügyi költségek, a helyettesítő munkavállalók, a kártérítés vagy a bírságok elköltésére kell fordítani, ha netán baleset történik a vállalkozás helyszínén.

Jelenleg a kockázatelemzés, a tervezés és a képzés eszközei rendelkezésre állnak és nagyon hasznosak. Az egészséggel és biztonsággal kapcsolatos kormányzati felelős szervezetek a Munkaügyi Felügyelőségek<sup>21</sup>, az Egészségügyi Szolgálatok vagy az azokkal egyenértékű szervek. Fontos, hogy egy társadalmi vállalkozás vezetője ismerje a munkahelyi egészség és biztonság nemzeti hatóságát<sup>22</sup>. A nemzeti vagy helyi irodák útmutatást és további tájékoztatást nyújthatnak a vezetői feladatokról.

<sup>21</sup> [http://www.munkavedelminavigator.hu/downloads/Munkabaleset/reg\\_bizt-felugy.pdf](http://www.munkavedelminavigator.hu/downloads/Munkabaleset/reg_bizt-felugy.pdf)

<sup>22</sup> <http://www.ommf.gov.hu/>

## 7. Pénzügyi terv

A **PÉNZÜGYI TERV** a vállalkozás pénzügyi helyzetét írja le. Megmutatja, hogy mennyi bevételre van szükség a jövedelmezőség és a pénzügyi stabilitás, valamint a vállalat költségszerkezetének biztosítása érdekében. A pénzügyi terv bemutatja az ötlet gazdasági életképességét, ezért elengedhetetlen egy új üzlet beindítása előtt. A **LIKVIDITÁSI TERV** segíti a bevételek és a költségek előrejelzését és ütemezését. A pénzügyi terv általában az üzleti terv részét képezi, de külön is elkészíthető.

### MIKOR SZÜKSÉGES AZ ELKÉSZÍTÉSE?

A következő esetekben:

- új vállalkozás indítása,
- hiteligenylés vagy befektetők bevonása,
- új termékek vagy szolgáltatások bevezetése a piacon,
- új tulajdonosok vagy vezetők esetében.

Egy jó pénzügyi terv mindig **REALISZTIKUS**:

- tartalmazza a vállalkozás indításával és működtetésével kapcsolatos összes várható költséget,
- nem becsüli túl a várható bevételeket,
- megmutatja a beruházások megtérülését.

Fontos, hogy a tervezett és ténylegesen felmerült költségek és bevételek rendszeresen ellenőrzésre és összehasonlításra kerüljenek, így még időben be lehet avatkozni - ha szükséges.

A **PÉNZÜGYI TERV** egyes fejezetei:

- Értékesítési terv: megmutatja az eladandó termékek és/vagy szolgáltatások várható számát, az árakat és a várható bevételeket;
- Költségek és bevételek: tartalmazza a fix és változó költségeket is. A fix költségek (pl. irodai bérleti díj, könyvelés, stb.) függetlenek a termelési mennyiségtől és akkor is felmerülnek, ha éppen nincs termelés. A változó költségek a termelt áruk vagy a biztosított szolgáltatások mennyiségétől (pl. nyersanyagok, a termeléshez kapcsolódó személyi költségek) függenek;

- Befektetési terv: segít kiválasztani a vállalati fejlesztés legjobb alternatíváját. A beruházások jövedelmezőségét elemezni kell (nettó jelenérték, megtérülési idő kiszámítása);
- Mérleg;
- Eredménykimutatás;
- Pénzforgalmi terv;
- Pénzügyi erőforrás-terv.

## 8. Állami és regionális támogatás a szociális gazdaság számára

A szociális gazdaság rendszerének támogatása történhet pénzügyi és nem pénzügyi eszközökkel.

A társadalmi vállalkozások számára **NEM PÉNZÜGYI TÁMOGATÁSI FORMÁK** az alábbiak lehetnek:

- Képzések,
- Természetbeni ajándékok és adományok,
- Önkéntesek,
- Készségek és szakértelem,
- Szakmai tanácsadás,
- Mentorálás, stb.

**A PÉNZÜGYI TÁMOGATÁSOK** a szociális gazdaság fejlesztésére szolgálnak. A szociális gazdaság támogatásának pénzügyi eszközei közé tartozhatnak a következők:

- Támogatások,
- Kölcsönök,
- Nemzeti vagy regionális támogatások,
- Adócsökkentés stb.

### — 8.2. A szociális gazdaság támogatása Magyarországon

#### 8.2.1. Nem pénzügyi támogatás

##### **AZ ADMINISZTRATÍV TERHEK CSÖKKENTÉSE**

Számos szervezet egyszerűsített éves pénzügyi beszámolót készíthet a mérlegfőösszegtől (max. 1 200 millió Ft), a forgalomtól (max. 2,4 milliárd forint) és az alkalmazottak számától (max. 50 fő) függően. Ez a lehetőség nem csak a társadalmi vállalkozásokra, hanem a „hagyományos” szervezetekre is vonatkozik. A társadalmi vállalkozások többsége azonban ebbe a kategóriába tartozik.

A GINOP-5.1.2 projekt keretében létrehozott **SZAKMAI TANÁCSADÓI HÁLÓZAT**

A projektet a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program finanszírozta. A társadalmi vállalkozások fejlesztésének támogatása érdekében szakmai tanácsadói hálózat jött létre. További cél az, hogy egyetlen mérési és értékelési rendszer jöjjön létre a GINOP-5.1.3-16, GINOP-5.1.7-17 és GINOP-8.8.1-17 hívásokkal kapcsolatos

projekt ötletek értékelésére és minőségbiztosítására. Az értékelési rendszer segít a szociális vállalkozásoknak a fejlesztendő kompetenciák és az erőforrások hiányának azonosításában. Az eredmények alapján a képzett tanácsadók támogatják a társadalmi vállalkozásokat, hogy életképes üzleti modellt alakítsanak ki vagy a meglévő modellt továbbfejlesszék, fejlesszék a szervezetet és a teljes ellátási láncot, továbbá képzést és mentorálást biztosítanak. A fejlesztési folyamat végén a társadalmi vállalkozások olyan tanúsítványt kapnak, amely lehetővé teszi számukra, hogy hozzáférjenek más visszatérítendő vagy nem visszatérítendő támogatásokhoz (lásd a következő fejezetet).

### 8.2.2. Pénzügyi támogatás

Az Európai Unió által finanszírozott operatív programok, amelyek pénzügyi támogatást nyújtanak a magyarországi társadalmi vállalkozásoknak, a következők:

- GINOP-5.1.3.-16 Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program - **A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK TÁMOGATÁSA**

Ennek a felhívásnak a fő célja a társadalmi vállalkozások támogatása a piacképes termékek és szolgáltatások fejlesztésében. A társadalmi vállalkozások 6,5-250 millió forint (~ 20 000 - 780 000 EUR) nem visszatérítendő támogatást kaphatnak. Támogatható tevékenységek: új alkalmazottak (fogyatékkal élők vagy hátrányos helyzetűek) felvétele, marketing, termék- és szolgáltatásfejlesztés, tréningek. A finanszírozás mértéke akár 100% is lehet.

- GINOP-5.1.7.-17 Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program - **A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK TÁMOGATÁSA**

E felhívás fő célja, hogy támogassa a társadalmi vállalkozásokat a piacképes termékek és szolgáltatások fejlesztésében, és ösztönözze az új társadalmi vállalkozások létrehozását. A társadalmi vállalkozások legfeljebb 250 millió forint (~ 780 000 EUR) támogatást kaphatnak. A támogatás nem visszatérítendő. Támogatható tevékenységek: új alkalmazottak (fogyatékkal élők vagy hátrányos helyzetűek) felvétele, marketing, termék- és szolgáltatásfejlesztés, tréningek. A finanszírozás mértéke akár 100% is lehet.

- GINOP-8.8.1-17 Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program - **FOGLALKOZTATÁSI HITEL PROGRAM**

A felhívás a GINOP-5.1.2-15 projekt által minősített és jóváhagyott üzleti tervvel rendelkező társadalmi vállalkozások (szövetségek, alapítványok, nonprofit társaságok, szociális szervezetek) számára pályázható. A fő cél a hátrányos helyzetűek és munkanélküliek foglalkoztatásának ösztönzése. Az elszámolható költségek a következők: ingatlanvásárlás, építés, eszközbeszerzés, immateriális javak beszerzése, részvényvásárlás. A társadalmi vállalkozások 1–50 millió forint (~ 3000 - 150 000 EUR) támogatásban részesülhetnek, amelyet visszafizetendő támogatásként (kölcsönként) biztosítanak. A kölcsön kedvezőbb feltételekkel rendelkezik, mint a szokásos hiteltermékek (0% kamat, nincs kezelési költség, szerződés módosítási díj, vagy korai visszafizetési díj).