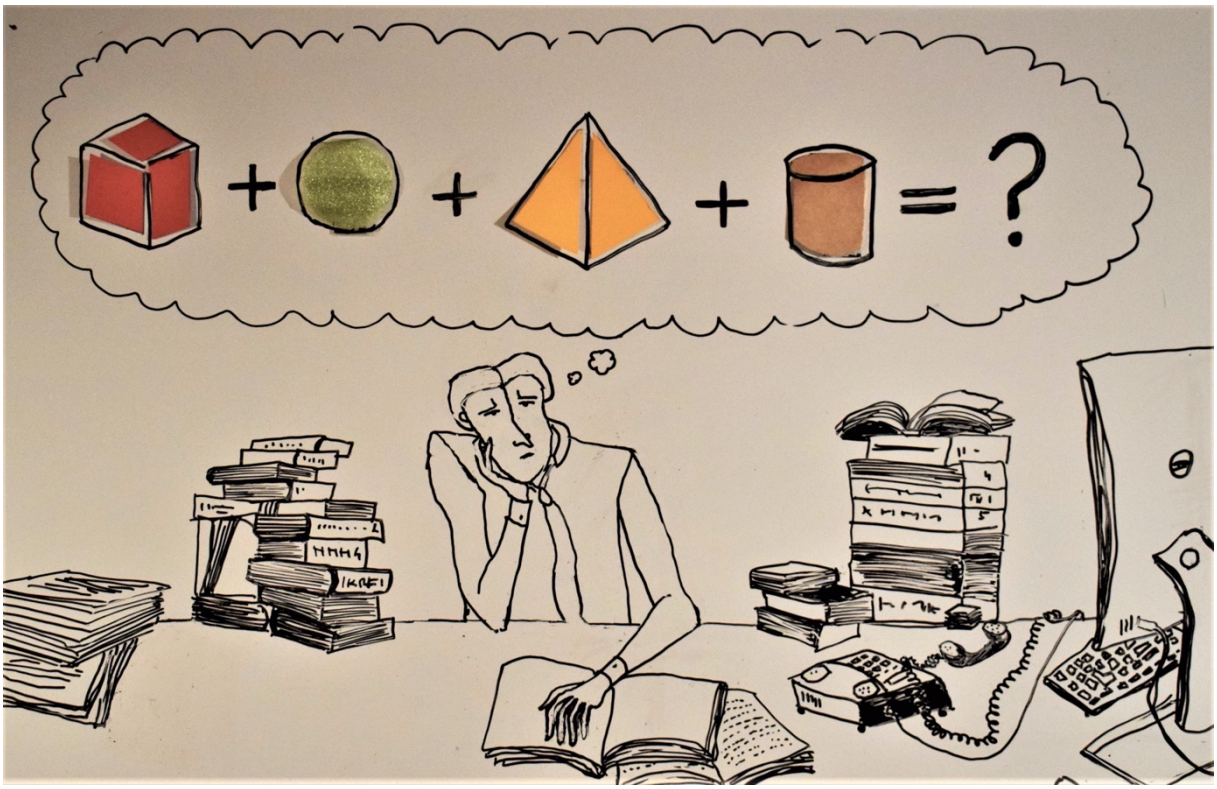
TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS FEJLESZTÉSI KÉZIKÖNYV



Készült az Interreg CE és Magyarország kormánya által társfinanszírozott SENTINEL projekt Keretében

Kiadó: KONETT Hungária Nonprofit Kft
2020. június

Szerkesztő: Nagy Péter
Címlap: Nagy Izabella

ISBN 978-615-00-8600-2

TARTALOMJEGYZÉK

1 BEVEZETÉS 7

1.1 A KÉZIKÖNYV CÉLJA 7

1.2 A KÉZIKÖNYV FELÉPÍTÉSE 8

1.3 SZEMÉLYES FEJLŐDÉSI ÜTEMTERV 9

2 A SZERVEZETFEJLESZTÉSI STRATÉGIAI KONTEXTUS 11

2.1 STRATÉGIA 11

2.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENTTEL 16

2.2.1 Az agilitásról dióhéjban 20

3 FEJLESZTÉST TÁMOGATÓ MÓDSZEREK 24

3.1 INNOVÁCIÓMENEDZSMENT: AZ INNOVÁCIÓS RADAR MODELL 24

3.2 BELSŐ KÉPESSÉG-ELEMZÉS 29

3.3 A VÁLLALKOZÁSI KÉPESSÉG VIZSGÁLATA 30

3.4 AZ ÖTLETELŐ MŰHELYMUNKA FELÉPÍTÉSE 31

3.5 A Canvas modell 33

3.6 Tanácsadók, coachok szükséges kompetenciái 37

4 SZERVEZET- ÉS VÁLTOZÁSKEZELÉSI RENDSZER ÉS A PROJEKTEK 40

4.1 PROJEKT ALAPISMERETEK 40

4.2 MÁS FELADAT-VÉGREHAJTÁSI MÓDOK 42

4.2.1 Team-munka 42

4.2.2 Program 42

4.2.3 Hagyományos szervezeti feladat 43

4.2.4 Beszerzés /vásárlás /outsourcing 43

4.2.5 Akció 43

4.3 A PROJEKTEK TIPIZÁLÁSA 43

4.4 A PROJEKTEK INDÍTÁSÁNAK OKAI 44

4.4.1 Mikor indokolt projektet szervezni? 45

4.5 MI A PROJEKTMENEDZSMENT? 45

4.6 A PROJEKTEK „SZENTÍRÁSA”: NÉHÁNY TÖRVÉNYSZERŰSÉG 46

5 A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATÉPÍTÉSE 47

5.1 Az üzleti ökoszisztéma 47

5.2 Az összekapcsolódás fontossága 49
5.3 Az ökoszisztéma és hálózat meghatározása 50
5.4 Támogató és akadályozó ökoszisztémák 52
5.5 A társadalmi vállalkozási hálózatok értékdimenziói és az érdekeltek elkötelezettsége 53
5.6 A társadalmi vállalkozási hálózatok további dimenziói 55
5.7 TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATÉPÍTÉSÉNEK FONTOSSÁGA 57
5.8 A társadalmi vállalkozások kihívásai 57
5.8.1 Szakpolitikai háttér 58
5.8.2 Pénzügyek és hitel 58
5.8.3 Vállalkozói képességek 59
5.8.4 Piac- és termékfejlesztés 59
5.8.5 Támogató szolgáltatások 59
5.8.6 A szektor érdekképviselete 60
5.9 Hálózati szolgáltatások 60
5.10 TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS – HÁLÓZAT FELÁLLÍTÁSA LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE 62
5.10.1 Ökoszisztéma elemzése (A) 62
5.10.2 Körülmények felmérése (B) 68
5.10.3 MEGOLDÁSOK KIALAKÍTÁSA (C) 69
6 TOVÁBBI FEJLESZTÉSI ESZKÖZÖK 73
6.1 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG ELEMZÉS 73
6.2 KOCKÁZATMENEDZSMENT 75
6.3 ÉRDEKHORDOZÓK (ÉRINTETTEK - STAKEHOLDEREK) KEZELÉSE 77
7 Búzavirág Alapítvány - Esettanulmány 80
8 REMODEL STÚDIÓ - Esettanulmány 83
9 Hibiscus Tea Feldolgozás - esettanulmány 87
10 Homoki Varázskert Szociális Szövetkezet, Kecskemét - Esettanulmány 91

ELŐSZÓ

A vállalkozások számára íródott kézikönyvek általában szigorú jogszabályok gyűjteményét és azok magyarázatát, vagy egy-egy ágazat gyakorlati és elméleti tudását tartalmazó vaskos kötetként jelennek meg számunkra, amelyek olvasását a cégek vezetők leginkább meghagynak könyvelőik, jogtanácsosaik és részterületek szakértői számára. Ez a vállalkozásfejlesztési kézikönyv nem ezzel a szándékkal készült. A hazai szociális gazdaságban érdekelt szakemberek, menedzserek, és vállalkozások tulajdonosai a társadalmi, gazdasági élet különböző területeiről indulva jutnak el arra a döntésre, hogy egy sajátos társadalmi cél, valamiféle közjó elérése érdekében hozzanak létre jól működő gazdasági társaságot, vagy vegyenek részt az építésében. A társadalmi vállalkozások magyarországi világa a legtöbb ember számára ma még alig látható, és a fejlesztésükkel foglakozó szakirodalom elhanyagolható, hiszen a téma potenciális olvasótábora is csak néhány vállalkozóból, kutatóból és érdeklődő szakemberből áll. Az alábbi könyv kimondottan a tájékozódó vállalkozót, a fejlődni kívánó szociális gazdasági menedzsert célozza, és elsősorban nem arra törekszik hogy elméleti megközelítésű, szakmai, vagy tudományos igényeket elégítsen ki. A vezető számára kialakított kötet gyakorlatok köré szőtt magyarázatokkal segíti a feladatok megoldását, ezzel a használók elméleti megágyazást is kapnak, például a vállalati stratégia kialakításához, és ezzel már ismereteiket is bővítik anélkül, hogy külön szakirodalom olvasásával kellene foglalkozniuk.

A szociális gazdaságban működő vállalkozások leírásával foglalkozó irodalom alapvető törekvése, hogy megragadja a társadalmi vállalkozások sajátosságait, elhelyezve őket a piaci és társadalmi környezetben, továbbá számos kísérlettel találkozhatunk magának a társadalmi vállalkozás fogalom tartalmi meghatározására. Ez a kézikönyv ezt a feladatot meghagyja a tudományos igényű elemzések és tanulmányok számára, így nem fárasztja az érdeklődő olvasót, vagy talán jobb, ha felhasználót említünk, fogalmi rendszerek, hazai és európai meghatározások összehasonlításával. Ezzel szemben már kipróbált gyakorlatok, módszerek és működő modellek bemutatásával találkozhatunk, és akár meg is érthetjük az ezek mögött működő élő gyakorlatokat. Ha az érdeklődő még azok közé a szerencsés emberek közé tartozik, akik nem adták a fejüket egy olyan vállalkozási cél megvalósítására, ahol nem a pénzügyi haszon az első, hanem egy közösségi értéken alapuló és a környezetünkre jótékonyan ható, ugyanakkor a munkatársaink jóllétére figyelő üzlet elindítása, akkor is olyan ismeretekkel bővítheti tudását, amely bármely szektorban működő szervezet számára használható lehet. Amennyiben viszont a gyanútlan érdeklődő arra szánná magát, hogy nemes céljait a jelenlegi gazdasági és piaci környezeteben szeretné megvalósítani, és aláveti magát a verseny által diktált elvárásoknak, akkor mindenképpen érdemes ezt a szándékát alaposan átgondolni és ötletét, elképzeléseit, vagy a már kidolgozott terveit egy akadálypályán is próbára tenni, amire ez a kézikönyv lehetőséget biztosít.

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat részéről nem csak végig kísérhettem a hálózati együttműködésbe vont szervezetekkel közösen végzett fejlesztést, ezek egy-egy állomásainak megtervezését, de workshopokon és tapasztalatcserékre lehetőséget biztosító rendezvényeken

mind a fejlesztő KONETT szakértőivel, mind a társadalmi vállalkozások munkatársaival, vezetőivel sok időt tölthettem együtt. Így egy társadalmi vállalkozás vezetőjeként és a SENTINEL projekt szakmai fejlesztőként elmondhatom, hogy a KONETT által most közreadott munka elsősorban nem írásos projekt termék, hanem a SENTINEL projektben megvalósított hálózat - és vállalkozásfejlesztési gyakorlat írásba foglalt, vállalkozási ismeretekkel megerősített, szerkesztett kézikönyve.

Kovács Gábor,
A SENTINEL projekt szakmai vezetője

1 BEVEZETÉS

1.1 A KÉZIKÖNYV CÉLJA

A kézikönyv célja, hogy társadalmi vállalkozások vezetői, kulcsfontosságú munkatársai és az őket támogató szervezetek képviselői eredményesebbek legyenek a fejlesztései feladatok elvégzése során a kézikönyvben felhasznált módszertani ismeretek által.

Ez a kézikönyv a projekt során a nemzetközi kooperációban létrejött angol nyelvű Kézikönyvet (Handbook) és Eszköztárat (Toolbox) egészíti ki, de önállóan is használható. Mivel ezekben, és a projekt egyéb anyagjaiban sokat foglalkoztunk a társadalmi vállalkozások meghatározásával és az ebben megfigyelhető országok közötti eltérésekkel, itt most terminológiai részletezésbe nem fogunk. A magunk számára minden szervezetet ide értünk most, amelyek valamilyen társadalmi értéket teremtenek és vállalkozási tevékenységet (is) folytatnak.

A SENTINEL Handbook a hálózatfejlesztésre és -építésre, míg a Toolbox a módszertani eszközökre koncentrál. Ez utóbbiakat használtuk a projekt során az egyes országokban.
A projekt dokumentumai itt érhetők el:
https://www.interreg-central.eu/Content.Node/SENTINEL.html a Documents fül alatt.

Kézikönyvünk összefoglalja a hálózatépítés legfontosabb elemeit – mert ez volt a magyarországi pilotunk egyik központi eleme (és marad is a kiadástól számított fenntartási időszakban). A másik kulcsténye a hazai pilotban a szervezet- és menedzsmentfejlesztés volt. Az eszköztárnál ezért leginkább az ezeket támogató modellekre támaszkodtunk, és ezek a projekt által előállított Toolboxhoz képest újdonságot, kiegészítést jelentenek. A nemzetközi kiadványokhoz képest, szintén új elemként jelennek meg az esettanulmányaink Szintén további elem a nemzetközi kiadványokhoz képest az esettanulmányok, amelyeket a pilotban résztvevő vállalkozásokról készítettünk – és nemcsak hasznos olvasmánynak, hanem tréningeken, workshopokon felhasználható oktatási elemnek is tartjuk.

Könyvünk gyakorlat-orientált, a munkafüzet jelleggel kidolgozott részeket egyénileg és csapatban is hasznos lehet feldolgozni. Gondolatmenetében a stratégiai és operatív elemek megkülönböztetése, az üzlet- és szervezetfejlesztés sajátosságai és különbözőségei és a hálózatosodás áll – kiegészítve az ezekhez használható ajánlott eszközökkel.

Végül, a könyv és a benne foglaltak használatával kapcsolatban online-konzultációra lehet egyénileg is jelentkezni a konett@konett.hu email címen, vagy a KONETT Team Facebook oldalán https://www.facebook.com/konettteam jegyzett üzenetben. Webinart is fogunk szervezni, ahol csoportosan végig vezetjük a résztvevőket a használat legfontosabb lépésein.

1.2 A KÉZIKÖNYV FELÉPÍTÉSE

A Kézikönyben az egyes tevékenységek, elemek, termékek, módszerek lényegét, illetve szervezési aspektusait fejtjük ki. Az egyes témarészek elején ráhangoló, bevezető kérdésekkel, a témák végén pedig ellenőrző kérdésekkel segítjük az olvasó és felhasználó bevonását. Az egyes témák feldolgozását esetpéldák egészítik ki, ezek vagy az egyes fejezetrészeknél, vagy mellékletben találhatók (ezt mindig jelezzük.)

A kiadványunkban először (2. rész) felvázoljuk a vállalkozás stratégiai és szervezeti közegét és az ezek tervezéséhez, fejlesztéséhez alkalmazható modelleket. Ezeket a modelleket a hálózatok fejlesztésénél ugyanígy lehet használni.

Ezután (3. rész) a vállalkozási és innovációs képesség, az ötlet felépítése és a támogató külső segítség alkalmazásával foglalkozunk – többnyire a hálózatépítésben is alkalmazható módon. Az itteni eszközök között a pénzügyi tervezéssel nem foglalkozunk, mert a projektünk és a kiadványunk is menedzsment-fejlesztés fókuszú. Azonban az egyik esettanulmányunkban ízelítőt adunk a pénzügyi kérdések végig gondolására is (9. esettanulmány).

A 4. részben kiemelten foglalkozunk a projektek módszertanával.

Az 5. rész alaposan végig vezet minket a vállalkozások és a környezetükben működő partnerek hálózatának felépítésének módszerein.

A 6. részben olyan kiemelt módszereket mutatunk be, amelyek a vállalkozás vagy hálózat megalapozásában elengedhetetlenek (megvalósíthatóság, kockázatkezelés, érdekelt-elemzés).

Majd 4 esettanulmány következik a projektünkbe bekapcsolódott társadalmi vállalkozásokról.

Kiadványunk nem a könyvespolcnak készült, hanem a Te gyakorlati támogatásodra. Mint ahogy a workshopokon, tréningeken és végső soron a projekt munkában is, a legtöbbet akkor nyersz a magad számára ezzel a munkafüzettel is, ha energiát, figyelmet, gondolkodást fektetsz bele. Fontos, hogy a fejlődésedet nyomon tudd követni.

A következő kérdésekre, az *1.3 fejezetben*, próbálj ennek szellemében válaszolni és ezzel használatba venni az első eszközt.
A táblázat a vállalkozások terén rendszerezi a tapasztalataidat és ahogy látod magad, a szükséges fejlődési elemek terén.

1.3 SZEMÉLYES FEJLŐDÉSI ÜTEMTERV

Töltsd ki az alábbi táblázatot !

Vállalkozói előéletem:	Hány éve foglalkozom vállalkozással:	Milyen szerepköröket töltöttem/ töltök be:
Legnagyobb a vállalkozással kapcsolatos sikerélményem	Mikor történt, mi volt a projekt vagy akció:	Minek volt köszönhető a siker és mi volt a személyes hozzájárulásom:
Vezetői képességeim és gyakorlatom	Fejlettségi szintem 1-7-es skálán (1: egyáltalán nem vagyok jó, 7: nehezen tudnék jobb lenni)	Fejlesztési elképzelésem (mit szeretnék tenni és kitől és miben kérek hozzá segítséget):
Vállalkozói alapismeretek		
Szakmai/szervezeti megalapozás		
Tervezés		
Szakmai munka összefogása		
Kontrolling, pénzügy		
Dokumentáció-adminisztráció		
Kommunikáció		
Üzletfejlesztés		
Marketing, networking		
Emberek vezetése		
motiváció		
konfliktuskezelés		
feladatmenedzsment		
egyéb		

A fejlesztési tervet időnként, legalább évente, legfeljebb félévente tekintsd át és aktualizáld. Célszerű, ha megtanácskozod az abban foglaltakat és véleményt kérsz másoktól is, hogy látják az általad leírtakat.

Visszajelzést kérni és kapni, és azt feldolgozni egy külön tudomány, amelyet ha elsajátítasz, nagyon sokkal léptél előre a fejlődésben.

Minden vállalkozás, szervezet hasonló meghatározásban működik: mindenekelőtt komoly tervezést és környezet felmérést igényel, majd szakmai integrációt és feladat-specifikációt. Nagyon fontos, hogy a vállalkozásban, szervezetben működő, dolgozó embereket jól kell vezetni. Ez a társadalmi vállalkozások és a társadalmi vállalkozások hálózataiban is így van.

Szemléljük meg a társadalmi vállalkozások stratégiai és szervezeti kontextusát !

2 A SZERVEZETFEJLESZTÉSI STRATÉGIAI KONTEXTUS

Bevezető kérdések

A vállalkozásodra – vagy a szervezeti tevékenységek közül arra, melyiket vállalkozásban végzel/ nyújtasz – mikor készítettél stratégiát? Mit tudsz elmondani a stratégia-készítés folyamatáról, mi jellemezte, hogy történt?

2.1 STRATÉGIA

A stratégia a szervezet jövőre irányuló gondolkodását jelenti. Formalizálására a következők miatt lehet szükség: [1]

1. Jövőkép rögzítése és elérésének megragadása, eszközrendszere
2. Környezeti változások (külső, belső) feldolgozása
3. Céloknak, stratégiai tartalomnak megfelelő működés kialakítása, fejlesztése
4. Kommunikációs eszköz biztosítása a szervezet tagjai és a külvilág számára

A stratégia elkészítése nem egyszerű, ezt minden vállalkozó megmondhatja. Az esetek egy jelentős részében, ha megkérdezik tőlünk, van-e stratégiánk, azt válaszoljuk, van. További érdeklődésre, hogy hol, meg tudjuk büszkén mondani, hogy a fejünkben... Az a stratégia, ami nincs rögzítve írásos formában, nem stratégia.

Sokszor előfordulhat, hogy úgy érezzük, minden bizonytalan és nem látunk előre, ugyanakkor vezetőként, tulajdonosként magunkkal és azokkal, akikért felelősséget viselünk, meg kell próbálnunk előre tekinteni.

A stratégia formalizálása mellett szükség van stratégiai menedzsmentre is, mégpedig a következők miatt:

1. A stratégia alkotás vezetett folyamat

[1] Forrás: Vecsenyi J- Nagy P: Változásmenedzsment modell, 2016. KONETT Team belső kiadvány.

2. A stratégiát meg kell valósítani, ennek irányítása vezetői feladat
3. Viszonyítási pont, külső környezet kezelése – kontrollált keretek nélkül nem lehetséges
4. Tudatos lépéssorozat, erőforrás-elosztás szükséges a megvalósításhoz

A stratégiai menedzsment a tervezés – megvalósítás - mérés–nyomon követés - értékelés, beavatkozás ciklust követi. Jellemzően a legtöbb kis-és középvállalkozásnak nincsen formalizált stratégiai dokumentuma, vagy, amije van, az nem összefüggően formalizált, ezért szükséges lépés a szervezetfejlesztéshez a stratégiai elemek különböző forrásokból történő összegyűjtése és ezt követő feldolgozása, rendszerezése

Az alább látható ábra bemutatja a stratégiai menedzsment kontextusát. A felső háromszögei a jövőbe vetített képről, a vízióról és az azt megmagyarázó küldetésről szólnak. Az alsó háromszögek pedig a vízióhoz vezető átfogó lépéseket mutatják.

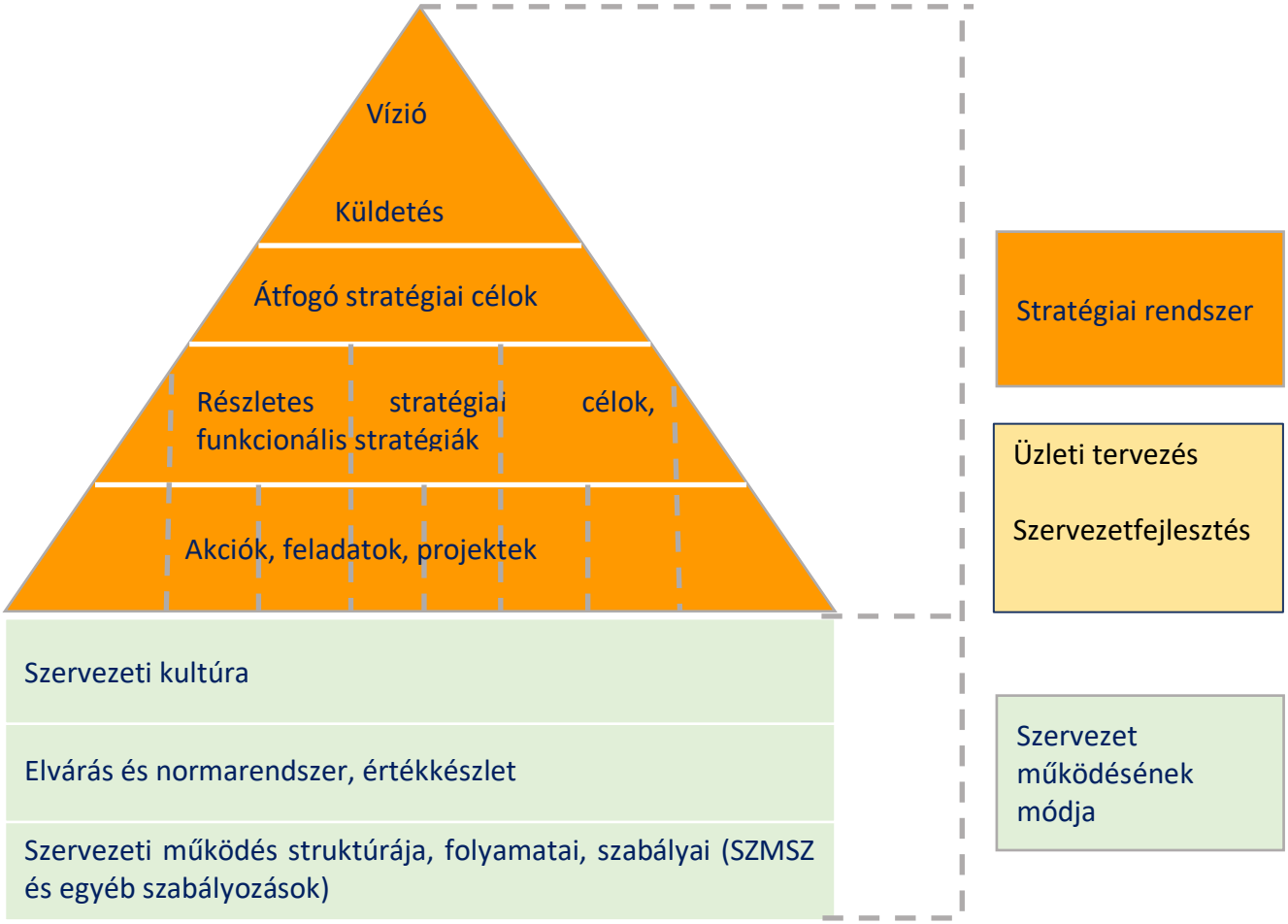
Alatta következik a célrendszer: ami pontosan elérendő állapotokat jelent, erre lehet kapcsolni a projekteket, akciókat (a hozzájuk tartozó tevékenységekkel.) A célok pontosításáról, és elkülönítésükről a tevékenységektől a projekt menedzsment fejezetben írunk részletesebben.

A víziót és az azt lebontó stratégiát vállalkozási (üzleti) fejlesztésekkel és szervezetfejlesztésekkel (amelyben a kompetenciákat is bele értjük) érjük el. Abban az esetben, ha ezt meg is tervezzük, az eredmények véletlenszerűsége csökken.

Válaszolj a következő kérdésekre a társadalmi vállalkozásodat figyelembe véve:

Neked mi az álmod, vágyad? Mi az indíttatásod, mi az elképzelésed ? Mennyire releváns, amit csinálsz?

2.1. ábra: Stratégiai modell[2]



A szervezetek a stratégiai keretrendszerrel két dolgot tesznek: 1) elképzelik, hová akarnak eljutni a jövőben és 2) megmagyarázzák, mivégre vannak a világon.
Amikor az elképzelésekről beszélünk, a víziót értjük rajta, ami egy jövőbe vetített kép – amin számít, hogy mi és ki van rajta, milyen kompozícióban és mi az, amit élesen látunk és mi az, amit kevésbé. Fontos az időpillanat is (két év? három vagy több – amikor a fénykép készül). A gyors változások között néhány évre is nehéz előre tekinteni.

Amikor a kik-, mik- és miért vagyunk kérdésekre válaszolunk, a saját fontosságunkat gondoljuk végig. Mit jelentünk a világnak vagy egy szeletének.

[2] Forrás: Nagy Péter: Változásmenedzsment, KONETT Team, 2012.

Ha társadalmi vállalkozó vagy, már van olyan víziód és már részben lehet, hogy csinálod is, amely releváns tevékenységről szól. A létedet kevésbé kell megindokolni. (Legalábbis magadnak: de mindenki másnak meg kell !)

Hogy mi végre vagyunk a világra, azt fogalmazzuk meg a küldetés nyilatkozatban. Ez egy-két mondatos állítás, amely egyrészt a külvilág számára szól: a lehetséges partnereinknek és vásárlóinknak szeretnénk megmondani, mi célból vagyunk a világon. Másrészt befelé pedig a munkatársainknak szeretnénk egyértelművé tenni, mi az az értékalap, amelyen állunk és mit kell nekik is követni, hogy beilleszkedjenek a szervezetbe. Ez a küldetés értelmezés megalapozza a szervezeti összetartozást biztosító érték- és normakészletet és viselkedéseket.

Példa: A Szimbiózis Alapítvány missziója[3]:

A fogyatékossággal élők,- különös tekintettel az értelmileg akadályozottakra és az autizmussal élőkre- képesek értékteremtő munkával hasznos tagjaivá válni a társadalomnak.
Ehhez egyrészt megfelelő felkészítésre, tárgyi feltételekre, szakmai segítségnyújtásra van szükség, másrészt adekvát szociális szolgáltatásokra, továbbá elengedhetetlen a befogadó társadalmi szemléletváltozás. A „szimbiózis" minden érintett fél azon egyenrangú partnerségben létrejövő együttműködését jelképezi, ahol képességeinkhez mérten a közösség javára munkálkodunk együtt.

Az átfogó stratégiai célok meghatározásához a külső környezetet mindenképpen elemeznünk kell. Ennek az egyik leghasznosabb módszere a PESTLE elemzés (magyarul PESTEL-nek is szokták fordítani, használni). Az elemzés a vállalkozásunkkal kapcsolatos tényezőket járja körbe. A következő táblázatban az elemzés egyes aspektusai mellett a lehetséges tartalmi elemeit ismertetjük.

A társadalmi vállalkozásoddal kapcsolatban próbáld meg magad vagy munkatársaiddal együtt kitölteni a rád jellemző ismérveket.

2.2. táblázat: PESTLE elemzés

Modell elem	Vizsgálati irányok	Elemzés
P: politikai	Ezek a faktorok meghatározzák egy kormány befolyását az adott iparágra, szakmára. Szabályozók, támogatások,	

[3] Forrás: Szimbiozis.net

	adó, vámok, stb – mindez befolyásolja a bevételi, gazdálkodási lehetőségeket.	
E: Gazdasági	Egy ország vagy régió gazdasági teljesítményének mutatói (árképzés, vásárlóerő, keresleti-kínálati viszonyok, infláció, kamatráták, versenyképesség, gazdasági szereplők stb.)	
S: Társadalmi	Az iparág, szakma társadalmi környezete – kulturális folyamatok, demográfiai, népességi változások, vásárlói szokások.	
T: Szakmai-Technikai	Az iparág- szakma működésmódjának változásai –innováció, digitalizáció, kutatás-fejlesztés, technológiai fejlettség, gépesítés, automatizáció, stb.	
L: Jogi	A működést befolyásoló jogszabályok, illetve a szervezet belső irányelvei. Lehetséges befolyásolás (fogyasztóvédelem, érdekképviselet, munkavédelem, munkajog stb.)	
E: Környezet-védelmi	Bizonyos tevékenységek esetén (turizmus, mezőgazdaság, farmok) környezeti szempontok (klíma, időjárás, földfajta, környezetvédelem stb.)	

2.2 SZERVEZETFEJLESZTÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENTTEL

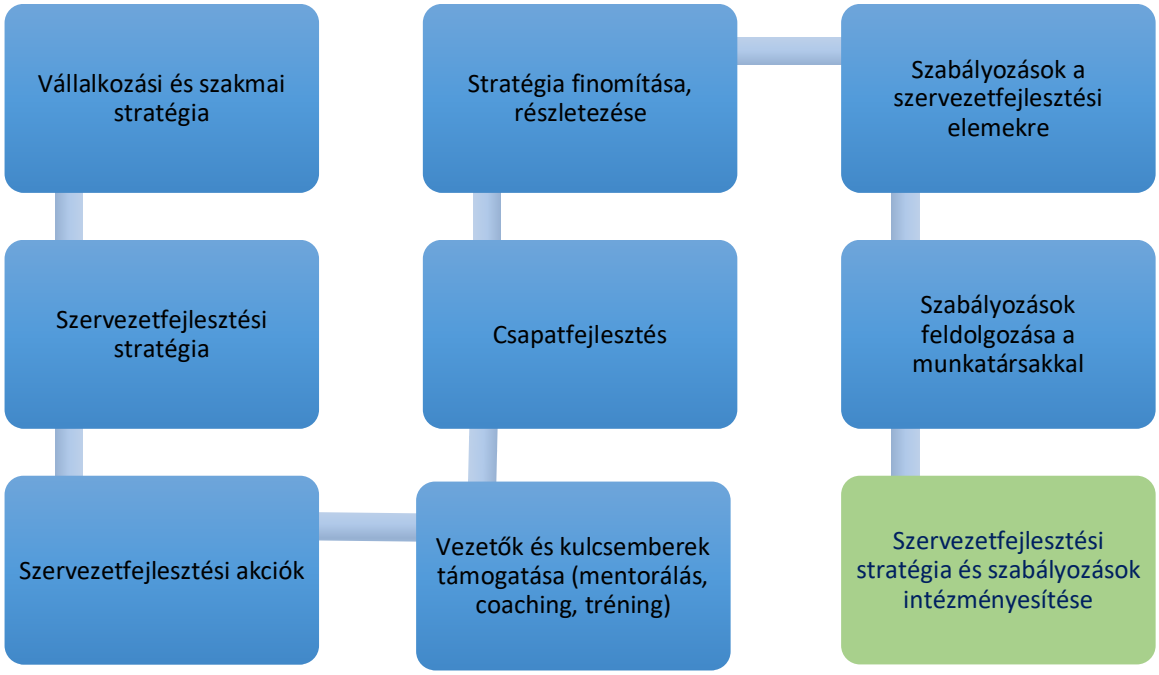
Bevezető kérdések:

Mit értesz szervezetfejlesztésen?
Csináltad már?
Mik voltak a tapasztalataid? – mi működött jól és mi nem? Miért?

A szervezetfejlesztés olyan tevékenységsorozat, amelyet a vállalkozási, szakmai stratégiánk és céljaink megvalósítására tervezünk – és arra szolgál, hogy az embereket, egyénileg és közösségben e célok elérésére alkalmassá tegye.

Folyamat, amelynek lépéseit érdemes szisztematikusan követni.

2.3 ábra: A szervezetfejlesztés módszertani folyamatábrája

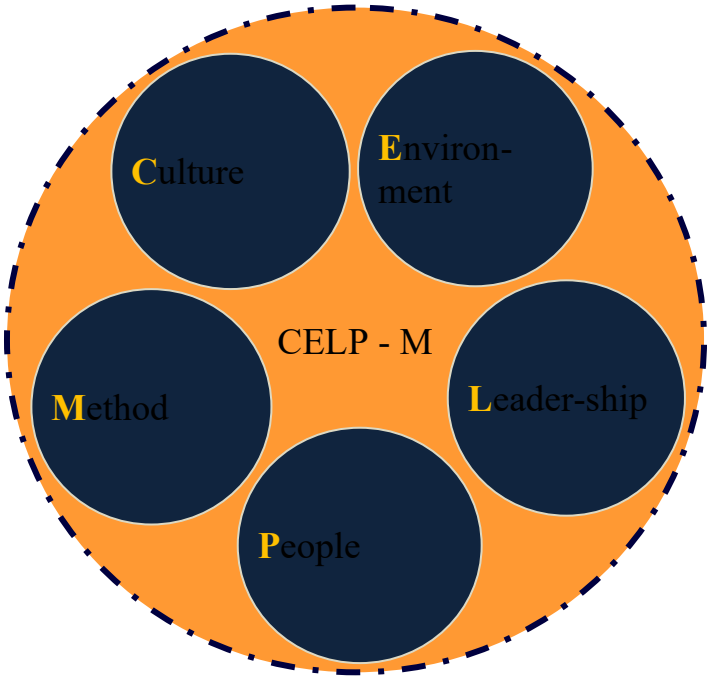


A szervezetfejlesztés fent bemutatott stratégiai kontextusához illeszkedve és figyelembe véve a szervezetfejlesztésben egy olyan modellt javaslunk, amelyet több évtizede sikerrel alkalmazunk eltérő méretű, eltérő iparágú és komplexitású szervezeteknél – sikerrel, mert a változáshoz való alkalmazkodást állítja a középpontba. A változások egyszerre történnek és sokszor önmagukban is jelentős méretekben, komplexitással.

Feladat:

Gondold végig, hogy vállalkozásod, tevékenységeid szempontjából melyek voltak az elmúlt 2-3 év legjelentősebb változásai!

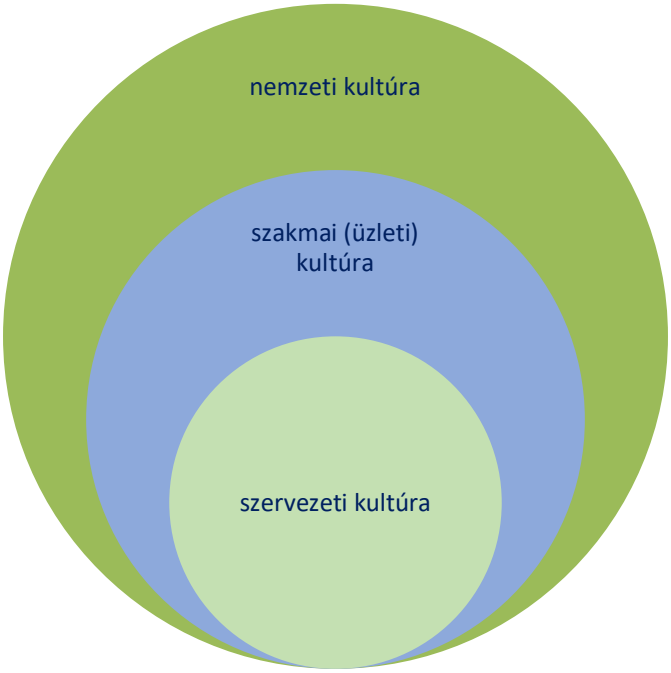
2.4 ábra: A szervezetfejlesztési modell[4]



[4] Forrás: Nagy Péter:, Változásmenedzsment, KONETT Team, 2012.

A modellben a szervezeti kultúra (culture), a szervezeti belső-és külső környezet (environment) feldolgozása és kezelése történik a vezetési funkció (leadership) megértésével és tudatosításával, valamint az emberekkel (people) kapcsolatos teendők rögzítésével. Ezt támogatja a metodológiai keret (methods) – amelynek főbb elemei a projektmenedzsment, a kompetenciafejlesztés, a kommunikáció és a változáskezelési szerepköri rendszer.
A mai szervezeteknél az egyik kulcsfontosságú kihívás a megformált stratégia aprópénzre váltása (napi működési elemekre bontása). Ebben a folyamatban a projektek kulcsszerepet játszhatnak.

2.5 ábra: A kultúrák rétegződése[5]



A szervezeti kultúra a kultúrák rétegződésében a harmadik elem. A nemzeteknek, népeknek van kultúrájuk – ez első réteg. Az egyes szakmáknak is, ez a második réteg. És az egyes szervezeteknek is – ez a harmadik szint. Utóbbin a működés, a gondolkodás és viselkedés módjait értjük, amelynek vannak látható és nem látható elemei.[6]

[5] Forrás: Nagy Péter, 2019.

[6] A téma fontossága miatt ebben a kérdésben külön web-alapú foglalkozást, szemináriumot szervezünk.

Ezekre a kérdésekre próbálj válaszolni magad :

Szerinted melyek a szervezeti kultúra látható és nem-látható elemei? Milyen sajátosságok jellemzik a társadalmi vállalkozások szervezeti kultúráját? A magyarországi kis- és középvállalkozásoknak milyen sajátságos kulturális jellemzőik vannak?

A sikeres szervezeteknél a működési kultúra kulcseleme az együttműködés és a kapcsolódások az egyes szakmai feladatok, a projektek és azok teamjei és a szervezeti egységek, és a munkatársak közötti együttműködés.
Ennek nagyon fontos eleme a projekt-kultúra. A projekt célok és feladatok mentén szerveződik, de lényege az egyéni felelősségvállalás és a csapatmunka. Csapat nélkül nincs projekt. A projektek szervezésének viszont megvannak azok a törvényszerűségei – később bemutatjuk a projekt „szentháromságban" és alaptörvényszerűségekben - , amelyeket sokszor a donor-projektekben csak korlátozott mértékben tudunk érvényesíteni. A konstruált valóság ezekben a projektekben speciális (intézkedésről-intézkedésre esetleg változó) gondolati rendszerben működik – például a változások kezelésében nagyon nehézkesen, lassan. A társadalmi vállalkozások ezt igazán jól ismerik.

A PMI (Project Management Institute), a világ vezető PM szakmai szervezete 2017-es felmérése alapján[7]

- a válaszadók 43 %-a érzi úgy, hogy a saját munkahelyén pontosan értik a projektmenedzsment értéktartalmát,
- a szervezetek 28 %-a alkalmaz projekt teljesítménymérést,
- a projektek 41 %-a nem eredményes a menet közben változó szervezeti prioritások miatt,
- a szervezetek 21 %-a használ projekt menedzsment sztenderdeket, módszertanokat,
- a szervezetek fele agilisabb eljárásokat alkalmaz az innovációs kihívások miatt,
- a projektek 14%-át ítélik kudarcnak.

Aktuális hazai kutatási eredmények jelenleg nincsenek[8], de a nagyvilágból rengeteg mérési adat áll rendelkezésre, amelyekből szemezgetünk a kézikönyv egyes pontjain.

[7] Pulse of the Profession, PMI, 2017. A tanulmány 3 és félezer, projektekben különféle szerepet betöltő szakértő válasza alapján készült, a világ minden tájáról

[8] Magyarországon a Magyar Projekt Menedzsment Szövetség és a Corvinus Egyetem 2018 februárjában indította Projekt kultúra felmérését, az eredmények nyomon követhetők 2018 második felétől: https://www.pmsz.hu/hirek-aktualitasok/szervezeti-hirek/pm-kutatas-2018

Egy másik, érdekes mérés az új-zélandi szervezetekre vonatkozik[9], melyben a válaszadó 200 szervezet közül a felmérés évében 40% legalább 30 projektet vitt, 56%-nál alkalmaztak projekt irodát és 60%-nál projekt portfólió menedzsmentet. A projekt iroda természetesen egy néhány fős kivállalkozásnál szóba sem jöhet, de egy olyan társadalmi vállalkozásnál is van értelme, ahol több szolgáltatási ág, több száz munkatárs és sok-sok projekt fut. A projekt iroda ez esetben a projekt szakértelmet, munkatársakat, kontrollt és minőségbiztosítást végi. A kontroll egyike a projekt portfólió, amely folyamatosan összefoglalja a projektjeink főbb jellemzőjét és informál előre haladásáról megadott mutatók alapján.

A szervezetek 71%-a foglalkozik projekt vagy egyéb szakmai/szervezeti újítással e téren. megközelítésekkel. Öt projekt közül egy agilis módszert használ, további egy pedig több módszer keverékét, amelynek az agilis is része lehet. És egy harmadikuk pedig valamilyen egyéb testre szabási módszertant alkalmaz.

2.2.1 Az agilitásról dióhéjban

Manapság az agilitás kifejezés olyan szakmai közhely, mint egyéb, a szervezet magáról tett állításai, úgymint: „Nálunk...
minden projekt;
az ember az első;
minden szinten fontos az őszinteség, a nyílt kommunikáció”

Folytasd a sort, ha van kedved ...

Manapság ilyen elkoptatott fogalom az agilitás, de érdemes megnézni a valódi jelentését.
Az agilitásnak a szükségszerűsége a gyors változások követésében rejlik: szakmailag érinti a projektek tervezési és végrehajtási módszertanát és időtávját (a többéves projekteket sok szervezet már nem tartja kivitelezhetőnek a gyorsan változó szakmai/szervezeti-szakmai környezet miatt.) Az agilis módszer két alapeleme a sprintek (kisebb tervezési egységek – heti vagy kétheti időtávra, gyorsabb kibocsátással és tesztelésekkel) és a scrumok (napi munkaértezezletek feladatkiosztással). Az eredetileg szoftverfejlesztésre kitalált módszer előnyeit bonyolultabb és nagyobb projekteknél is próbálják alkalmazni. Általában a projektekre vonatkoztatva ez a következőket jelentheti:
Prototípusok: kisebb termék-egységek minél gyorsabb kipróbálása, tesztelése, véleményeztetése a felhasználókkal, vevőkkel.
Fokozatosság: a fókusz e termék-szolgáltatás fokozatos javításán van és az egyes kisebb változtatások gyors kipróbálásán.

[9] Driving Business Performance. Project Management Survey. KPMG NewZealand, 2017.

Korai szakmai/szervezeti eredmények: a projekt törekedjen a minél hamarabbi szakmai/szervezeti eredmény elérésére, annak tanulságainak visszaépítésére, a teljes szakmai/szervezeti tartalom részenkénti elérésére.
Rendszeresség: a projekt működés támaszkodik a gyakori és rendszeres munkamegbeszélésekre – a nyomon követés és megelőzés érdekében.
I*dőtartás*: a határidők értelmezésének erősítése a prioritások alapján: tervezett határidőre a részeredményekből mi a legfontosabb, át lehet-e vinni valamit a következő munkafázisba (a határidő halasztása helyett)?
*Kész állapo*t: törekedjünk a használhatóság minél korábbi elérésére – a félkész termékek hosszabb távon csak viszik a pénzt és nem hozzák az eredményt.
Beszélgetés: a vezetők minél többet beszéljenek a projekt teammel a kockázatok kezelése és a problémák megoldása miatt. A formalizmusok súlyának csökkentése az informális, valós tartalmú kommunikáció javára.
A fentiek miatt nemcsak informatikai, hanem egyéb termékfejlesztési környezetben is alkalmazható az agilis módszertan, ha megfelelő a fogadó környezet is. És...

Ha értjük a külső környezetet is.

A szervezet környezetéből eredő változási tényezők, okok, húzó erők azonosítása, megértése kulcsfontosságú a változások feldolgozásához. A modellben a következő elem (E – environment, környezet) erre utal. Fontosak a visszajelzések a külső és belső környezetből. Szakmai, szervezeti, szektorális, jogszabályi, társadalmi fejlemények diagnosztizálása. A szervezeti reakciók értelmezése, eltérés-elemzés. A belső működési környezet diagnosztizálása is hasonlóan fontos.

A mai szervezeti- kulcsszereplőknek a következő környezeti változásokat kell figyelembe venniük és feldolgozniuk:
Digitalizáció: 2025-re a termelésben a 2010-es 10% helyett kb 25% lesz a robotok által elvégzett feladatok aránya. A termelékenységben ez 30%-os növekedést fog jelenteni és az iparági munkaerőköltségekben 18-33%-os csökkenést. Változnak az ügyintézések és a dokumentálások – ezek egyre inkább az elektronikus folyamatok és rendszerek felé tolódnak. *(A donor-projekteknél is megindult ez a folyamat 🤔) Szociális értelemben a digitalizáció a projektek és a közös gondolkodások, a megbeszélések helyett a technológiai alapú feladatvégzést erősíti, ezért ezt fontos ellensúlyozni.*
Vevői elvárások: A közösségi médiáknak köszönhetően szinte azonnali a vevők reakciója a piaci termékekre és szolgálatásokra, ahogy azonnali és egymás tájékoztatása is. A vevő ül a volánnál, a projekt menedzser pedig a mitfahrer.
Szervezeti struktúra: bizonyos iparágakban teljesen felbomlottak hagyományos szervezetek (közlekedés, vendéglátás, divat). Szélesebb körben egyre gyakoribbak a távolról dolgozó munkatársak és a virtuális teamek. *(Az anyag ezen részének megírásakor még nem söpört végig a világon a koronavírus-járvány. Az anyag lezárásakor, 2020. május végén látjuk, milyen lényeges változások történtek például a távmunka terén.)*

Munkaerő: egy korosztály, a moonerek kiöregedése és a legfiatalabb (ún. millennial) munkatársak vezetői szerepkörbe kerülése, valamint az iskolákból kikerülő szakemberek másfajta munkafelfogása (távoli és szabadúszó munkavégzések) átalakítják az igényeket és az erre adandó válaszokat.
Ami a piaci együttműködéseket illeti, a megosztási közösségek (pénz nem cserél gazdát, hanem különféle szívességeket tesznek egymásnak a felek. (Ilyen pl. hazánkban az Élményalap). Erősödnek a közösségi finanszírozású kezdeményezések, a crowdfunding, sourcefounding (ilyen pl. hazánkban az úszással nemes ügyet, fogyatékosokat, terápiára szoruló gyerekeket támogató verseny – amelyet minden évben megrendeznek, Swimathon néven.)
Nem is beszélve a tanulásmódszertan átalakulásairól (e-learning, kevert tanulás – blended learning, egyénileg vezérelt, moduláris tanulás).
Végül a *nem-növekedés* eszméje is megjelenik, amelynek lényege, hogy a gazdasági növekedést csak bizonyos korlátokig támogatja. Egy ilyen keretrendszer a doughnut economy[10]. Ennek lényegéről és egy esetpéldáról a honlapunkon is lehet olvasni[11].

A szervezetek vezetési kulcskérdése a változásokra felkészülés és hatékony reagálás. A projekteket illetően a törekvések a projektek mobilizálásának felgyorsítása, a kibocsátási (delivery) ciklusok lerövidítése, a termékek alkalmazásának és vevőkhöz juttatásának dinamizálása.
A változások új projekteket követelnek és a kompetenciák átértékelését.

A vezetői funkció (L – leadership) biztosítja a víziót, az irányokat. Priorizál a változási területek között. Kezdeményezi az érték- és normaképzést, illetve ezek felülvizsgálatát. A piaci, szektorális és egyéb környezeti változásokkal kapcsolatban kihívásokat teremt a szervezetnek és támaszt a beosztottaknak. Megjeleníti a probléma tulajdonlást és bevonja a kollégákat a megoldásba. Biztosítja a változáshoz szükséges erőforrásokat.
Vezetői feladat szükség esetén a sürgetettség megteremtése és a változási képesség fenntartása (szervezeti kompetencia). Nagyobb szervezeteknél különösen fontos az, hogy nemcsak az gyakorolhatja a vezetői szerepkört, aki vezetői pozícióban van! Az egyes munkatársi kollektívákban, projekt csapatokban az informális vezetés, mások lelkesítése, a követendő példa minden olyan munkatárs számára is adott, aki nem tölt be egyébként vezető funkciót.

Ami az embereket (P – people) illeti, kulcskérdés, hogy a kollégák megtalálják saját feladataikat és hozzájárulásuk mikéntjét a szerepköri modell alapján. A lehetőségeiket kiteljesítően járuljanak hozzá a változásokhoz. Fejlődjenek a változáshoz szükséges kompetenciáik. A változások kulcskérdése ellenállásuk okainak megértése, a változások vonzóvá tétele, a nem-változás

[10] A Kate Raworth által kitalált modellben, mint a fánk, vagy bégel, egy körgyűrűn helyezkednek el a fenntartható fejlődés elemei, ami az elégségest nem éri el, középen hullik ki, ami túlterjeszkedik a felső határon, lecsúszik a gyűrűről kívülre. L. az alább idézett esetpélda.
[11] https://www.konett.org/change-clinic-blog/portre-a-prosperalo-varosrol

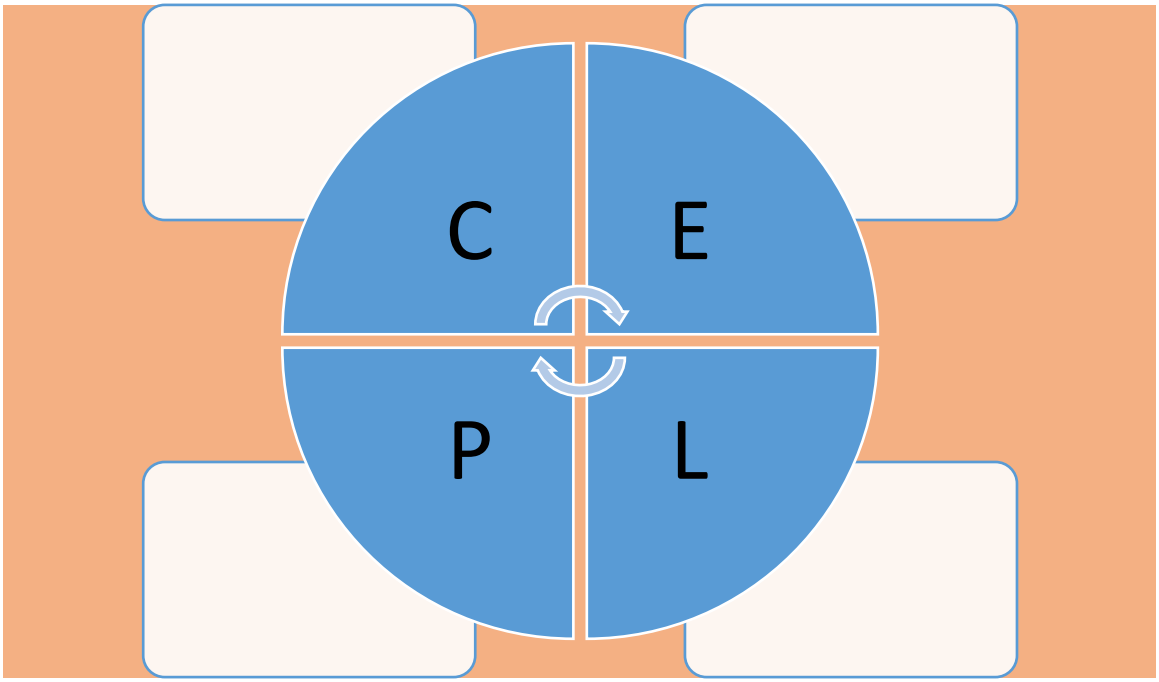
hátrányainak megértetése. Stratégiai kérdések: Milyen viselkedést várunk el az emberektől? Mit tegyünk ennek érdekében?

Ne feledjük, hogy az emberek legerősebb kapcsolódásai érzelmi alapúak és a viselkedésük megértésében a racionalitás mellett az érzelmi eredők feltárása és kezelése is alapvető.

A változásmenedzsment módszertanunk központi törekvése, hogy a változások szakmai-szakmai/szervezeti tartalma mellett az elfogadást is megteremtse.

Összefoglaló feladat: Töltsd ki a változásmenedzsment térképet a saját vállalkozásodra !

Kezdd azzal, mi jellemző most az egyes területeken – melyek a meghatározó gondjaid, amelyek elsőre eszedbe jutnak! Utána beszéld végig munkatársaiddal![12]



[12] A modell kitöltésével és használatával kapcsolatban ingyenes konzultációt kérhetsz a bevezetőben megadott elérhetőségen

3 FEJLESZTÉST TÁMOGATÓ MÓDSZEREK

3.1 INNOVÁCIÓMENEDZSMENT: AZ INNOVÁCIÓS RADAR MODELL

Bevezető feladat:

Gondold végig, az elmúlt 1-2 évben milyen innovatív, újszerű termékkel, szolgáltatással, módszerrel találkoztál a tevékenységi körödben!

A társadalmi vállalkozók par excellence innovatívak, mert rengeteg ötlet és újítás kell ahhoz, hogy társadalmi küldetésüket megvalósítsák úgy, hogy még vállalkozásként is életképesek legyenek.

A SENTINEL projektbe bevont vállalkozások néhány innovációja:

Angyalliget: különleges posztóvirágok a debreceni virágkarnevál és németországi vásárok komplett díszletezésére
Búzavirág: az erdei iskola újra értelmezése, szemléletformálás, érzékenyítés fogyatékosok által vezetett műhelymunkával
Hetedhét Határ: helyi gazdaságfejlesztés komplex módszerekkel, élelmiszer feldolgozás új márkaépítéssel
Homoki Varázskert: gyógynövények, egészséges élelmiszerek pszichoszociális védett foglalkoztatással
Remodel: társadalmilag hátrányos helyzetű fiatalok bevonása az egyedileg tervezett, újrahasznosított bútorok készítésébe
Strázsa Tanya: fogyatékosok új termékcsaládok előállításában, egészségközpont indítása
Szimbiózis: folyamatos termékfejlesztés, gasztro-turizmus autista munkavállalókkal, háziállat – bérlés, CSR-program a majorságban

Az innováció mindig egy adott piac, szakmai közösség, szakma, földrajzi helyszín, vásárlói kör számára jelent újszerű terméket, szolgáltatást, megoldást jelent. Az utóbbi hónapokban, azt találhattuk, hogy a külső kényszer tett lehetővé bizonyos innovációkat. Ezek közül mindenki találkozott olyan példákkal, mint *az iskolai oktatás informatikai megújításai; online istentisztelet; vásárlások átalakulása logisztika és fizetések szempontjából; művészeti produkciók online térbe helyezése (stream partyk, színházi események,* stb.)
A külső kényszer mellett törekedjünk arra, hogy saját ötleteinkben is mindig meg tudjunk újulni.

Mivel a SENTINEL pilotok üzleti tervezése piaci belépések és innovációk létrejöttét feltételezi, ezért az innovációs radar modell megismerését és használatát javasoljuk. Ez az eszköz jól kiegészíti a szélesebb körben használt canvas (vászon) modellt és a PESTLE elemzést.

A következő ábra (3.1.) szemlélteti a modell elemeit[13]:

Az innováció ma már nemcsak az új termék fejlesztését vagy a hagyományos kutatás-fejlesztést jelenti. A versenyelőny érdekében el kell kerülni, hogy ugyanazokat a vásárlókat hasonló termékekkel és folyamatokkal próbáljuk meg elérni és az innovációban is hasonló utakat kövessünk. Manapság a könnyebb út a márka- és terjesztési fejlesztések követése. Ám ha mindenki ugyanott keresi ugyanazokat a lehetőségeket, akkor az innováció egymás másolásában merül ki. Ez esetben nem vesszük észre az igazi egyedi lehetőségeket. A valódi üzleti, szakmai,

[13] Forrás: Sawhney-Wolcott-Arroniz, MIT SMR, 2006 alapján átdolgozta Nagy Péter

vállalkozási innováció sokkal szélesebb körű, mint a termék- vagy technológiai újítás. Az igazi újításokat a vevőknek nyújtott végfelhasználás szintjén kell keresni. Nem új dolgokat, hanem új fajta értékeket hozunk létre. Nem számít, a fejlesztő cég mennyire tartja értékesnek a saját újítását, a végén a vevők pénztárcája a fő mérce: költenek-e rá vagy nem.

Az üzleti innováció sok formában jelentkezhet, pl. ki nem szolgált fogyasztói igényben (pl. saját magad által összeszerelhető bútorok), magasabb szintű vevői élményben (A380 repülők utazó hotel jellege), vagy folyamatok átalakításában (üzleti-pénzügyi folyamatok átütemezése a szezonhoz igazítva). A sikeres üzleti innováció rendszerszintű: a vállalkozás minden elemére kiterjed. Egy jó termék hitvány terjesztéssel kudarcos lesz, csakúgy, mint egy kiemelkedő új technológia, ha nem felhasználóbarát.

Az üzleti innovációnak lehetséges elemeit és kapcsolódásait megvizsgálhatjuk az innovációs radar modellel. Ennek négy eleme a hagyományos stratégiai üzleti dimenziókat fedi le: MI a kínálatunk, KINEK ajánljuk (vevők), HOGYAN állítjuk elő (folyamatok) és HOL férhető hozzá (milyen piacokon jelenünk meg). Ezt a négy alapelemet 8 további szemponttal lehet kiegészíteni.

A következő ábrában a vállalkozási ötletednek megfelelően töltsd ki az üres oszlopot!

3.2. táblázat: a modell elemeinek kibontása

Rendszerelem	Meghatározás	Specifikum
KÍNÁLAT	Új, innovatív termékek és szolgálatások kifejlesztése	
Technológia	Azonos komponensek, építőelemek használata az ismételhető kínálat létrehozására	
Megoldás	Integrált, testreszabott megoldások, amelyek a végfelhasználó problémáit oldják meg	
VEVŐK	Ki nem elégített vásárlói igények felfedezése, ki nem szolgált szegmensek azonosítása	

Vevői élmény	A vevői kapcsolódások újra tervezése minden egyes találkozási pontnál.	
Értékképzés	Újra gondolni, hogyan szerzünk bevételt és innovatív bevételi forrásokat kreálni	
FOLYAMATOK	Az alapfolyamatok újra tervezése hatékonyság és eredményesség érdekében.	
Szervezet	A vállalati forma, funkcionalitások és tevékenységek tartalmának változtatása	
Ellátási lánc	Átgondolni a beszerzési és ellátási folyamatokat.	
PIACI JELENLÉT	Új elosztási csatornák létrehozása, innovatív jelenléti módok, ideértve a helyeket, ahol vásárolják vagy használják a terméket.	
Kapcsolati háló	Kapcsolat-központú intelligens és integrált ajánlatok kialakítása.	
Márka	A márkaépítés új szintre emelése.	

A kínálatunk a vállalkozás által előállított termékek és a nyújtott szolgáltatások. Itt a kérdések, hogy mit tudunk újítani, mi az, amit a vevők megfizetnek.

A technológia azokat az építőelemeket jelenti, amelyekkel a termék vagy szolgáltatás portfóliót össze tudjuk állítani. A technológia megújítása azt jelenti, hogy több különálló kínálati elemet

összefogottan és egymásra építve, eredményesebben tudunk kínálni, mintha külön-külön jelennénk meg vele a piacon.

A megoldás egy adott vevő-problémára nyújtott termék- és szolgáltatás elemek összessége. A megoldás megújítása a vevő számára a termékválaszték mélysége és az egyes elemek összehangolása révén jelent értéket.

A vevőélmény mindaz, amit a fogyasztó érez, lát, hall, más módokon tapasztal a vállalattal találkozva. Itt az újítás a találkozási pontok végig- és újra gondolását jelent.

Az értékképzés az a folyamat, ahogy a vállalat learatja a megtermelt értékek hasznát. Itt az újítás lehetséges módjai a bevételi források átgondolása, az árképzés átalakítása vagy egyéb módon bővíteni a vevőkkel való találkozás – értékesítési csatornák bővítése, új értékképzési módozatok keresése. (Hirdetés, licensz, biztosítási módozatok, stb.)

A folyamatok a belső működés üzleti értéket képező elemei. Itt a lehetséges innováció a nagyobb hatékonyság, ciklusidő rövidítés, a magasabb minőség stb. érdekében tett átalakítások. Érintheti a termelés helyszíneit vagy egyes folyamat-elemek átemelését a folyamat végéről az elejére. A munkaszervezésben a folyamat-elemekhez rendelt csoportkialakítás is innovatív elem. Megnőhet a piacra jutás sebessége és a rugalmasság.

A szervezet a vállalkozás saját, a partnerségi rendszere és a munkatársi szerep- és hatásköreinek strukturálása. E téren az innováció a vállalat tevékenységi köreinek átgondolása, a szerep- és hatáskörökkel együtt, a javadalmazási struktúrákkal együtt.

Az ellátási lánc a tevékenységek és szereplők sorrendisége, ahogy a javakat, szolgáltatásokat és információt mozgatják a termelési forrásoktól. Itt az újítás az információ átstrukturálása, finomítása.

A piaci jelenlét azokat a terjesztési csatornákat jelenti, amelyeket a vállalat alkalmaz a kínálatának piacra juttatására és azokat a helyeket, ahol hozzáférhető a terméke. Itt az innovációs lehetőség új jelenléti pontok kialakítása és a meglévők kreatív módon történő felhasználása.

A kapcsolati hálózat a vállalat termékeit, szolgáltatásait köti össze a vevőkkel, és önmagában is versenyelőnyt jelenthet. Itt az újítás a hálózat bővítése és lehetőségeinek mélyebb kihasználása.

A márka jelrendszer, szavak és ábrázolások összessége, amelyeken keresztül a vállalat az ígéretét kommunikálja a vevőnek. Itt a márkakihasználás új szintre emelése az innováció – (pl. egy lehetőség – könnyű hozzáférés – kiterjesztése egy szolgáltatásról – szállítás – egy sor másikra: ételrendelés, műsorszolgáltatás, pénzkezelés, kávézás stb.).

3.2 BELSŐ KÉPESSÉG-ELEMZÉS

A külső környezet után vegyük szemügyre a belső körülményeket. Gondold végig, házon belül milyen változások történtek az elmúlt 1-2 évben.

Utána nézzük meg a következő táblázat szerint mit gondolsz a vállalkozásodról[14]:

3.3. táblázat: Társadalmi vállalkozások kulcsproblémái

Társadalmi vállalkozásokat érintő kritikus problémák	Leírás
Pénzügyi erőforrások hiánya	A társadalmi vállalkozások külső pénzügyi erőforrásokra támaszkodnak, ami instabil pénzügyi pozícióhoz vezet. A társadalmi vállalkozások számára nehéz az egészséges és fenntartható állapot elérése, képtelenek elegendő saját pénzforgalom létrehozására, mert nincsenek a vállalkozói készségek, üzleti tudás, értelmezhető emberi erőforrások, és piaci pozíciók birtokában.
Menedzsment és vezetői képességek	A SENTINEL projekt országaiban végzett sok esettanulmány utalt arra, hogy a társadalmi vállalkozások fejlődésének egyik legfontosabb előre mozdítói a vezetői képességek. Alapvetően fontos dolog a pénz (alaptőke vagy bevétel) előteremtésének képessége, a másik pedig a menedzsment és az emberek vezetése abban, hogy a fejlődést elősegítve, a vállalat tevékenységeit és befektetéseit stratégiailag kezeljék. A vezetői készségek, vagy szakképzett munkatársak hiánya megnehezíti a társadalmi vállalkozás működését, mivel, mint tudjuk, a társadalmi vállalkozás egy különleges intézmény, és különleges vállalkozói szemléletre van szükség gördülékeny működéséhez.
Vállalkozói készségek és gondolkodásmód	A vállalkozói gondolkodás kifejezetten fontos képesség, amikor egy intézmény, projekt vagy cég vezetéséről van szó. Amikor folyamatban van egy stratégia kidolgozása, vagy munkaközösségek kerülnek bevonásra, az ilyen gondolkodásmóddal rendelkező egyének képesek látni a vállalat hosszútávú haladásának irányát, és megragadni a növekedés lehetőségeit.

[14] Forrás: SI és USI Toolbox, SENTINEL project, 2018.

Instabil üzleti modell	Ahogy fentebb is említettük, a társadalmi vállalkozás egy különleges intézmény. Tevékenységüknek köszönhetően az üzleti modelljük is igen egyedi. Másfelől, amikor bevétel teremtésről van szó, nagyon fontos számukra legalább megpróbálni valamilyen szintű önfenntarthatóságra törekedni. Bár a társadalmi vállalkozásoknak nincs lehetősége egy minden elemében önfenntartó modellre, de fontos, hogy hosszútávon legyen egy-két olyan elem, amely a hosszútávú jólétet garantálja a vállalkozás számára.

3.3 A VÁLLALKOZÁSI KÉPESSÉG VIZSGÁLATA

A vállalkozás és a szervezetek vezetése sokszor egybecsúszik, máskor pedig teljesen más képességeket, teendőket jelent.

Gondold végig, mennyire vagy vállalkozói alkat. És ítéld meg, hogy a szervezeted mennyire vállalkozóképes!

Nézzük a táblázatot[15] :

[15] Forrás: USI-SI: SENTINEL Toolbox, 2018.

3.4. táblázat: A vállalkozás készenlétének ellenőrzése

A fejlődés fókusza	Leírás
Vállalkozói gondolkodás	Mi is a vállalkozói gondolkodás, hogyan alakítsunk ki vállalkozói szemléletet egy cégben, és annak dolgozóiban, mi a vállalkozói szellem lényege, melyek a menedzserek és a vezetők gyakorlati felelősségei.
Minimálisan életképes termék	Hogyan hozzunk létre minimálisan életképes termékeket, melyeket a társadalmi vállalkozások a lehető legkevesebb befektetéssel megvizsgálhatnak, ily módon keresve innovációkat, és jobb megoldásokat célközönségük számára.
Canvas (Üzleti vászon) modell	A társadalmi vállalkozásoknak meg kell érteni, hogyan kell felépíteni legalább egy részben fenntartható üzleti modellt, és a mögötte álló folyamatokat. A vászon-modell megjeleníti a munkahelyi közösségnek, hogy milyen megoldást visznek a piacra, ez milyen problémákat old meg, a megoldást hogy kell értékesíteni, mi a célközönség demográfiája és érdeklődési köre, milyen megoldások vannak az eladásra, és melyek a feltételezett költségek és bevételek.
Validáció	A kipróbálással a társadalmi vállalkozások megismerhetik a megoldásuk piacra gyakorolt hatását, mielőtt bármit is befektettek volna a megoldás kifejlesztésébe. Kutatás, és a célközönség megkérdezése választ ad arra, hogy megoldják-e a célközönség problémáit.
Mentorálás, coaching és tanácsadás	A társadalmi vállalkozásoknak ki kell találniuk, hogyan férjenek hozzá mentorokhoz, üzleti tanácsadókhoz. Ennek előfeltétele, hogy ismerjék ezen tevékenységek hozzáadott értékét.

3.4 AZ ÖTLETELŐ MŰHELYMUNKA FELÉPÍTÉSE

A vállalkozáshoz nagyon jó ötlet kell, de igaz az is, sajnos, hogy nagyon nehéz igazán újat kitalálni bármiben. Az új azonban, amint azt az innovációval kapcsolatban említettük, viszonylagos. Esetenként elég jónak lenni is tisztes helytállást eredményezhet. Az ötletünket azonban mindenképpen meg kell beszélni másokkal, mert mi érzelmileg túl közel állhatunk hozzá (nagyon beleszeretünk.) Kellenek a külső szemlélők, az ördög ügyvédei.

Többféle módon, például elsődleges vagy másodlagos piackutatással vághatunk az ötlet próbájába, de a workshopot, mint alkotó technikát is használhatjuk.

3.4. táblázat[16]: Ötlet ellenőrző műhelymunka lépései

Lépések	Tevékenységek:
Munka egy üzleti ötlettel, az üzleti gondolkodásmód elsajátítása	● Mi a vállalkozás, a létrehozásához kapcsolódó lépések, (értékesítés, prezentáció, marketing, ötlet-teremtés, stb.), az üzleti lehetőségek kereséséhez szükséges követelmények ● Problémák keresése, amelyek köré egy vállalat felépíthető, miért fontos egy vállalatnál az elővigyázatosság ● Az üzleti ötlet bemutatásának fontossága (a célközönség, mentorok, oktatók, befektetők számára), ennek előadás, “pitchelés”
Az ötlet megvalósításához “lean canvas” használata	● Ötletek felvetése egy csoportban, visszajelzések gyűjtése ● A “lean canvas” módszertanának megismerése, és ennek használatával az üzleti modell ábrázolása papíron
Azon probléma megerősítése, amely köré a vállalat felépül	● A cég fejlődésében a coachok, mentorok és kapcsolatépítés szerepe ● A vállalkozás fejlődési kockázatainak meghatározása, és feltárása megerősítési tábla segítségével ● Kiinduló stratégia felállítása a megerősítés első fázisához
Azon megoldás megerősítése, amely köré a vállalat felépül	● A megerősítés első fázisában felmerülő nehézségek, kockázatok megbeszélése a vállalkozók között ● Megbeszélés és optimalizáció a validálás második fázisára ● Egy kiinduló stratégia kidolgozása a megerősítés első fázisához

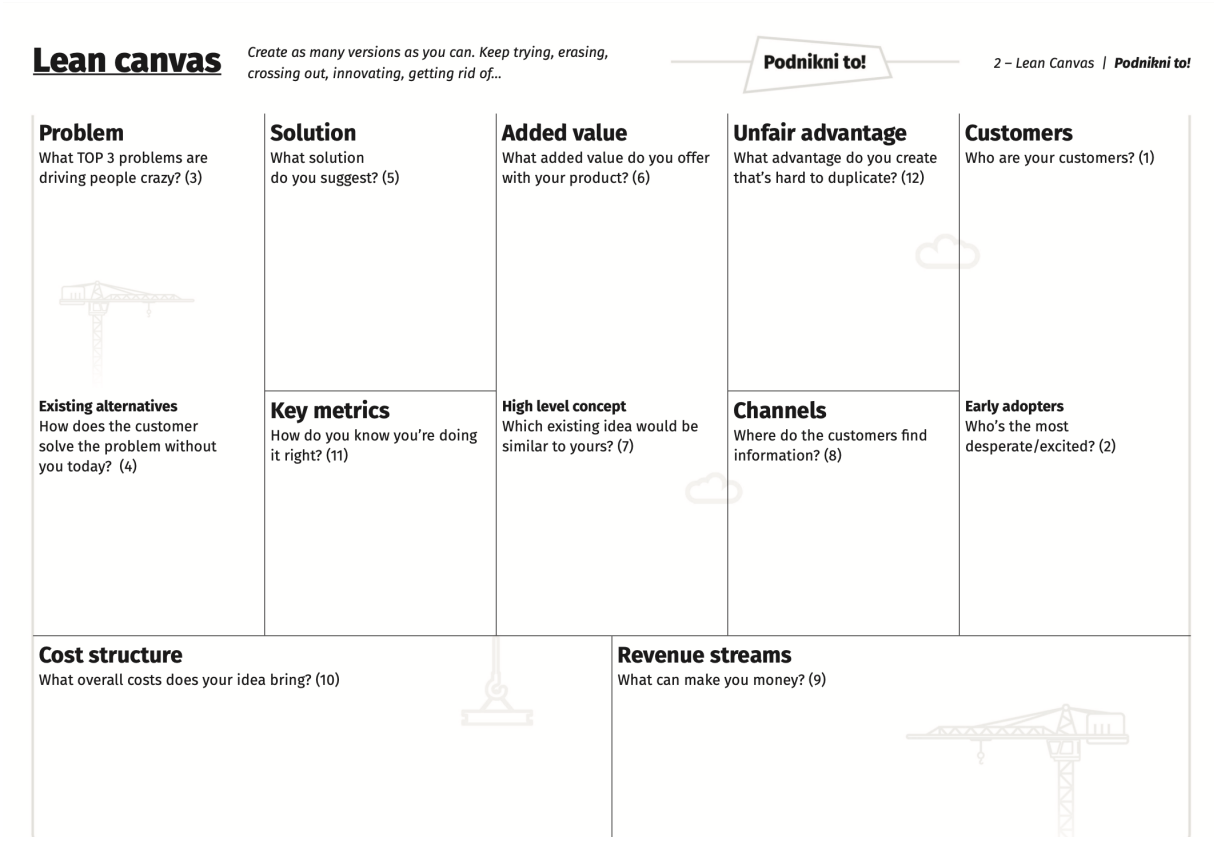
[16] Forrás: SI-USI: SENTINEL Toolbox, 2018.

	● Alapszámítások a termékekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatban
Mentorálás	● A meghívott mentorok és coachok visszajelzést adnak minden projekttel kapcsolatban ● A kezdő vállalkozóknak ismertetniük kell tenniük ötleteiket, és szigorúan ragaszkodniuk kell konkrét szabályokhoz ● A kezdő vállalkozók visszajelzést gyűjtenek szakemberektől, és az ebből kapott információt a projektekbe beépítik
Öntudatosság	● A mentoroktól és oktatóktól kapott visszajelzések megvitatása ● A csapatok haladásának kritikus felmérése, és az ötletet előmozdító következő lépés kidolgozása
Jövő tervezése	● Az előadó megvitatja a haladás teljes menetét a projekten dolgozó összes csapattal, és tanácsokat ad a konkrét további lépésekkel kapcsolatban ● Minden csapat megvitatja saját tervét, és megosztja azt a többiekkel

3.5 A Canvas modell

A vállalkozási ötlet kibontására széles körben alkalmazott eszköz az üzleti vászon modell. Képzeljük el, hogy előveszünk egy papírt, és mindent megpróbálunk rajta összefoglalni, amit fontosnak tartunk a vállalkozással kapcsolatban.
A vászon (canvas) modellnek számtalan változata van. Nézzünk egyet[17] – az egyes rovatok értelmezésével. (*Egy kitöltött modell található a Homoki Varázskert esettanulmányban*.)
Itt kiindulás a probléma, amit megoldunk a vásárlónak (ez az ún. Lean canvas modell – az Esettanulmányban a másik canvas modellt szerepeltetjük).

[17] Forrás: USI-SI: SENTINEL Toolbox, 2020. A canvas modell Ash Maurya lean-canvasának átrajzolása.



3.5. táblázat: Egy canvas-változat rovatainak értelmezése

CANVAS-ELEM	TARTALMA	Mit kérdezzünk, mikor ezt a kérdést töltjük ki?
ÜGYFELEK (customers)	Ezzel a dobozzal érdemes kezdeni, mivel ez a legfontosabb a problémákkal/szükségletekkel kapcsolatban. Az ok logikus. Ha nem értjük, hogy kinek adunk el, vagy nem ismerjük a problémát/szükségletet, amit megoldunk/kielégítünk, akkor az üzleti modellünknek semmi bizonyított esélye sincsen.	• Ki(k) az ügyfele(i)m? (Írjuk le az ügyfél szegmens demográfiáját, csak azt, ne kombináljuk semmivel) • Kik a korai alkalmazóim? (a korai alkalmazók azok, akik a terméket még a korai szakaszban hajlandók megvenni, mikor még nincs befejezve, vagy nem is működik rendeltetés szerűen)

MEGOLDANDÓ PROBLÉMA (Problem)	Ez a doboz azt szemlélteti, hogy milyen problémákat/szükségleteket próbálunk meg megoldani/kielégíteni a termékünkkel. Minél kevesebb ember érzi a problémát/szükségletet, annál kisebb eséllyel indul a termékünk a piacon.	• Milyen 3 problémát próbálok megoldani a termékemmel/ szolgáltatásommal? • Létezik bármiféle alternatíva a termékemre a piacon(a vetélytársak mellett), amely veszélyt jelenthet rá?
MEGOLDÁS (Solution)	Milyen lesz a megoldás? Legyünk pontosak és lényegre törők. Próbáljuk meg a megoldást egy mondatban ismertetni.	• Mi a megoldás az ügyfelek problémáira/igényeire?
ÉRTÉK AJÁNLAT (Added value)	A hozzáadott érték az, amely kiemel egy terméket a versengők sorából. Ez lehet egy egyedi keveréke a hozzáadott értékeknek	• Milyen hozzáadott értékkel szolgál a termékem/ szolgáltatásom? • Milyen létező ötletek hasonlítanak az enyémhez? (pl.: Valami olyasmit csinálok, mint a Facebook, csak vállalatoknak.)
CSATORNÁK (Channels)	A csatorna alapvetően a marketing. Gondoljunk a számtalan módra, ahogyan elérhetjük lehetséges ügyfeleinket. A csatornák a kommunikáció mellett az értékesítést is lefedik: B2B (vállalkozások között), B2C (vállalkozás és fogyasztó között) stb.	• Milyen csatornákat használnak az ügyfeleim információszerzésre? (Közösségi média, konferenciák, LinkedIn csoportok, fórumok, stb.)
BEVÉTEL-FORRÁSOK (Revenue streams)	Jegyezzünk fel minden bevételi forrást, amely pénzáramlást biztosíthat a projektnek, mikor a termék/szolgáltatás készen áll.	• Hogyan tudok különböző módokon pénzt sajtolni a termékemből/ szolgáltatásomból?

	Jegyezzük fel továbbá azokat a későbbi forrásokat is, amelyek kezdetben nem elérhetők.	
KÖLTSÉGEK (Cost structure)	Mi a megoldás? Jegyezzünk fel minden költséget, amely a termék korai szakaszához köthető. Mind az egyszeri, mind a visszatérő költségeket.	Milyen költségek kapcsolódnak a termékem/szolgáltatásom létrejöttéhez és forgalmazásához
TELJESÍTMÉNY MUTATÓK (Key metrics)	A kulcs mutatók a főbb teljesítmény mutatók egyszerűbb változatai. Gyakran változnak a korai szakaszban. Egy ötlet kezdeti szakaszában van, a főbb mutatók ne az eladásról szóljanak, hanem a termék hirdetésének különféle módjairól az ügyfelek körében.	Milyen kulcs mutatókat érdemes néznem, hogy megbizonyosodjak a projektem előmeneteléről?
VERSENYTÁRSAKKAL SZEMBENI ELŐNYÖK (Unfair advantage)	A konkurenciával szembeni lépéselőnyt mások nem tudják elvenni tőlünk, lemásolni, vagy megvenni máshol. Ilyen „igazságtalan” (unfair) előnyök lehetnek előjogok, egy termékhű közösség, vagy technikai tudás egyedi keveréke. Ha jelenleg nem rendelkezünk ilyen előnnyel, gondolkozzunk, hogy mi módon tehetnénk szert rá.	• Milyen előnnyel rendelkezem, amelyet nem tudnak ellopni, lemásolni, vagy máshol megvenni?

Ha befejezzük a vászon-modellt, akkor lehetőségünk nyílik arra, hogy a projekt legfontosabb részeit lássuk, továbbá arra is, hogy megfigyeljük a kontextust, amelyben a piac és termékünk összekapcsolódik).
Ezután újra és újra ellenőrizni kell a vászon modell adatainak pontosságát. Gyakorlatban ez azt jelenti, hogyha létre hoztunk egy életképes terméket, annak fogadtatásáról online kutatás, továbbá lehetséges ügyfelekkel végzett offline dialógusok alapján adatokat kell gyűjtenünk.

3.6 Tanácsadók, coachok szükséges kompetenciái

Időről-időre külső munkatársakat is alkalmazunk a csapatunk és magunk fejlesztésére. A társadalmi vállalkozások körül nyüzsögnek a segíteni kész szakemberek (bár befektetőből lenne ennyi).
Mit várhatunk a segítő mentoroktól, coachoktól? Egyáltalán, mi közöttük a hasonlóság és különbségek (főként, ha még a trénereket is idevesszük)? A következő ábra támpontot adhat ennek rendszerezésére:

3.6. ábra: Tréner, Coach, Mentor[18]

Szerepkör	Cél	Alkalmazás
Tréner	A kompetencia és képesség átadására koncentrál.	Képezni kell akkor, ha egyértelműen hiány van az adott személyek tudásában vagy egyéb kompetenciájában egy adott területen, és ez akadályozza az eredményes munkavégzést. Hozzunk létre képzési tanfolyamot, ha több embernek kell megtanulnia és begyakorolnia ugyanazokat a képességeket.
Coach	A képességek használatára és a jelenlegi munkára való alkalmasság fejlesztésére koncentrál.	Ha az adott személynek megvan a kompetenciája, de mégsem éri el az elvárt eredményt. Rövid távon tegyük képessé a személyt, hogy közvetlen eredményeket érjen el, legyünk cselekvés orientált, oldjuk meg az alkalmassági problémákat, rendszeresen nyújtsunk segítséget.
Mentor	A személyre és a személyes fejlődésre koncentrál	Ha fel kell készíteni a kollégát arra, hogy elvégezzen egy munkát vagy összetett szerepkört. Hosszú távú, karrier orientált, nem egy adott feladatkörre koncentrálunk.

A németországi VDG követelményrendszer[19] – az első modell, amely a trénereket, coachokat minősítéssel látja el (egy másik az International Coach Federation minősítése, amelyhez viszont egy nagyon komoly és költséges iskolát is el kell végezni – az már más kérdés, mennyire lehet a

[18] Chip R. Bell: Manager as Mentors könyvének adaptációja. Nagy Péter, KONETT Team. 2010.

[19] Verband Deutscher Gründungsinitiativen (VDG e.V.) l. itt: https://www.gruenderwoche.de/ueber-die-gruenderwoche/partner/detail/verband-deutscher-gruendungsinitiativen-vdg-ev/

coachingot iskolában tanulni, vagy bárhogy máshol vezetői tapasztalat nélkül. Sajnos sokan próbálják és gyakorolják.)

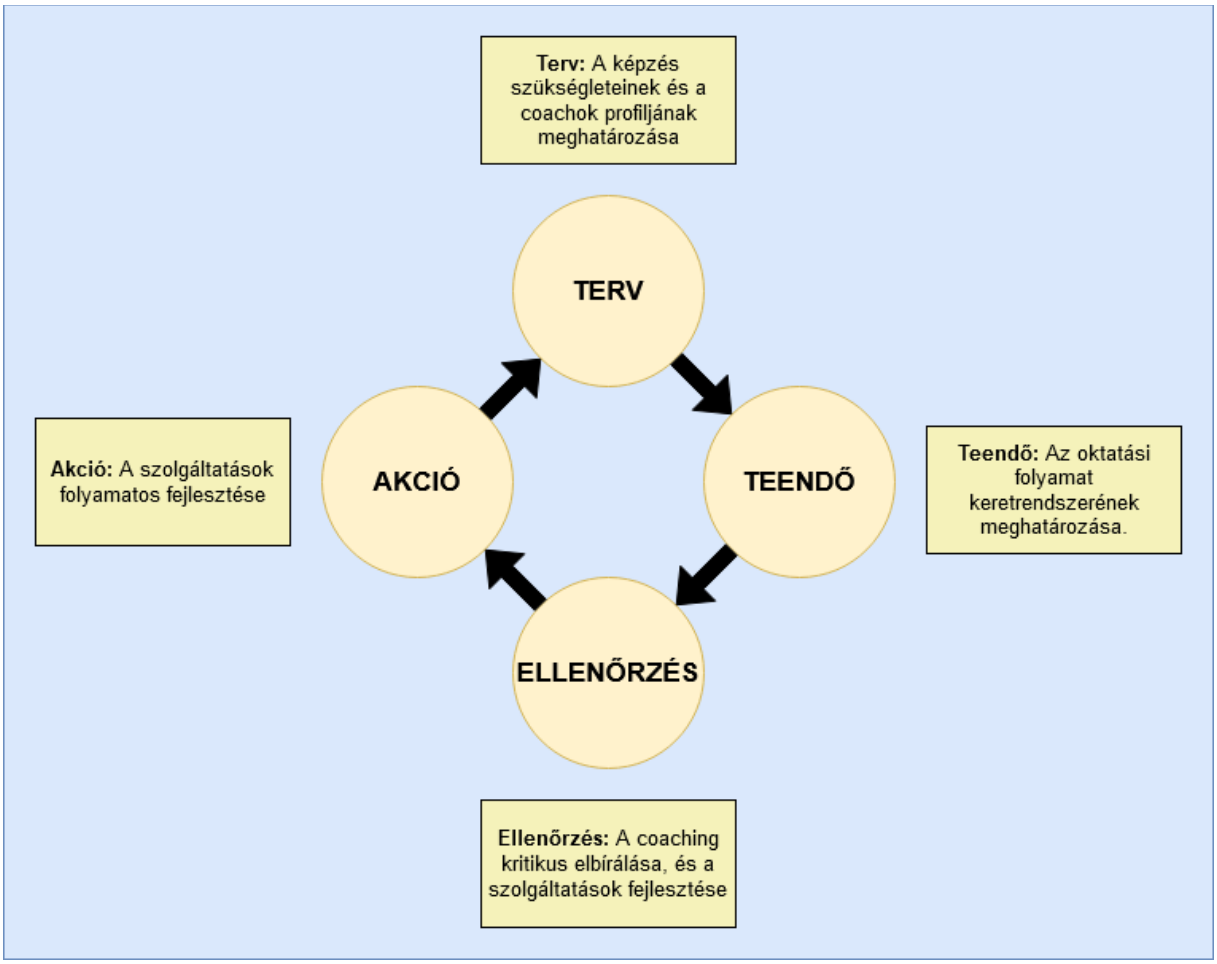
3.7. ábra: Segítő szerepkör kompetenciájának összetevői

1. Tudás	2. Képességek
• Finanszírozási hozzáférés • Területi/helyi alapítási sajátosságok • Szakmaközi tudás (jogi és gazdasági szemszög, marketing) • Módszertani tudás („kemény” és „puha” szervezeti tudás) • Szektorra szabott szükségletekkel kapcsolatos alapismeretek	• Információszerzés módjai • Hálózatokon belüli együttműködés • Koordinációs képesség az alapítási fázisban • Elemzői képességek • Társasági kompetencia (pl.: empátia, kommunikációs képességek, önreflexió, csapatmunkára való képesség) • Üzleti és pénzügyi tervek felmérési képessége • Tanítási képesség • Fogékonyság a vállalkozói készségekre
3. Tapasztalat	**4. Tanácsadói megközelítés**
• Vállalati tapasztalat (az önfoglalkoztatás nem kötelező, de a cégeknél szerzett tapasztalat, irányítási tapasztalat fontos) • Emberekkel történő munka, tanácsadás során szerzett tapasztalat	• Proaktivitás • Elkötelezettség • Belső motiváció • Nyitottság, és érdeklődés • Az ügyfelek igényei felé orientálódás • Objektívitás, valóságérzet, őszinteség • Bizalom és önbizalom

Gondold végig, milyen területen van szüksége a vállakozásodnak coachra vagy mentorra?
Ha már együttműködtél velük, milyen tapasztalataid voltak, mi az, amit kaptál és mi az, amit nem?

Sokszor a finanszírozási lehetőséggel (seed capital, accelerator finanszírozás stb) jár együtt a mentori segítség; más esetben felsőoktatási intézmények diákjai és tanácsadó cégek szakmai gyakorlata és CSR-tevékenysége keretében – ez esetben is lehet alkalom a testreszabott, Te igényeidnek megfelelő segítség specifikálására. Ugyanez a helyzet, ha általad fémjelzett, vezetett hálózatról, együttműködésről van szó.
Ha a szervezet- vagy működés fejlesztéshez célzottan keresed a külső szakértőt, érdemes ez megtervezni.
Az alábbiakban pedig megnézhetjük, hogy ültethető át a sok helyen bemutatott PDCA (minőség menedzsmentben és folyamatfejlesztésben bevezetett) modellje a munkatársak fejlesztésének rendszerébe – feltételezve, hogy coachot, egyéb támogató szakembert alkalmazunk.

3.8. ábra: Hogyan tervezzük a külső szakértők szervezetfejlesztésbe vonását?



4 SZERVEZET- ÉS VÁLTOZÁSKEZELÉSI RENDSZER ÉS A PROJEKTEK

Ahogy korábban említettük, a projektmenedzsment (és a projekt-szemlélet), a kommunikáció és a kompetenciafejlesztés kulcsfontosságú módszertani elemek a szervezetfejlesztés változás-orientált megközelítésében.

Itt részletesebben a projekttel foglalkozunk, mint TERVSZERŰ, KULTURÁLISAN RELEVÁNS és KONTROLLÁLT feladatvégrehajtási módról.[20]

A projekt, mint feladatvégrehajtási forma közhelyszerűségéről már szót ejtettünk. Manapság minden projekt, ahol két ember összehajol, kis túlzással. Az Európai Unió előcsatlakozási (PHARE, stb.) és programozási időszakaiban a csatlakozás utáni támogatásai projekt-alapon kerülnek felhasználásra. A társadalmi vállalkozások is rengeteg projektet ismernek közelről – bár bizonyosakban éppen nem tudnak részt venni (pl. nem specifikusan nekik kiírt GINOP.)[21]
A projektek törvényszerűségeiről azért érdemes néhány szót ejteni, mert a donor-projektek egy sor, klasszikus, hagyományos projekt alapjellemzőhöz képest speciálisan épülnek fel.

Bevezető kérdések:

Szerinted mi a jelentősége a projekt menedzsmentnek a te társadalmi vállalkozásodban?

Amennyiben részt vettél már projektekben, milyen főbb változásokat tapasztalsz? Ha egy számodra fontos projektre gondolsz, abban melyek voltak azok az elemek, amelyeket jól csináltatok és mit kellene legközelebb máshogy tenni?

4.1 PROJEKT ALAPISMERETEK

Bevezető kérdés:

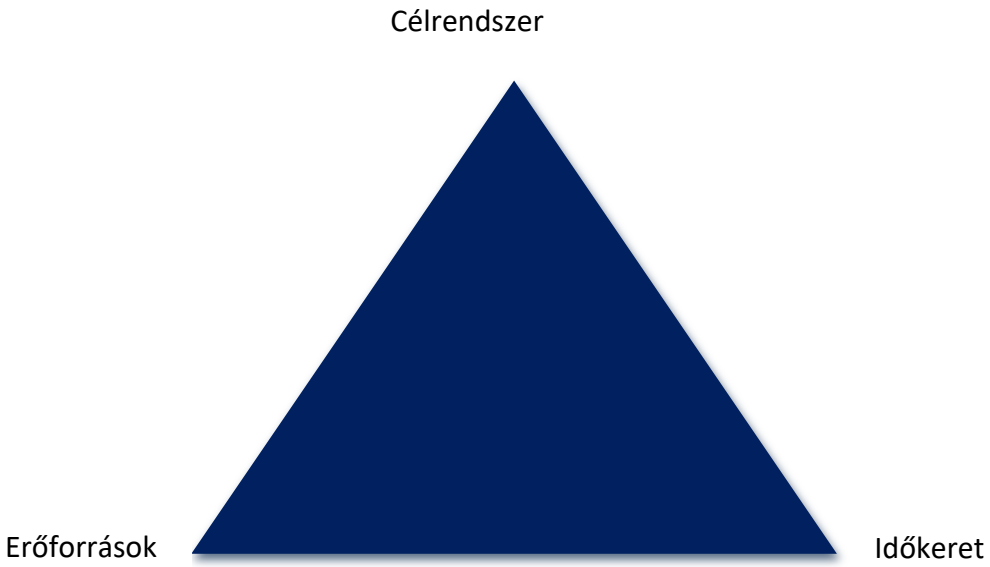
Ha röviden meg kellene határozni, hogy mi a projekt, mit mondanál?

[20] A kompetencia-fejlesztéssel és kommunikációval kapcsolatban webinarokat szervezünk.

[21] Erről és a hazai társadalmi vállalkozási környezet problémáit célzó javaslatainkról l. a projekt során kidolgozott Akciótervet, ami elérhető a projekt honlapján és minden érdeklődő számára külön elküldjük.

Projektnek nevezzük azt a feladat megoldási módot, ahol:

- célirányos, tervezett tevékenységek komplex összességéről beszélhetünk,
- az erőforrás keretek adottak (emberi erőforrások, költségek, anyagok és eszközök),
- a megvalósítás időkerete adott,
- a végrehajtáshoz időszakos projekt szervezetet hoznak létre, amelynek saját működési rendje van (Projekt Szervezeti és Működési Rend),
- konkrét cél megvalósítására irányul.



4.1.ábra: a projekt szentháromság: minden projekt ezen előre definiált sajátosságokkal rendelkezik

A projekt az a feladat, amely:

- Újszerű
- A megoldandó feladat több szervezeti egység összehangolt működését igényli – ehhez szükséges belső erőforrás koordináció munkatársak és technikai (pl. fejlesztési- és tesztkörnyezet) téren, valamint vezetett team
- Költségvetés készül rá és külső szállító bevonását is feltételezheti.
- Részben vagy egészben külső forrásból valósul meg.
- A projekt team élére projektvezetőt neveznek ki. A projekt szervezetének részét képezheti a saját állományú munkatársakon kívül külső szervezet vagy személy.

A legtöbb társadalmi vállalkozás által lebonyolított projekteket több szempont alapján csoportosíthatjuk

földrajzi: hazai és/vagy külföldi,
megvalósítandó tevékenységek alapján: humán, vagy infrastruktúra fejlesztés, regionális-, térségi együttműködés ,
ugyanakkor minden projekt kötelező jellemzői a következők:

- Meghatározott cél vagy célrendszer
- Határidők: egyértelműen meghatározott, elfogadott és kommunikált kezdő és befejező időpontok
- Költségvetés és rendelkezésre bocsátott erőforrások
- Sikerkritériumok (a célokat mérhetővé tevő jellemzők)
- Minőségi követelmények (termék, szolgáltatás – és folyamat terén is)
- Átmeneti szervezet vagy csapat (legalább 2 fő)
- Kijelölt projektvezető
- Dokumentációs-adminisztrációs rend.

Nem projekt a szokásos, rutinszerű feladatvégrehajtás vagy az újszerű feladat, amennyiben csak egy szervezeti egység érintett.

4.2 MÁS FELADAT-VÉGREHAJTÁSI MÓDOK

4.2.1 Team-munka

A team-munkában kisebb komplexitású, pl. koncepció alkotási, probléma-megoldási vagy stratégiaalkotási feladatokat lehet hatékonyan megoldani. A team tagok különböző szakmai területeket képviselnek és/vagy eltérő kompetenciával rendelkeznek. Szervezeti felépítés szempontjából kétféle teamet különböztetünk meg:

- a tagok azonos felelősséggel vesznek részt a munkában, nincs kijelölt vezető. Ilyenkor – ha van rá idő – a team működése, a különböző szerepek team fejlődés fázisain (alakulás, kavarodás, rendeződés, működés) keresztül, informális úton alakulnak ki.
- a megbízó kijelöl egy tagot a team vezetésére. A vezető alakítja ki a működési kereteket (projekt esetében a projekt előírások figyelembevételével), koordinálja a feladatkiosztást, felel munka eredményéért. A teamet nem feltétlenül azonos személy vezeti a teljes életciklus alatt. A team irányítását – a feladat jellegétől és összetettségétől függően – az adott fázishoz legjobban értő team-tag veheti át (a megbízó utasítására).

Ha a megbízó team-vezetőt jelöl ki, a team hatékony működése gyorsabban kialakul, az eredmények számonkérése és a kommunikáció leegyszerűsödik.

4.2.2 Program

A projekt stratégiai „nagytestvére”. Egy programcél eléréséhez több projekt, akció megvalósítása vezet. A program céljaként jellemzően valami nagy horderejű, az egész szervezetet érintő stratégiai változást vagy fejlődést fogalmaznak meg, aminek a megvalósítása években mérhető, de a program indításakor a konkrét, kézzelfogható végeredmények és végtermékek nem specifikálhatók pontosan.

Programok például: a szervezeti működési mód és kultúra átalakítása egy szervezetben, új iparág felfejlesztése, a mezőgazdaság felzárkóztatása az Európai Unióhoz, vagy konkrét szakmai fejlesztési program. Az Európai Unióban a programot kifejezetten koordinált és célirányos finanszírozásra használják.

4.2.3 Hagyományos szervezeti feladat

Nagy volumenű, rendszeresen ismétlődő, szabályozott, rutinszerű feladatok ellátására az állandó szervezetek képesek leghatékonyabban. Az igazán hatékony szervezeteket akár végletekig letisztult feladat és felelősség-elhatárolások, pontosan egymásba illeszkedő együttműködési és munkafolyamatok jellemzik (például egy autókat sorozatban gyártó gyárat). A hagyományos szervezetnek az újra, a változásokra való reagálási képessége gyengébb lehet, mert a szervezetben előfordulhat, hogy senki sem érzi magáénak az új feladatot.

4.2.4 Beszerzés /vásárlás /outsourcing

A szervezet általában akkor választja ezt a megoldást, ha a megoldandó feladat standard, más piaci szereplők által profin nyújtott szolgáltatás vagy termék, és a szervezet egyébként nem rendelkezik elegendő vagy megfelelő erőforrással a megoldásra (pl. standard szoftver beszerzése, könyvelés elvégzésére külső szervezetet megbízása).

4.2.5 Akció

Ha a feladat újszerű abból a szempontból, hogy a szervezetben senkinek sem tartozik az előírt feladatai közé, ugyanakkor nem túlzottan komplex (megoldásához alapvetően egyféle kompetencia szükséges), ebben az esetben a felelős vezető delegálja a feladatot, megbíz a megoldásával egy személyt, vagy egy szervezeti egységet. Ilyen lehet például egy ad- hoc termelési jelentés összeállítása, vagy egy egyszerű szabályozás elkészítése

4.3 A PROJEKTEK TIPIZÁLÁSA

Elkülönítés kritériuma	Projekttípusok
Iparági, szakmai hovatartozás	Mérnöki, építőipari, informatikai, not-for-profit szervezetek (NGO-k), társadalmi célú projektek
Projekt célok	Fővállalkozási projektek, termékfejlesztési projektek, szervezetfejlesztési projektek, stb.
Megvalósítás mértéke	Koncepció alkotási és megvalósítási projektek, tenderezési és fővállalkozási projektek

Ismétlődés foka	Egyedülálló és ismétlődő projektek
Projekt tulajdonos típusa	Belső és külső projektek
Kapcsolódás szervezeti folyamatokhoz	Elsődleges, másodlagos és harmadlagos folyamatok megvalósítási projektjei

4.4 A PROJEKTEK INDÍTÁSÁNAK OKAI

Bevezető kérdések:

Miért indított szervezeted projektet? Mi indokolta a döntést?

Milyen szervezeti stratégia támogatására indultak az eddigi projektek? Mi volt a prioritás?

A megkérdezettek szerint a szervezeti erőforrások allokálásának kulcskérdései az ügyfélkapcsolatok (77%) és a működési eredményesség (75%) – ez nyilván érinti a projekteket is.

Milyen okok miatt kezdeményeznek a szervezetek projektet?
Különben nem érik el a kitűzött célt, mert

- nincs megfelelő vezető a feladat megoldás irányítására
- donor projektek esetében a támogatás megszerzése projekt formában történik
- belső erőviszonyok nem jelentősen, de korlátozzák az együttműködést
- nem tudják, hogyan kell a feladatot megoldani
- Így lehet erőforrásokat szerezni a szervezeten belül
- “Divat” a projekt – könnyen ráállunk, hogy mindenre projektet indítsunk
- A tulajdonos előírja a feladatmegoldás módját
- A vezető olyan másodlagos célt akar elérni, amit nem akar nyilvánossá tenni (pl. létszám leépítés, szervezet átalakítás – vagy a vezetők ki akarnak próbálni valamit (van-e szakmai megoldás egy adott kérdésre, alkalmas-e valaki vezetői szerep betöltésére).

4.4.1 Mikor indokolt projektet szervezni?

Azt, hogy mikor célszerű egy feladatot projektben megoldani, a feladat jellege határozza meg. Stratégiai jelentőségű célok elérésére, ezzel kapcsolatos komplex feladatok megoldására a projekt kifejezetten alkalmas és ajánlott eszköz. Kisebb horderejű, néhány szervezeti egységet érintő feladatok esetében nem feltétlenül hatékony megközelítési mód a projekt, de egy sor szervezeti kérdés ez esetben is projektszerű végrehajtást indokolhat.

Projektet szervezni akkor indokolt,

- amikor a feladat egyedi, újszerű, konkrétan körülhatárolható cél elérése, ami nem tartozik a szervezet, vagy egy szervezeti egység rendszeresen ismétlődő rutin feladatai közé, és
- amikor a feladat megoldása szakmailag és/vagy szervezésileg olyan komplex, hogy több különböző kompetenciájú személy vagy szervezet együttműködését igényli,
- amennyiben a támogatást projekt szervezésével lehet igénybe venni, és
- amikor a menedzselésre fordított többlet ráfordítás megtérül a munkavégzés hatékonyság növekedéséből.

4.5 MI A PROJEKTMENEDZSMENT?

Bevezető kérdések:

Véleményed szerint mi a projektmenedzsment legfőbb feladata?

Milyen változásokat észleltél a projektek menedzselése terén?

A projektmenedzsment az erőforrások szervezésével és azok irányításával foglalkozó szakterület, amelynek célja, hogy az erőforrások által végzett munka eredményeként, adott idő- és erőforrás-kereteken belül sikeresen teljesüljenek a projekt céljai.

A projekt időszaki vállalkozás, amelynek célja, hogy egyedi terméket vagy szolgáltatást hozzon létre. "Időszaki" abban az értelemben, hogy a projektnek van kezdete és vége (nem összetévesztendő az átfutási idővel!). "Egyedi" abban az értelemben, hogy a termék vagy szolgáltatás a projekt végén valamilyen módon eltér a jelenlegitől. Az egyediség azt is jelenti, hogy a projekt alapjaiban különbözik a szervezeti folyamatoktól és az üzemeltetéstől, amelyek állandók vagy csaknem állandók abban az értelemben, hogy akármikor és akárhányszor is hajtják ezeket végre, gyakorlatilag azonos terméket vagy szolgáltatást eredményeznek. Az ismétlődő tevékenységek (folyamatok vagy üzemeltetés) és az egyszeri tevékenységek (projektek) menedzselése alapvetően más technikai ismereteket és megközelítést igényel.

A projektmenedzsment első kihívása, hogy az eredményt adott, előre meghatározott korlátok figyelembevételével kell elérnie. A második, még komolyabb kihívás, hogy a projekt az előre definiált célok eléréséhez a szükséges eszközöket optimálisan és integrált módon használja fel.

4.6 A PROJEKTEK „SZENTÍRÁSA": NÉHÁNY TÖRVÉNYSZERŰSÉG

A hármas jellemzőből – cél – erőforrás – időkeret egyszerre mindhárom nem lehet "fix" (prioritás)
A projekt sikere döntően a tervezésen múlik - egyedül a legkönnyebb tervezni, de a projektben csapatmunka kell legyen, mert a terv kommunikációs eszköz is
A projekt akkor is "viszi a pénzt" – ha nem történik benne semmi, azaz minél hosszabb egy projekt annál inkább leköti és „fogyasztja" az erőforrásainkat.
A projektek döntő többsége nem a szakmai tartalom miatt nem sikeres.

Feladat:

Gondold tovább a fentieket és fogalmazd meg tapasztalataidat, illetve ezen tényezők megjelenési jellemzőit a donor-projektekben!

5 A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATÉPÍTÉSE[22]

Amíg a vállalkozási, vagy jobban általánosítva, a cél-vezérelt együttműködési kapcsolatok különböző emberek és szervezetek között mindig is a társadalom alapköveiként léteztek, a hálózat eszméje, valamint az, hogy ezt hivatalos és gyakorlati tanulmányok alapján szisztematikusan közelítsük meg, viszonylag új keletű.
Az üzleti hálózatok tanulmányozása a 20. század vége felé különült el az ipari piacelemzésből, ezután a tudományos érdeklődés tovább terjedt több másik piacfajtára is, főként azokra, amelyeket az innováció, a technológia és platform vezérelt (mint az IKT és társadalmi innovációs szektorok).
Az üzleti hálózatok elemzésének célja általános keretrendszer, és hatékony, könnyen alkalmazható eszközök megalkotása a vezetőknek, hogy a cégük hálózatát a saját, és az ökoszisztéma szemszögéből is, az összes érdekhordozót bevonva, összhangban irányítsák.

Minden perspektíva magában foglal célokat, prioritásokat és erőforrásokat, amelyek eltérőek és ezért , konfliktusba kerülhetnek, ezzel késztetve a szervezeteket a versengés, vagy gyakran az együttműködés irányába.
A szervezeti tanulmányokban az *üzleti hálózatot* (BN - Business Network) sokféleképpen definiáljuk. Egy BN meghatározható szervezetek összetett hálózataként, amelyek megadott célok eléréséért dolgoznak együtt[23]. Ez az érdekhordozók széles körét t[24] foglalja magában.
Amikor a társadalmi vállalkozások hálózatát menedzselő, segítő szolgáltatásokról beszélünk, és azok felépítéséről, akkor ezt az egyszerű, de lényegre törő meghatározást fogjuk használni.
Az elemzés folytatásához fontos megismerni az üzleti ökoszisztéma koncepcióját.

5.1 Az üzleti ökoszisztéma

A tudományos közösség nem egyezett még meg egy egyetemes definícióról a szervezeti vagy üzleti ökoszisztémát illetően, ennek megfelelően számos meghatározás létezik. A probléma csak nemrég látott napvilágot az irodalomban, a természettudományoktól kölcsönvett ökológia fogalma által.[25] Ez segített a tudósoknak és vezetőknek jobban átlátni egy olyan folyamat dinamikáját, melyben egy szervezet egy érdekhordozók és hasonló vállalkozók nagyobb csoportjának a része. Az ökoszisztéma modell a magas fokú komplexitás elemzésére alkalmas,

---

[22] A hálózatépítéssel kapcsolatos részeket a FTC által készített SENTINEL Handbookból magyarítottuk. A SENTINEL projekt során egyébként megalapítottuk a SETAN-t – Social Enterprise Advocacy Networkot. Jelentkezési lapot és bővebb információt a projekt partnerek facebook oldalain találsz.

[23] Ford D., Gadde L. E., Hakansson H., Snehota I., (2003) *Managing business relationships*, Wiley, John & Sons

[24] Den Hartigh E., Tol M., Visscher W., (2006) "Delft University of Technology *The Health Measurement of a Business Ecosystem"*, Paper presented for the ECCON 2006 Annual meeting Organisations as Chaordic Panarchies 20-21 October

[25] Stinchcombe A. L., (2000), *"Social structure and organizations"*, in J.A.C. Baum, F. Dobbin (ed.) Economics Meets Sociology in Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 17) Emerald Group Publishing Limited, pp.229 – 259

továbbá arra, hogy az irányításához, a szervezet teljesítményének megítéléséhez és az elemek kölcsönhatásaihoz nyújtson információt. Az ökológia egyik alapvető meghatározása:
"Az ökológia az a környezet, amelyben a szervezetek (mind egyéni, mind ökoszisztéma szinten) működnek"
A szakma legfontosabb hozzájárulásai kétségtelenül hasznosak voltak a piac és az állam fogalmi szétválasztásának legyőzésében, úgy mint a "szervezeti mező"[26] fogalma, amelyet D'Amico használt, hogy leírja a "szervezeti terület"[27]et, *egy helyet, amelyben a különböző szereplőket egy komplex kapcsolati háló köti össze, amely leegyszerűsítve kettéosztható együttműködési, és versengési kapcsolatokra.* Az ő tetteik befolyással vannak a közösségi-szervezeti területre, "*függetlenül attól, hogy milyen formális kapcsolatban állnak a közhatalommal*"[28]. Emellett, mivel egy bizonytalan, gyorsan változó, összetett környezetben működnek, az izomorfizmus[29] fontos szerepet játszik szervezeti mintáik, viselkedésük és stratégiáik megformálásában.
A tudósok közül Moore volt az első, aki bemutatta az ökoszisztéma fogalmát 1993-ban[30], összehasonlítva az üzleti és a természetes ökoszisztémákat. Moore szerint, ahhoz, hogy a vállalatok hatékonyan küzdjenek meg a gyors fejlődés és folyamatos változások okozta kihívásokkal, a döntéshozóknak rendszerszerűen kell stratégiákat alkotni, és meg kell tanulniuk úgy vizsgálni a szervezetüket, hogy az egy üzleti ökoszisztéma része. Egy ilyen ökoszisztémában a szervezetek közösen fejlődnek, hajtva a legújabb innovációk által, együttműködve és versengve az érték teremtésben, és újraelosztásban[31].
Az üzleti ökoszisztéma egy meglehetősen összetett rendszer, egy dinamikus szerkezet, amely idővel fejlődik, sorsa szoros összhangban alakul a technológiával és innovációval..
Ez két megfontoláshoz vezet:

- Egy összetett rendszer, ami definíció szerint: *"rendszer, melynek sajátosságai nem érthetők meg teljesen csupán az egyes részeinek megvizsgálásával"*[32], szüksége van egy közös nyelvre, amely lehetővé teszi a vezetőknek és érdekelteknek, hogy teljes komplexitásában értelmezhessék ezen rendszert, és ez alapján haladjanak céljaik felé, összehangolt lépésekkel.
- A technológiai fejlődés és innováció nagyon fontos (de nem minden!). Rothschildot idézve, aki a "Bionomics" fogalom megalkotója: "A gazdasági fejlődést, és az ahhoz köthető társadalmi változásokat nem az adott társadalom genetikai kódja határozza meg, hanem az általuk felhalmozott szakmai, technológiai tudás. A közgazdaságtan ezen víziójának középpontjában nem az ember, hanem a technológia

[26] Powell W., Di Maggio P., (1991) "*The New Institutionalism in Organizational Analysis*", The University of Chicago press
[27] D'Amico R., (2006) L'analisi della pubblica amministrazione. Teorie, concetti e metodi, FrancoAngeli
[28] Ibidem
[29] Fogalom, miszerint minden faj különböző tagjai hajlamosak egymást utánozni, ha közös túlélési problémákba ütköznek.
[30] Moore J. F., (1993) "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", Harvard Business Review, May - June
[31] Értve itt mind társadalmi és gazdasági
[32] Lewin R., (1999) Complexity: Life at the Edge of Chaos, The University of Chicago Press

áll”[33]. Annak ellenére, hogy ez a perspektíva a szociális gazdaság alapértékeinek teljes ellentéte, hiszen kizárja az embereket az egyenletből, nagyon fontos figyelembe vennünk az innováció és a technológiai fejlődés szerepét a társadalom formálásában, a piacok szétválasztásában, és esetleg a szervezeti ökoszisztémában.

5.2 Az összekapcsolódás fontossága

Egy ökoszisztéma legfőbb jellemzője az összekapcsolódás, ezt minden szakértő hangsúlyozza. Egy rendszerben, ahol a különböző szereplők erős összeköttetésben állnak, egy olyan egymásrautaltság alakul ki, amelyben a közös sorsokat összekötik a cselekedetek. Ez egy folyamatos egyensúlyi váltakozás helyzetét idézi elő, ahol a szereplőknek elengedhetetlen, hogy megértsék a változásokat és a környezetüket, és közös nyelvhasználattal megosszák információikat az érdekeltekkel. Így, közösen, az ökoszisztéma szintjén irányíthatják a változásokat és innovációkat.
Ezekre a feltételekre építve, egy megosztott vezetési modell irányába történő átmenet sokkal valószínűbb, és sokkal szimpatikusabb, mint a döntéshozás összpontosítása néhány ember kezében. Az ilyen komplexitást egyedül kezelni túl nehéz. A horizontális összehangolásnak három előfeltétele van:

- A szereplők megértsék a környezetet, szerepüket, és az alapszabályokat;
- A szereplők elköteleződése, és felelősségvállalása a közös értékekkel és célokkal;
- Közös nyelv, és egységes kommunikációs csatornák, és eljárások.

Power és Jerjan szerint nem csak arra kell gondolni, hogy hogyan irányítsuk saját vállalkozásunkat, hanem arra is, hogy hogyan kezeljük az ökoszisztémát, melyben vállalkozásunk működik, továbbá hogyan értelmezzük az aktuális környezetünket.[34]

Ők úgy definiálják az ökoszisztémákat, mint “egy weblapokból álló rendszer, amely benépesíti a világhálót, a velük kölcsönhatásban lévő valóság aspektusaival együtt. Ez egy fizikai közösség, egyként kezelve környezete élettelen alkotóelemeivel”.[35] Más szavakkal, az aktuális környezet fizikaiból digitálisba mozdult, egészen addig a pontig, ahol már a két dimenzió összeforrott, és többé nem szétválasztható. Ez a meghatározás zavarosnak tűnhet, de a szerzők állításaikkal ahhoz járultak hozzá, hogy az erőforrásokra, és áramlásukra úgy tekintsünk egy ökoszisztémában, mint az adott ökoszisztéma életereje, üzemanyaga. Tehát, ahhoz, hogy egy ökoszisztéma felvirágozzék, az erőforrások hatékony kezelése elengedhetetlen.[36]

---

[33] Rothschild M., (1990) Bionomics: Economy as Business Ecosystem, Beard Books

[34] Power T., Jerjian G., (2001) Ecosystem: Living the 12 principles of networked business, Financial Times Management

[35] Id. munka

[36] Id. munka

5.3 Az ökoszisztéma és hálózat meghatározása

A szervezeti ökoszisztéma fő jellemvonásait:

- A környezeten belül egyértelműen meghúzott határok;
- Összekapcsolt és kölcsönösen függő népesség;
- Fő erőforrások és kompetenciák, ahol fő szerepet játszik az ember, a technológia és az információ;
- Komplexitás.

A hálózat olyan szereplők csoportja, akik sűrű és tartós kapcsolatban állnak egymással, és ahol információcsere történik, és tartós bizalom áll fenn.[37] A társadalmi vállalkozások számára a hálózatok remek lehetőséget nyújtanak a szektor fejlesztésére, főként az erőforrások megszerzésének támogatásával, a közreműködés és a szövetségek előmozdításával, lehetőségek feltárásával, továbbá legitimitás szerzésével.[38]
Ebben az értelemben , a hálózati tevékenységek meghatározhatók úgy, mint olyan folyamatok és stratégiák, amelyek ahhoz szükségesek, hogy egy vagy több ökoszisztéma populációit összekapcsoljuk, így lehetővé téve számukra az erőforrások és kompetenciák hatékony megosztását, vagy cseréjét közös célok, víziók elérésének érdekében, és a túlélést egy komplex és bizonytalan környezetben.

Tehát, egy társadalmi vállalkozás hálózat:

- Érdek- és változás hordozók olyan közössége, amely a társadalmi vállalkozás szektorban működik, megosztott vízióval, értékekkel, igényekkel, célokkal és erőforrásokkal;
- Stratégiát és szervezett folyamatokat biztosít a hatékony kapcsolódáshoz.

Fontos figyelembe venni azt, hogy egy társadalmi vállalkozási hálózat fejlődéséhez szükség van néhány előfeltételre:

- az ökoszisztéma minden szervezetének legyen fogalma arról, hogy hová tartozik és mi a szerepe;
- minden szervezet folyamatosan építse be működésébe a hálózati kultúrát, és a vonatkozó folyamatokat;
- Minden szakember érezze magát az ökoszisztémában közösség részének.

Az ökoszisztémák tekinthetők szervezetek csoportjának, és emberek közösségének is.
Egy nemrég publikált tanulmány szerint, a társadalmi vállalkozók másként gondolkodnak a vállalkozási folyamatról, hálózati beágyazódásról, a pénzügyi kockázatról és a profitról, az egyéni

[37] Hoang H., Antonic B., (2003) “Network based research in entrepreneurship: A critical review”, Journal of Business Venturing, Volume 18, Issue: 2, Pages 165-187

[38] Granados M. L., Rivera A. M., (2018) "*Assessing the value dimensions of social enterprise networks*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 24 Issue: 3, pp.734-754

vagy kollektív cselekvés szerepéről a vállalkozások vezetésében és felépítésében, a kreativitásban és az innovációban, mint a tradicionális, profit orientált vállalkozók[39].

A különbség nem a működési területben (piac), vagy a végzett tevékenységben (vállalkozás), hanem az emberek motivációjában, és vezérlő értékeikben rejlik.

Ez megváltoztat mindent, a stratégiáktól kezdve a szervezeti modellekig, a hatásoktól a pénzügyekig, azt sugallva, hogy a vállalkozás csupán egy eszköz az emberek kezében, és nem az ellenkezője. Egy gyarapodó társadalmi vállalkozási ökoszisztéma építése azt is bizonyítja, hogy az üzlet és az emberek munkájának szervezése több féleképpen is lehetséges, hatékony, és fenntartható.

Kiemelten fontos, főleg a társadalmi vállalkozási szektorra nézve, hogy élvezzék szakemberek, fogyasztók, állami tisztviselők, kutatók, önkéntesek és finanszírozók széles közösségének támogatását. Ezeknek az embereknek különböző szinteken be kell kapcsolódniuk, hogy a szektor növekedjen és fejlődjön. Ahhoz, hogy bevonódjanak a szektorba, nagyon fontos, hogy úgy érezzék, egy közösség részei.

A hálózathoz tartozás és közösségi érzet stimulálható hálózatépítési események és tréningek során, példákat és a kezdő vállalkozások világából vett jó gyakorlatok alkalmazásával.
Egy remek példa erre a 2017 közepén alapított SEND (Social Entrepreneurship Network Germany)[40] nevű szervezet. Csupán egy év alatt 250-re nőtt tagjainak száma, ideértve társadalmi startupokat, támogató szervezeteket, üzleti partnereket (mint a Samsung), jóléti és közösségi szervezeteket, és természetesen társadalmi vállalkozókat. Egy másik kiváló példa az IRIS hálózat[41], egy társadalmi vállalkozókkal foglalkozó olasz kutatóközpont - hálózat. Empirikus analízist és elvi visszatükrözési tevékenységeket tartanak fenn, hogy mélyebb betekintést nyerjenek a társadalmi vállalkozás jelenségébe, továbbá workshopokat, és éves rendezvényeket szerveznek, hogy összegyűjtsék az összes befektetőt, és megosszák velük a tudást, új kutatásokat kezdjenek, vagy kísérleti projekteket indítsanak az azt következő években, ezeket a kollektív észrevételeket felhasználva. Ez a szervezet több, mint a kutatóközpontok képviselője, inkább olyan háttér, melyben a befektetők számára új tudás fejleszthető és aktiválható a szektor fejlesztésére.

Ahogy minden más innovációs központok (például az Impact Hub, amely a vállalkozói közösségek építésére fókuszáló hálózat, https://impacthub.net/), a SEND hálózat különböző lehetőségeket kínál tagjainak, mint garantált részvétel a rendezvényeken, parlamentáris estéket, tematikus workshopokat, területi csoportokat és technikai munkacsoportokat. Emellett összehangolt

[39] Shaw E., Carter S., (2007) "Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 14 Issue: 3, pp.418-434

[40] https://www.send-ev.de/

[41] https://www.theiris.org/

kommunikációs és lobbi tevékenységet folytat, és tőkét teremt egyenesen a közösségből (a kickstarter kampányuk, amelyet a kommunikációs stratégiák fejlesztésére indítottak, több, mint 50.000 eurót gyűjtött[42]).

5.4 Támogató és akadályozó ökoszisztémák

Az ökoszisztémák lehetnek támogatók vagy akadályozók. Ahogy a SENTINEL projekt közép-európai kutatásaiból kiderül, az ökoszisztéma "egészségét" meghatározó dimenziók a következők:

- tiszta jogi keretrendszer jelenléte;
- sajátos irányelvek és hosszútávú stratégiák;
- finanszírozáshoz való hozzáférés;
- megadott támogató és hálózat szolgáltatásokhoz való hozzáférés;
- a nagy nyilvánosság és a releváns közösségek elismerése és támogatása.

Ahogy az a SENTINEL projekt tanulmányaiból kiderült, Közép-Európa egyes régióiban, mint Morvaország Csehországban, Szlovéniában és Magyarországon a helyi ökoszisztémák nem nagyon segítik igazán a szektor fejlődését, emiatt az ökoszisztéma szereplői több szenvedés árán jutnak csak elismeréshez, engedélyekhez, nehezebben szereznek alaptőkét és vonzanak be szakértőket.

Például, Csehországban, Magyarországon és Németországban, a társadalmi vállalkozások eltérő és nem-specifikus jogi keretrendszer nélkül működnek, ami akadályozza a támogató irányelvek és fejlődési stratégiák létrejöttét a szektorban.
Olaszországban, Szlovéniában és Lengyelországban létezik jogi keretrendszer a társadalmi gazdaság és a társadalmi vállalkozások számára. Olaszországban például le vannak fektetve támogató közösségi irányelvek, párbeszéd zajlik az érdekeltek között, és jó alapokon nyugvó háttér- és ernyőszervezetek léteznek, hogy támogatást és hálózati szolgáltatásokat nyújtsanak, a lobbi- és képviseleti tevékenységekben, garantált pénzügyi hozzáférésben, pályázatfigyelésben és projektírásban.

A társadalmi vállalkozások, a különbségek ellenére, mindenhol a hozzáférhető finanszírozás problémáiba ütköznek: hiányoznak a személyre szabott szolgáltatások, a hozzáférés a türelmes befektetőkhöz és a vállalkozási tőkéhez, garanciákhoz és társadalmi célra adott kedvezményes hitelstruktúrákhoz. A probléma fő oka az, hogy a társadalmi vállalkozások tevékenysége alacsony hozzáadott értéket képvisel, ilyen például a zöld karbantartás, takarítások, stb. - olyan tevékenységek, amelyek történelmileg, szociális szövetkezetek, vagy egyéb civil szervezetek nem profit-orientált feladatai).

[42] https://www.send-ev.de/2018-04-24_wall-of-fame/

5.5 A társadalmi vállalkozási hálózatok értékdimenziói és az érdekeltek elkötelezettsége

Manapság az árucikkek és szolgáltatások előállításához több, különböző szereplő együttműködésére van szükség - mint állami, vagy privát szervezetek, cégek, NGO-k, egyetemek, közösségek és egyének - különböző szektorokból, iparágakból, gazdaságban betöltött szerepből.[43]

A szereplők együttműködése központi elem ahhoz, hogy az érdekeltek számára széleskörű részvételt biztosítson az ökoszisztéma értékteremtési és érték-újraelosztási folyamataiban. Egy formális hálózat felállítása hatékony megoldás lehet abban, hogy a befektetőket együttműködésre ösztönözze. Mindazonáltal, a formális hálózat felállítása és fejlesztése megköveteli, hogy tagjai megértsék a társadalmi vállalkozásokat támogató elemek értékteremtésének fő jellemzőit.[44]

Továbbá, a tagok elköteleződését, ennek eredményeképp a hálózati bevonódásuk mértékét a hálózat értékéről és használhatóságáról alkotott felfogásuk, érzetük határozza meg.

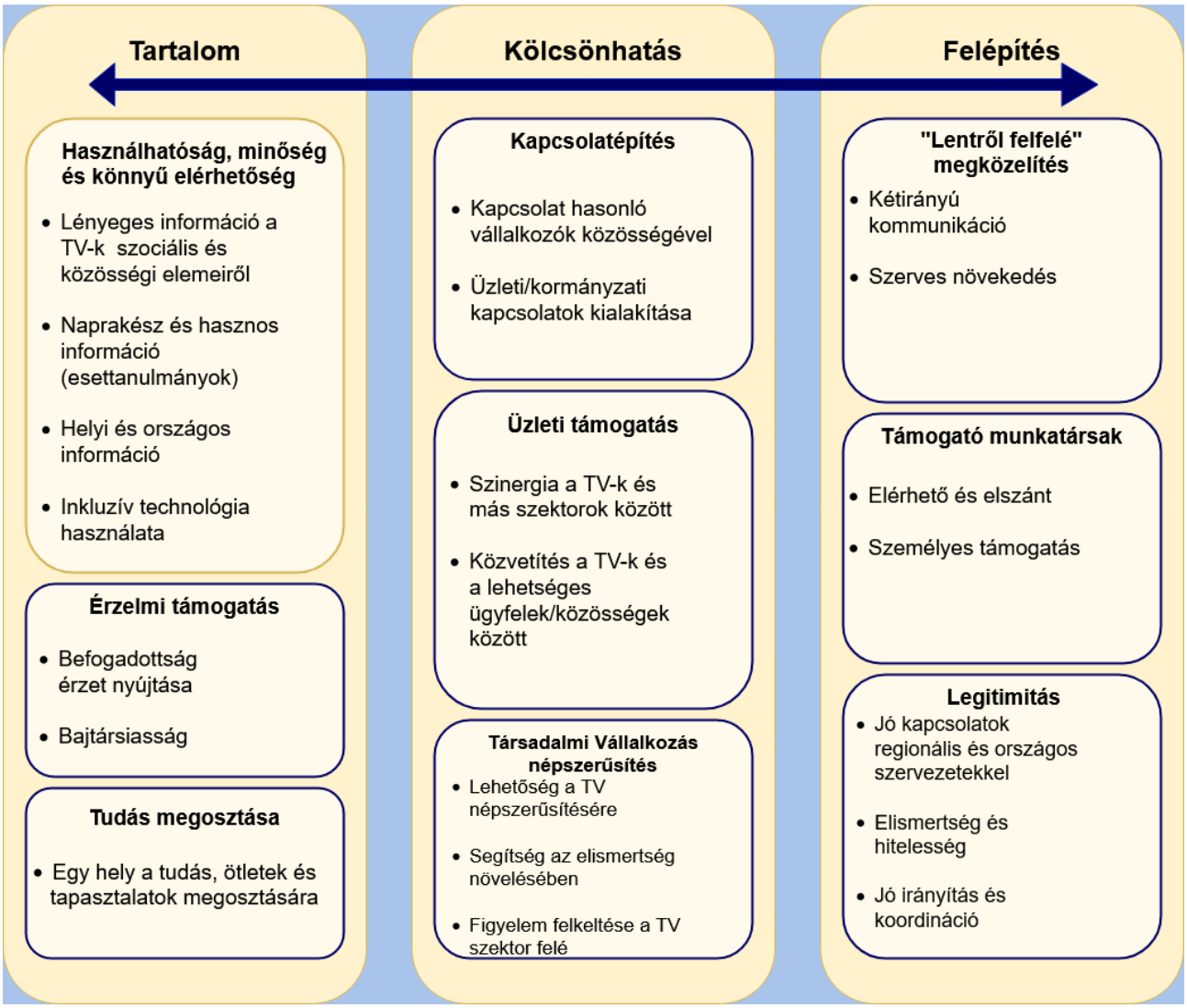
Az értékérzet, kutatók szerint három hálózati dimenzióhoz kapcsolódik[45]:

- Hálózati felépítés: a hálózat szereplőinek helye és szerepe;
- Hálózati kölcsönhatás: a hálózaton belüli kölcsönhatások intenzitása, gyakorisága és iránya;
- Hálózati tartalom: A jelentőség, amit a kapcsolatokba visznek

[43] Bohl O., Schaefer R. and Winand U., (2008) *Public Private Networks*, Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations

[44] Granados M. L., Rivera A. M., (2018) "*Assessing the value dimensions of social enterprise networks*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 24 Issue: 3, pp.734-754

[45] Neergaard H., Shaw E., Carter S., (2005) *"The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 11 Issue: 5, pp.338-357



5.1.Táblázat: Egy társadalmi vállalkozás hálózat értékdimenziói[46]

Egy tanulmány[47] szerint a társadalmi vállalkozási hálózatok használati gyakoriságát ezek az érzetek határozzák meg:

- Az elérhető információ hasznossága;
- Az elérhető információ minősége;
- És az elérhető információ könnyű elérhetősége.

[46] Granados M. L., Rivera A. M., (2018) "*Assessing the value dimensions of social enterprise networks*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 24 Issue: 3, pp.734-754

[47] Id. munka

5.6 A társadalmi vállalkozási hálózatok további dimenziói

Az értékdimenzióik mellett a hálózatok más dimenziókba is besorolhatók: a földrajzi hatáskörük és tagjaik összetétele szerint.

A hálózatok valóban képesek helyi közösségekben is működni, ahogy globális szinten is. A helyi hálózatok általában egy nagyobb hálózat részei, az ernyőszervezetek nemzeti szinten működnek, különböző területi egységekkel, amelyek az adott területre összpontosítanak. Az ernyő szervezetek is lehetnek szélesebb hálózatok részei. Számos globális hálózat létezik, mint például az ICA (International Co-operative Alliance)[48] és az ILO (International Labor Organization)[49], mindegyiknek megvannak a maga kontinentális és nemzeti képviselői, nemzeti szintű hálózatai. Olaszországban, a LegaCoop és a ConfCooperative két nemzeti hálózat, mindkettőnek megvannak a területi ágazatai, például az FTC (Federazione Trentina delle Cooperative) a Trentino régióban. Emellett léteznek további, kisebb hálózatok is, ezek sokkal jobban kötődnek a helyi körzetükhöz, mint a társadalmi együttműködés konzorciuma.
Magyarországon a hálózatépítésben elsősorban az IFKA programjai kapcsán, azután a a Társadalmi Vállalkozók és Barátaik facebook csoportban, vagy a Kisléptékű Termelők Egyesületében, a Szociális Farm Szövetségben és a hasonló kezdeményezésekben figyelhetők meg hálózatosodási törekvések. Projekt szinten úttörő volt a Szimbiózis Alapítvány által létrehozott két gasztro-hálózati pilot projekt.

A hálózatok megkülönböztethetők a populációjuk alapján is. Léteznek formális hálózatok, melyek résztvevői hasonló szervezeti formát alkotnak, mint a fent említett együttműködési mozgalom, vagy, például ipari uniók, vagy szakmai hálózatok, egyesületek. Az ilyen hálózatok személyre szabott, egyéni szolgáltatásokat nyújtanak tagjaik számára, mint a vezetési támogatás, stratégia készítés, oktatás, ügyfelek elérése, stb. Ezen hálózatok gyakran összekapcsolódnak más hálózatokkal, mivel minden szervezet vagy kategória össze kell, hogy találkozzon a releváns érdekeltjeivel.
Három féle hálózatot tudunk azonosítani:

- Állami-magán hálózatok;
- Szektorokon átívelő hálózatok;
- Szektorokon belüli hálózatok.

Az állami- és magánszféra hálózatok magukban foglalnak különböző szintű (helyi, nemzeti, nemzetközi) szerveket, intézményeket, együttműködve cégekkel, civil társadalmi szervezetekkel, közösségekkel, cégekkel. Céljuk hatást gyakorolni a közpolitikai irányelvekre és rendelkezésekre. Például, az FTC napi szinten tart fenn dialógust a trentinói helyi intézményekkel, egy brüsszeli lobbi irodával, így képviselve Trentino együttműködési mozgalmát és hatás irányelveit EU-s szinten. Lengyelországban, a Podkarpackie régióban, a helyi önkormányzat által, testreszabott

[48] https://www.ica.coop/en
[49] https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm

hálózatokat állítottak fel. A helyi szervezet (Podkarpackie Committee for Development of Social Economy) célja, hogy a támogató irányelveket összehangolja a régióban, a befektetők közötti információáramlás előmozdításával, a dialógus és csereüzlet elősegítésével, és a stratégiák megvalósításának megfigyelésével.

A szektorokon átívelő hálózatok tagjai, különböző szervezetek és szakértők például felsőoktatási intézmények, cégek és NGO-k, különböző szektorokból, iparágakból. Közös céljuk a termékek és szolgáltatások innovációja, lobbizás, vagy törvénykezések befolyásolása. A korábban megemlített SEND szervezet Németországban különböző befektetőket egyesít, hogy hatékonyan fejlessze a társadalmi vállalkozási szektort. Lengyelországban, a Podkarpackie régióban működik a Regional Cluster of Social Economy and Innovation nevű, az állami szektor szereplőiből, vállalkozókból, és NGO-k ból álló szervezet, azzal a céllal, hogy körzetüket különböző módokon előmozdítsák: pl. összehangolt irányelvek, szabályzatok, jóléti és üzleti erőfeszítések. Egy másik példa a szektorokon átívelő hálózatokra az Ashoka, egy nemzetközi nem-kormányzati szervezet, melynek irodái több, mint 90 országban vannak jelen[50]. A hálózat gondosan kiválasztott innovációs és társadalmi vállalkozókból, és más fontos ökoszisztéma szereplőkből áll, víziójuk szerint mindenki egy "Changemaker"[51]. A hálózat Európán belül jelen van Ausztriában, Belgiumban, Franciaországban, Németországban, Görögországban, Írországban, Olaszországban, Hollandiában, Lengyelországban, Portugáliában, Romániában, Spanyolországban, Svédországban, Svájcban, és az Egyesült Királyságban, emellett szintén aktív Csehországban, Dániában, Magyarországon, Lettországban, Litvániában, Norvégiában, Szlovákiában, és Törökországban. Az Ashoka helyi szervezetei fontos partnerek lehetnek új ügyfelek és kapcsolatok szerzésében, a szektorral kapcsolatos ismereteink bővítésében. Az Ashoka mellett 2019-ig a NeSst is jelentős hálózati erő volt – jelenleg magyarországi irodájukat nem működtetik.

A szektorokon belüli hálózatokat általában hasonló szervezetek alkotják. A hasonlóság megnyilvánulhat, például a jogi forma (pl.: szövetkezetek , társadalmi vállalkozások, stb.), működési terület, földrajzi elhelyezkedés, értékek és dimenziók azonosságában. Ezek a hálózatok, melyek többé kevésbé strukturáltak - mint konzorciumok, másodszintű szervezetek, szakmai egyesületek, informális terek, stb. - különböző módokon használhatók hatékonyan ökoszisztémák irányítására: közösen fellépve lobbizhatnak, tanácsokat adnak, felmérik az ökoszisztémát, megosztanak egyes szolgáltatásokat, vagy értékteremtő folyamatokat - mint a költségvetési szolgáltatások, szakpolitikák vizsgálata, hálózati lehetőségek szervezése.
A trentinói FTC nem csak hálózati központként szolgál, hanem különféle szolgáltatásokat nyújt, mint irányelvek vizsgálata, lobbizás helyi, nemzeti és EU-s intézményeknél, szakemberek összefogása, könyvelési szolgáltatások, új közreműködők inkubálása, garantált könnyebb hozzáférés hitelekhez és támogatásokhoz.
E megkülönböztetések csupán példa-jellegűek. Egy társadalmi vállalkozás szemszögéből a hálózati munka valóban lényeges, a szervezet napi szintű műveleteibe beágyazódott folyamat,

[50] https://www.ashoka.org/en

[51] https://ashoka-cee.org/hungary/2018/02/14/mindenkiben-ott-van-a-valtozas/

következésképpen a társadalmi vállalkozásoknak szükségük van arra, hogy kölcsönhatásba lépjenek a szükségleteiket kielégítő különböző hálózatokkal.

Egy hálózati szolgáltatásokat nyújtó szervezet egyszerre több kategóriába is beleeshet, például, ha egy adott szektorban működik, de több másik szereplővel, vagy szektorral is dialógust kezdeményez.

5.7 TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁLÓZATÉPÍTÉSÉNEK FONTOSSÁGA

A társadalmi vállalkozások a piacon működnek, de szerepük nem a profit-, hanem inkább a társadalmi befolyás maximalizálása, ami sajátságos, mert

- nehéz mérni;
- több különböző értelmezése van;
- amelynek a maximalizálását korlátozza a túléléshez szükséges pénz és profit. Ezen erőforrásoknak egy részét a piacon kell megszerezni, gyakran más, üzletközpontú cégekkel versengve.

A társadalmi vállalkozások a szervezetfejlesztés fontos kísérleti alanyai, mivel felülkerekednek az állami/magán kettősség kulturális és normatív akadályain. A fejlesztés azt jelenti, hogy a vállalati szervezeti mintákat, eszközöket és kompetenciákat újra hangoljuk, ezt követően pedig megvizsgáljuk olyan szempontból, hogy a cég társadalmi befolyását növelni tudják-e, a befektetők hatékony bevonásával a társadalmi értékteremtésben (remélhetőleg ezzel jár majd valamennyi profit is), így fenntartva és idővel fejlesztve az értékteremtési folyamatot.

Ám a társadalmi vállalkozások sokszor ennél többet is tesznek: a közösségi értékmegosztás révén kiszélesítik céljaikat, folyamataikat, így szélesebb körben érnek el befektetőket is. Nyílt rendszerekké válnak, így a hatékonyságuk erősen függ attól, hogy mennyire tudják növelni és fenntartani a hálózataikat.

5.8 A társadalmi vállalkozások kihívásai

Ahogy a SENTINEL projekt hat országában a kevésbé fejlett és hátrányos helyzetű közép-európai területeken végzett kutatásból kiderült, annak ellenére, hogy különféle ökoszisztémákban működnek, más-más gazdasági és jogi körülmények, keretrendszerek között, a társadalmi vállalkozások hasonló kihívásokkal szembesülnek. Ezek hat dimenzióba sorolhatók:

- Személyre szabott irányelvek és felhatalmazó jogi keretrendszer;
- Hozzáférés hitelekhez és finanszírozáshoz;
- Vállalkozói képességek és szakértelem fejlesztése;
- Hozzáférés a piachoz és termékfejlesztéshez;
- Személyre szabott támogató szolgáltatások;
- A szektor láthatósága a nagy nyilvánosság számára.

Azoknak a társadalmi vállalkozásoknak, amelyek felhatalmazó, támogató, érett ökoszisztémákban működnek, természetesen más szükségleteik lesznek, mint a friss, akadályozó ökoszisztémákban működőknek:

- A felhatalmazó ökoszisztémákban a fő igény az, hogy a hálózati szolgáltatást nyújtók fejlődjenek, tökéletesítsék a releváns irányelveket, növeljék hatékonyságukat; szervezeti szemszögből pedig, hogy szereplővé váljanak, vonzzanak be erőforrásokat, és hozzájáruljanak az ökoszisztéma növekedéséhez;
- A korlátozó ökoszisztémákban a szolgáltatást nyújtókra azért van szükség, mert fel kell építeni egy struktúrát, tagokat bevonzani, nyilvános vitákat kell kezdeményezni, és személyre szabott irányelveket követni, a nyilvánosságban tudatosságot ébreszteni; szervezeti szemszögből pedig az a feladat, hogy egy hálózati és ökoszisztéma vezetési megközelítést integráljunk a szervezeti kultúrába, és fenn is tartsuk azt. Minden hálózatnak alkalmazkodni kell a saját üzleti és szakmai ökoszisztémájához.

5.8.1 Szakpolitikai háttér

A SENTINEL projekt során e téren eltérő állapotokat tapasztaltunk, attól függően, hogy az adott ökoszisztéma mennyire fejlett.
Az akadályozó ökoszisztémákban a jogi felépítés nem teljesen tiszta, vagy nincs a társadalmi vállalkozásokra szabva, és az irányelvek összehangolása az intézményi szereplőkkel gyakran hiányzik, vagy kisebb helyi csoportokra korlátozott. Többnyire hiányzik egy, a szektor fejlesztését előmozdító stratégiai nézet, valamint a dialógus is az érdekhordozókkal.
Az érett ökoszisztémákban, ahol az irányelvek kellően kimunkáltak , és jelen van a szakpolitikai összehangolás, a fő akadályok a jogi keretrendszereken belüli műveletekhez köthetők; ezért az ilyen ökoszisztémákban működő társadalmi vállalkozások legfőbb akadályát a bürokrácia jelenti.

5.8.2 Pénzügyek és hitel

Kutatások és tapasztalataink szerint is a megfelelő pénzügyi szolgáltatások hiánya az egyik legfőbb kihívás minden régióban. A fő problémák a következők:

- Hozzáférés hitelhez;
- Hozzáférés befektetésekhez.

A befektetések alacsony szintje hatással van a szektor növekedésére, mind a szervezetek egy felsőbb szintre lépése, mind az új szervezetek létrejöttének terén.
A problémák összekapcsolódnak, és megmutatkoznak a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeinek alacsony fokú fenntarthatóságában, innovációjuk alacsony szintjében, és méretük lassú változásában.

Ezek a feltételek erősítik a társadalmi vállalkozások függését a kormányzati támogatásoktól, úgy mint EU vagy nemzeti pályázatok, vagy a nagyobb, állami szerződésekhez kapcsolódó egyoldalú ügyfélkapcsolattól.

5.8.3 Vállalkozói képességek

Egy vállalat vezetéséhez, dimenzióktól függetlenül, elengedhetetlen számos szakmafüggetlen készség, mint a vezetői képesség, pénzügyi jártasság, működés irányítása, piacelemzés, termékfejlesztés, marketing és kommunikáció, eladások, és sok más.
Másfelől, a társadalmi befolyás eléréséhez más képességekre is szükség van, mint a beavatkozást kiváltó társadalmi probléma átfogó ismerete, empátia, kreativitás, hálózati tudás, közösségi kölcsönhatás, és együttműködés.
A legtöbb esetben, ahogy az kutatásokból kiderült, a társadalmi vállalkozók jobb civil képességekkel rendelkeznek, mint üzletiekkel. Ennek a fő oka, hogy a társadalmi vállalkozások a civil szektorból indulnak, ahol kevesebb a lehetőségük hatékony üzleti tudásra szert tenni.

5.8.4 Piac- és termékfejlesztés

A marketing az ügyféligények kielégítésének képessége, a piac elemzése, megoldások létrehozása, befektetések vonzása, a piacra való betörés egy hatásos reklámmal a lehető legrövidebb idő alatt, versengve a többi szereplővel.
Ezek a képességek, ahogy fentebb említettük, gyakran fejletlenek a társadalmi vállalkozók körében, ebből következik az alacsony vonzóképesség, és az üzleti modellek fenntarthatatlansága. Szükség van egyes szakemberek alkalmazásra a társadalmi vállalkozásoknál, de ez sok esetben kivitelezhetetlen, mert méretük és teherbírásuk nem viseli el ezek megfizetését.
Továbbá, a marginalizált és kevésbé fejlett régiókban működő társadalmi vállalkozásoknak szembe kell nézniük a kereslet hiányával, és a célközönség alacsonyabb fizetési hajlandóságával.

A társadalmi vállalkozások, különösképpen a foglalkoztatás-központúak által kínált termékek és szolgáltatások néha kis hozzáadott értéket képviselnek, és alacsony bevételt termelnek. Innovatív és változatos ajánlatokra van szükség ezen problémák leküzdéséhez, és ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások értékeit és megközelítéseit szélesebb körben elterjesszük a piacon.

5.8.5 Támogató szolgáltatások

A támogató szolgáltatások három részre oszthatók a társadalmi vállalkozás életciklusa alapján:

- Indulási támogatás, ideértve az ötlet felülvizsgálatát, termékfejlesztést, csapatformálást, befektetési fogadókészséget és hálózatépítést;

- Lépték előmozdító támogatás, amely magában foglalja a növekedési pályára lépést, nemzetközivé tételt, szerkezet fejlesztést és sok mást;
- Működtetési támogatás, ilyenek a jogi és pénzügyi szolgáltatások.

A probléma a már létező indulási és növekedési támogatásokkal az, hogy nincsenek a társadalmi vállalkozások különleges igényeire szabva, mindenféle vállalkozás igényt tarthat rájuk. Emiatt a társadalmi vállalkozások számára nehezen elérhetők, hiszen ezen támogatások gyakran egy-egy specifikus szektor fejlesztésére fókuszálnak.
A működési támogatási szolgáltatások elérhetőek, ha egy képviseletei vagy ernyőszervezet kínálja őket. Az új, vagy akadályozó ökoszisztémákban erre kevés szakember áll rendelkezésre, pedig szükség lenne arra, hogy a piacon ezeket a szolgáltatásokat megtalálják.

5.8.6 A szektor érdekképviselete[52]

A társadalmi vállalkozások elismertsége a tágabb nyilvánosságban igen alacsony, emiatt az ügyfelek számára kevésbé kedveltek, a politikai döntéshozókon pedig alacsonyabb a nyomás, hogy személyre szabott irányelveket határozzanak meg, elősegítve a szektor gyarapodását.
Ehhez kapcsolódik a társadalmi vállalkozások hibrid szervezeti formájának meg nem értése, az NGO szektorral kapcsolatos előítéletesség, és az alacsony fokú lobbitevékenység.

5.9 Hálózati szolgáltatások

Ahhoz, hogy a fent említett kihívásokkal megbirkózzanak, a társadalmi vállalkozásoknak szükségük van tapasztalatra és új tudásra, hogy innovatív megoldásokat találjanak társadalmi és környezeti problémákra.[53] A szükséges tudás kiszervezése nehéz, főleg, ha magánkézben van, és nehéz továbbadni.[54] A társadalmi vállalkozások így a tudásmegosztás- és átadás érdekében kénytelenek az érdekhordozók szélesebb körével együttműködni. Ehhez elengedhetetlenek a megalapozott kommunikációs csatornák.[55]
A hálózatok remek lehetőséget kínálnak a szektor fejlesztésére, főképp az erőforrás bevonás támogatása, a lehetőségeket azonosító közreműködés, a szövetkezések, és legitimitás szerzése

[52] Hamarosan minden érdeklődő számára elérhetővé tesszük a SENTINEL projekt érdekképviseleti programtervét.

[53] Weber C., Wallace J., Tuschke A., (2013) "*Social Capital, social innovation and social impact*" Frontiers of Entrepreneurship Research, Vol. 33, Issue: 18, Article 5.

[54] Yii-Renko H., Autio E., SapienzaH. J., (2001) *"Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms"*, Strategic Management Journal Vol. 22, No. 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, pp. 587-613

[55] Christopoulos,D., Vogl,S. (2014) "The Motivation of Social Entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors", Online published in: The Journal of Social Entrepreneurship "The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution", S. Kauffman, 1993

terén.[56] Mindemellett, a társadalmi vállalkozásokat segítő üzleti támogató szervezetek fejlődéséhez elengedhetetlen az, hogy a társadalmi vállalkozás fogalmát mélyen megértse a többi szereplő (intézetek, és vállalkozások). A közös nyelv nélkül létrehozott hálózat komoly megértési és együttműködési zavarokba kerülhet.

Életbevágó egy formális, személyre szabott támogató-hálózat kiépítése a társadalmi vállalkozások számára, amely kiegészíti, pótolja a feldarabolt, informális hálózatokat, és szabványosítja a szektor normáit és nyilvános irányelveit.[57] Annak ellenére, hogy az informális szereplők fontos részei az ökoszisztémának, mivel kapcsolatba lépnek az intézményi szereplőkkel, és segítik a szektornak, nyelvének és dinamikáinak megértését, továbbá segítik a releváns irányelvek megalkotását, szükségük van formális szereplőkre is amelyek kiegészítik tevékenységeiket, és erősítik befolyásukat.

Ezért elengedhetetlenek a hatékony hálózati munkához a közösség és ökoszisztéma alapú megoldások. Ezekkel a társadalmi vállalkozások képesek a töredezett tudást, erőforrásokat, munkaerőt és befolyást a közösségük hasznára fordítani, és képesek együtt növekedni a hasonló vállalkozókkal.

Egy formális hálózat különböző előnyöket kínál:

- Erőforrások: A hálózaton keresztül a társadalmi vállalkozások előmozdíthatják a tudás- és tapasztalat megosztást, valamint a projektek körüli együttműködést, párbeszédet és multiplikátor hatást.
- Lobbizás: A társadalmi vállalkozások hatékonyan lobbizhatnak a külvilág felé, ha felsorakoznak egy közös cél, vagy szükséglet mellett. Például, képesek befolyásolni a közösségi irányelveket és kiadásokat, vagy megkörnyékezhetnek szélesebb körű közönséget a társadalmi küldetésükkel kapcsolatban, szert tehetnek több ügyfélre, vagy kölcsönhatásba léphetnek nagyobb vállalatokkal, összekapcsolt CSR programok keretei között.
- Költséghatékonyság: A társadalmi vállalkozások megnövelhetik a szolgáltatásaik hatókörét - fiskális, jogi, pénzügyi, informatika, digitális kommunikáció stb. - úgy, hogy közösen vásárolják meg (a piacon), vagy közvetlenül a saját nevükben hoznak létre entitást (ilyenek a konzorciumok, vagy érdekképviseleti, szakmai szervezetek).

[56] Granados M. L., Rivera A. M., (2018) "*Assessing the value dimensions of social enterprise networks*", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 24 Issue: 3, pp.734-754

[57] Shah D., (2009) "A UK policy perspective; thought piece from the UK social enterprise coalition" Social Enterprise Journal, (5)2, 104-113

5.10 TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS – HÁLÓZAT FELÁLLÍTÁSA LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

Ahhoz, hogy egy hálózatot hatékonyan felépítsünk, először elemeznünk kell a környezetet, kezdve a vonatkozó ökoszisztéma hatásaival, a hálózat fejlődését gátoló akadályokkal, a bevont és/vagy bevonandó szereplőkkel, és a szükséges és elérhető erőforrásokkal.
A következő lépés a megfelelő szerkezet megtalálása: ki kell találni, hogy melyik struktúra illik legjobban az adott szituációhoz, és milyen partnerekre és erőforrásokra lesz szükség a felépítéshez.
Az utolsó lépés a kulcspartnerek bevonása az ökoszisztémába, és közös stratégiák és megoldások kidolgozása a hálózat felépítéséhez, és későbbi hatékony irányításához.
Ez a folyamat összefoglalható 3 részben, azon belül 10 lépésben (a lépéseket alább ismertetjük):

A	Ökoszisztéma elemzése	1. lépés: Az ökoszisztéma azonosítása 2. lépés: Az ökoszisztéma feltérképezése 3. lépés: Felosztás “építőkockákra” 4. lépés: Hálózati értékelemzés lefolytatása
B	Körülmények értékelése	5. lépés: Akadályok azonosítása 6. lépés: Erőforrások azonosítása 7. lépés: A megfelelő partnerek megtalálása
C	Megoldások kialakítása	8. lépés: Szerződés a partnerekkel 9. lépés: Fókuszpont eldöntése 10. lépés: Ütemterv felállítása

5.10.1 Ökoszisztéma elemzése (A)

<u>1. lépés: Az ökoszisztéma azonosítása</u>

Ahhoz, hogy egy ökoszisztémát elemezzünk, az első lépés az ún. “attraktorok” meghatározása, továbbá az olyan elemek megkeresése, amelyek az ökoszisztéma különböző szereplőinek spontán egyesülését meghatározzák. Az “attraktor” lehet egy konkrét tematika, alap kompetenciák, konkrét erőforrások, vagy termékek, amelyek körül a szereplők körforgásban vannak.
Az “attraktorok” meghatározásával lehetséges a különféle szervezetek specifikus szükségleteinek kielégítése: földrajzi kritériumok, fontos részvényesek, célközönség, stb.

<u>2. és 3. lépés: Az ökoszisztéma feltérképezése és felosztása “építő kockákra”</u>

A fent elmondottak lehetővé teszik a szervezet számára, hogy meghatározza és elemezze egy ökoszisztéma minden komponenseit, úgy mint a kulcsszereplőket, azok szerepét és feladatait.

Ehhez szükség van egy adatbázis létrehozására, amelyben szerepel minden szervezet, amely az adott ökoszisztéma része. Az adatbázis létrehozásához internetes kutatómunkára van szükség, és ha van rá lehetőség, interjúkra a kulcsszereplőkkel.
Egy hatásos, és költségkímélő módszer az úgynevezett hólabda mintavétel, ami szerint először meghatározzuk szakértők és kulcsszereplők egy csoportját, és meginterjúvoljuk őket. Őket ezután arra kell kérni, hogy ajánljanak 3 további kulcsszereplőt, akikkel szintén le kell ülni beszélgetni. Néhány ilyen lépés után feltérképezhetjük a kapcsolati hálót, amelyet megvizsgálhatunk földrajzi elhelyezkedés, szerep, szakterület, ajánlások száma és további változók alapján, amelyikre a szervezetnek éppen szüksége van.

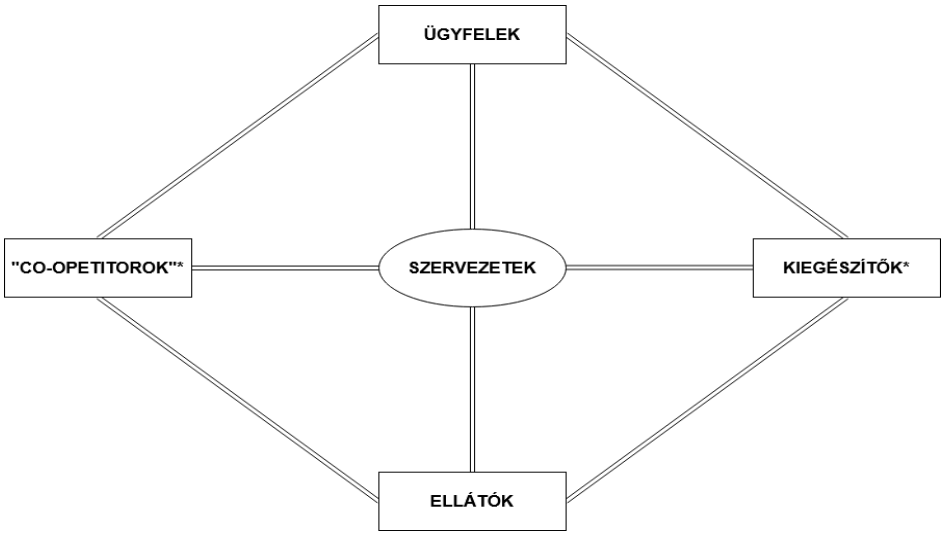
Az ökoszisztéma építő kövei ezután a kulcsszereplők, és szerepeik elemzésével meghatározhatók. Például, a társadalmi vállalkozásokat támogató szervezetek egy lehetséges szerep szerinti leosztása a következő:

- Hálózatok/Csomópontok/Inkubátorok
- Társadalmi innovációkat és TV-ket vizsgáló kutatóközpontok és kutatóhálózatok
- Üzleti angyalok és társadalmi vállalkozási alapok
- Bankok és alapítványok különleges egységei
- Köztestületek
- Konzorciumok
- Ernyőszervezetek
- Speciális szakemberek
- Egyetemek és képzőhelyek
- Tudományos műhelyek
- Közösségvezetők
- Vállalatok speciális egységei (pl. CSR)
- Végső felhasználók (TV-k)

A következő lépés a felsoroltak megismerése, értékeinek, víziójának, küldetésének, főbb erősségeinek és gyengeségeinek, elsődleges szolgáltatásainak, kulcs erőforrásainak és szükségleteinek meghatározása. Ez lehetővé teszi, hogy felismerjük az együttműködés lehetőségét közös célok, konkurencia, alkuk terén, ahol szűkös az erőforráskészlet, vagy ahol a célok ütköznek.
Minden résztvevő a szervezet szemszögéből az alább bemutatott Értékháló elemzés[58]", és "Co-opetition[59]" modell segítségével vizsgálható. Az Értékháló egy diagram, ahol a megfigyelő szervezet középen áll, miközben az ökoszisztéma többi résztvevőjét az értékteremtő kapcsolatok szerint helyezi el.

[58] Collins J., Porras J., (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness
[59] Branderburger A., Nalebuff B., (1997) *Co-opetition,* Profile Books

5.2. ábra: Értékek hálózata



*Co-opetitorok: további szereplők, akik versengenek, vagy együttműködnek különböző erőforrásokért, szövetségekért, engedményekért, piaci részesedésért stb. Lehetnek például további hálózatteremtők
*A Kiegészítők olyan szereplők, akik a szervezet ugyanazon értékhálóján találhatók, csak s háló más pontján. Lehetnek például támogató szolgáltatást nyújtók

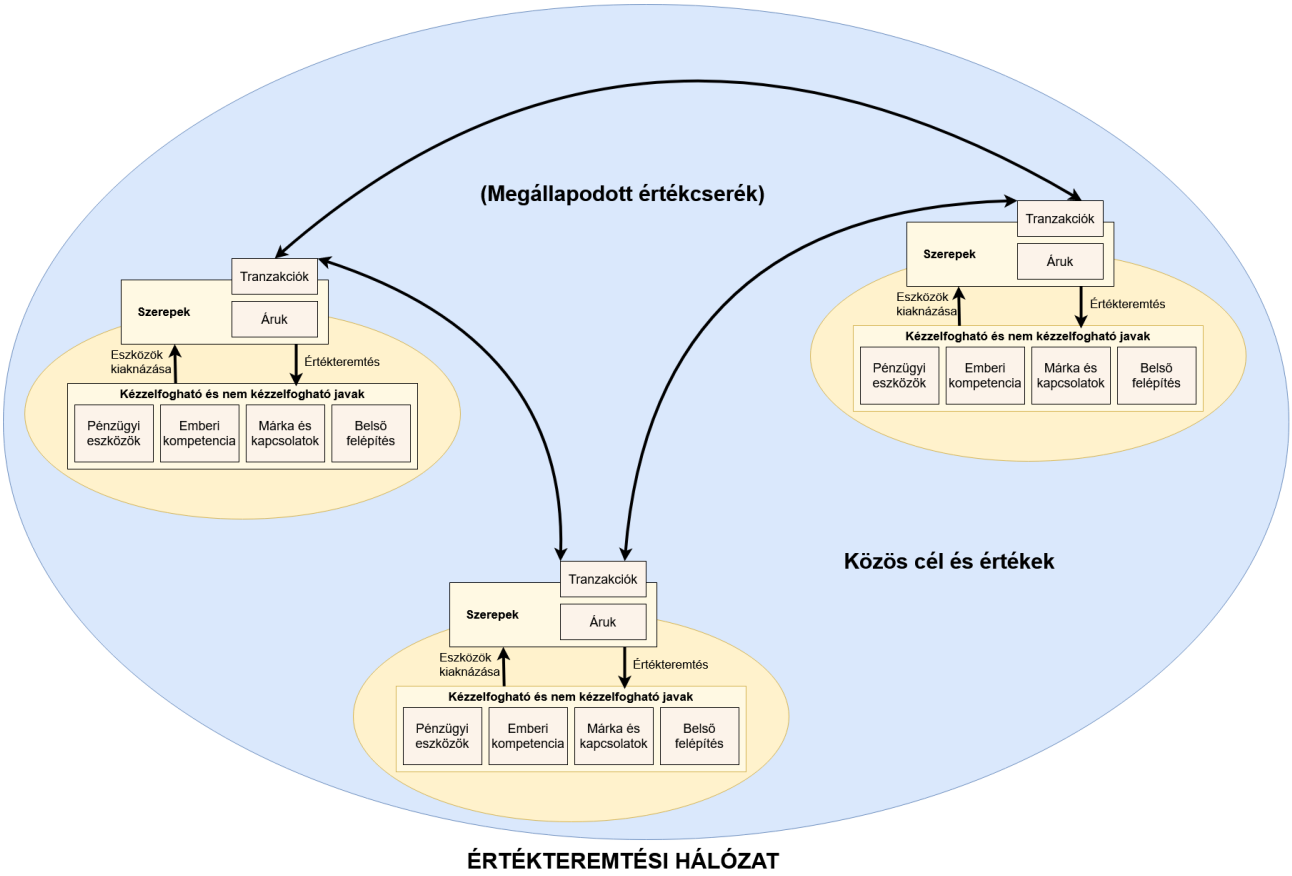
A következő lépés azon kulcsszereplők mélyebb vizsgálata, amelyek a szervezet szemszögéből a legérdekesebbek, oly módon, hogy egy értékháló közepére helyezzük őket. Meg kell értenünk azt is, hogy az ökoszisztéma hogyan érintkezik másokkal, tehát az értékháló alkalmazható hálózatokon és ökoszisztémákon is.

4. lépés: Hálózati értékelemzés lefolytatása

Az ökoszisztéma elemzésének utolsó lépése az elemek összeillesztése. A vizualizáció hatékony módja a teljes kép áttekintésének, és a bemutatásnak. Ebben a kontextusban az Értékháló-elemzés[60] hatékony eszköznek bizonyul.
Ez a keretrendszer abból az ötletből indul ki, hogy a meg nem fogható erősségeket (mint a elismerés, tudás, kapcsolatok, stb.), más erősségekkel, megfontolt akciókkal növelve és befolyásolva, értékké lehet konvertálni. Ahhoz, hogy értékké alakítsuk, szükség van egy egészséges értékcsere hálózatra (ahogy a lenti táblázat mutatja), ahol a tranzakciók megtörténnek az értékközvetítő közegre.

[60] Allee V., (2008) "*Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets*", Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 Issue: 1, pp.5-24

5.3. ábra: Hálózati értékteremtési- és csere modell



Allee szerint, ha teljesen fel szeretnénk építeni egy Értékháló - stratégiát, fel kell térképeznünk a hálózatban futó értékcseréket. Ez a feltérképezés három egyszerű elemre épül:

- Szerepek: Olyanok töltik be, akik a hálózat azon részében működnek közre, amely hozzájárulásokat nyújt, vagy feladatokat teljesít. Ők lehetnek egyének, üzleti egységek, kis csoportok, szervezetek, közösségek vagy kollektívák és akár nemzeti intézetek.
- Tranzakciók: tevékenységek, amelyek az egyik partnertől erednek, és a másikkal végződnek.
  Két szerep közötti nyíl jelzi őket, ahol a vastag vonal formális szerződést jelent, a szaggatott pedig a kimenetek nem formális áramlását.
- Kimenetek: Egyik szereptől a másikhoz mozognak. Lehet információ, szívesség, tanács, stb. Az áru lehet megfogható (egy dokumentum) vagy nem megfogható (egy telefonhívás, vagy chat).

Ha a szerepek, a tranzakciók és az áruk meghatározásra kerültek, lehetőség nyílik egy Hálózati Értékelemzés lefolytatására.

A folyamat három kérdés megválaszolásából áll:

- Csere-analízis - Mi a cseréknek és az érték létrehozásnak a mintája rendszerszinten? Mennyire egészséges a hálózat, és milyen hatékonyan alakít át értéket?
- Hatáselemzés - Milyen hatással vannak a hozzáadott értékek a bevont szerepekre érték realizálás szempontjából?
- Érték létrehozás elemzés - Mi a legjobb módja az érték létrehozásának, növelésének és szabályzásának, értékhozzáadáson, az érték más szerepekre történő kiterjesztésén, vagy egyfajta érték másfajtává alakításán keresztül?

Alább található pár irányelv és minta, amely segíthet az elemzésben

Csere analízis

- Van-e minta, vagy logika ami alapján az érték áramlik a rendszerben?
- Melyik az uralkodó, a kézzel fogható, vagy a kézzel meg nem fogható értékek cseréje?
- Vannak olyan szereplők, melyek sokat adnak, anélkül, hogy kapnának? Miért?
- Vannak-e akadályok, tévutak, vagy bármi más hatékonysági hiba az értékek áramlásában? Lehet jobb a megosztás?
- Hogy lehetne optimizálni?

Hatás elemzés

A hatás elemzés egy Excel táblázat segítségével hatékonyan végrehajtható:

- Határozzuk meg, mire fókuszáljon az analízis: csak egy szerepre, a rendszerre mint egészre, szerepek egy csoportjára stb. Ha szükséges, különítsük el a táblázatokat, vagy adjunk hozzá további mezőket;
- Készítsünk egy táblázatot úgy, hogy az egyik tengelyre vezessük fel a tranzakciókat, a másikra a fő hatás kategóriákat. Választhatunk, hogy az értékeket számokkal, ikonokkal, vagy bármi mással jelenítjük meg. A hatás kategóriákat szükség szerint testre szabhatjuk.

5.4 táblázat: Hatás elemzés táblázata

Tranzakciók			Hatás elemzés					
Áru	Ki-től	Ki-nek	Létrehozott tevékeny-ségek	Pén-zügyi erőfor-rásokra gyako-	Nem kézzelfogható elemekre gyakorolt hatás	Teljes költség/ kockázat	Teljes hasz on	A vevő által érzék elt érték

				rolt hatás						
Kézzel-fogható					Emberi kompetencia	Belső felépítés	Üzleti kapcsolatok			
Nem kézzel-fogható										

A táblázat kitöltéséhez először vegyünk figyelembe minden tranzakciót, és a kimenetét költség/haszon szempontjából, így meghatározhatók a legmagasabb értékű, legtöbb lehetőséggel és befolyással járó tevékenységek.

- Létrehozott tevékenységek - Mi az, amit a ráfordítás azonnal létrehoz, tevékenységek, vagy viselkedés terén?
- Költségek - Mik a költségei, és kockázatai ezeknek a tevékenységeknek? Milyen megfogható és nem kézzel fogható erőforrásokra van szükség e tevékenységek elvégzéséhez? Mik a befektetett munka kezelésének kockázatai és előnyei?

Értékteremtés elemzés

Amíg a hatáselemzés arra összpontosít, hogy egy szerep a hálózatban hogyan profitál egy bemenetből, addig az értékteremtés elemzés a szerepek kimenetére fókuszál, a hálózatnak, a saját és a többi szervezetnek fontos létrehozott értékek szempontjából.

Bepillantást ad az érték létrehozás különböző dimenzióiba:

- Eszköz kiaknázás - mennyire jól használjuk az eszközeinket az értékteremtéshez;
- Érték átváltás - milyen ráfordításokat vagy eszközöket tudunk kimenetté alakítani;
- Érték fokozás - melyek azok a jellemvonások, amelyek ezt az értéket egyedivé teszik;
- Észlelt érték - a közvetlen érintettek hogyan észlelik a teremtett értéket ;
- Társadalmi érték - Mi az értéke ennek a kimenetnek a társadalomra, az ökoszisztémára vagy a környezetre nézve.

Az iránymutató kérdések itt a következők:

- Az eszközökből a lehető legtöbbet hozzuk ki, az értékek maximalizálásban ?
- Mit nyújt ez a tevékenység az értékfejlődés terén?
- Mik az előnyei annak, ha a hálózat ezeket az eredményeket nyújtja?

Az analízis lefolytatásának lépései a következők:

- Határozzuk meg a szerepet/szerepeket, amely(ek)re összpontosítani akarunk
- Készítsünk egy táblázatot, amely egyik tengelyen szemlélteti a tranzakciókat, a másikon az érték létrehozásában történő közreműködést (az alábbi példán látható);

5.5. táblázat: Értékteremtés elemzés

Tranzak -ció		érték		Értékteremtés							
				Tárgyiasuló érték kiaknázás	Tárgyiasult költségek	Kockázat szintje	Nem kézzel-fogható érték kiaknázás	Nem tárgyi költsé-gek	Érték hozzáadás módja	Költség/ kockázat	Haszon

5.10.2 Körülmények felmérése (B)

<u>5. lépés: Az akadályok azonosítása</u>

Az akadályok leküzdésének első lépése a felismerésük. Az akadályok több kategóriába sorolhatók:

- Jogi;
- Pénzügyi;
- Működési

A jogi keretrendszer, és formák, amelyek között egy társadalmi vállalkozásnak működnie kell egy országban, vonatkozik a fiskális bánásmódra, a profit újraelosztásra és a fizetés korlátozásokra.

A pénzügyi akadályok a különböző pénzügyi termékek és szolgáltatások elérhetőségével kapcsolatosak, továbbá a nyilvános és privát befektetők befektetésre való hajlandóságával ill. a piaci vonzerővel egy specifikus termék/szolgáltatás iránt stb.

A műveleti akadályok a hálózat (emberi erőforrások, tudás, szükséges dimenziók stb.) megvalósításához szükséges erőforrásokhoz köthetők.

<u>6. lépés: Rendelkezésre álló erőforrások azonosítása</u>

A hatodik lépéshez elemeznünk kell a szervezeten belül elérhető erőforrásokat.
Az erőforrások lehetnek pénzügyek és más kézzelfogható eszközök, mint egy épület vagy egy laptop de lehetnek nem kézzelfoghatók, mint kompetenciák, tudás, idő és kapcsolatok.

7. lépés: A megfelelő partnerek megtalálása

Mivel az elemzésnek részletes ismeretet kell nyújtani az ökoszisztémában működő minden szereplőről, szerepükről, céljaikról, erősségeikről, gyengeségeikről és erőforrásaikról, ennek alapján a megfelelő partnerek megtalálása a hálózat létrehozásához már könnyebb lehet.

5.10.3 MEGOLDÁSOK KIALAKÍTÁSA (C)

8. lépés: Partnerek bevonása

Amint a megfelelő partnereket meghatároztuk, cselekedni kell. Vonjuk be őket a projektünkbe, mondjuk el a céljainkat, vízióinkat, és bizonyosodjunk meg róla, hogy az ő céljaik és vízióik is hasonlóak, így könnyebb lesz elfoglalni és aktivizálni őket.
Nagyon fontos a bevonásuk már a kezdetektől, mert a részvételen alapuló munkavégzés lehetővé teszi számukra, hogy részesei legyenek a hálózat és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások kialakításában.

A részvételi mechanizmusokat hatékonyan gyakorlatba ültethetjük:

- Állítsunk fel egy csapatot: Az összes partner közül válasszuk ki azt, aki a folyamatfelelős lesz;
- Állítsunk fel egy digitális környezetet a csapatnak: sok, a hatékony kommunikációt elősegítő program létezik, mint például a Slack és Base Camp. Ezek együtt használhatók más feladat kezelő szoftverekkel, mint az Asana, a Trello, vagy a Todoist;
- Határozzuk meg a kommunikáció folyamatát és állapodjunk meg benne: felhasznált csatornák, a szervezetek kapcsolati pontjai, elérhetőségük ideje;
- Állítsunk fel egy fizikai környezetet a megbeszéléseknek: Legyen egy saját szoba, ahol a csapat otthon érezheti magát, írhat táblákra és flipchartokra, és zavartalanul dolgozhat együtt;
- Menedzseljük hatékonyan a meetingeket: Mindig határozzuk meg előre a meeting céljait, a fő fókuszpontokat, az időkeretet, és a levezető személyét. Távozzunk minden meetingről gondosan megtervezett feladatokkal, mindegyik feladatnak legyen felelőse és határideje, és a dokumentum megosztásával bizonyosodjunk meg arról, hogy mindenki a feladatára koncentrál;
- Ne csak ötletrohamból álljon a megbeszélés:: Ha ötletek és megoldások kitalálásáról van szó, hagyjunk teret és szabadságot arra, hogy mindenkivel beszéljünk, de amint egy határidő meg van állapítva, tartsuk magunkat hozzá (hacsak az előfeltételek nem változnak);
- Mindig vonjuk be a csapatot, ha kihívás előtt állunk: kommunikáljunk mindenkivel, kérjünk tanácsot, segítséget, és mindig legyünk elérhetők, ha társaink segítséget, tanácsot kérnek;
- Adjunk teret hasonló szereplők csoportosulásának, egymást segítő tevékenységüknek: Annak érdekében, hogy a csapatot elkötelezetté tegyük és növeljük az emberek

kompetenciáit és képességeit, hozzunk létre helyzeteket, ahol mindenki megoszthatja a tudását és tapasztalatait másokkal, például webinárokkal, vagy kétoldalú segítéssel. Ezek a mechanizmusok istápolják a tudás-cserét és összetartást a csapatban;

- Legyen idő főzésre, italra, más kötetlen együttlétre: A csapatépítő tevékenységek nagyon fontosak, a valahová tartozás érzetének erősítéséhez, bizalom építéséhez és a közös szórakozáshoz!

9. lépés: Fókuszpont eldöntése

Amint alaposan tájékozódtunk az ökoszisztémáról, a szereplőiről, az értékteremtés és -csere módjairól, dönteni kell, hogy mire fókuszáljunk, mivel megvannak az elérhető erőforrások és célok. Ezt a folyamatot a partnerekkel közösen végezzük, a következő 3 dimenzió kombinálásával: 1. Fókusz, 2. Befolyási terület, 3. Felépítés.

5.6. táblázat: Egy ökoszisztéma működési, földrajzi, szervezeti vonatkozásai

Fókusz	Befolyási terület	Felépítés
Irányelvek	Nemzetközi	Egyszerű
Oktatás	Nemzeti	Összetett
Érdekképviselet	Regionális	
Pénzügy	Helyi	
Partnerségek		
Tudásáramlás		
Szennyeződés		
Hálózatépítési lehetőségek		
Erőforrások elosztása		
Egyéb		

Ahogy a táblázat is mutatja, a fókusz több célra is eshet, akár az összesre is, ez az elérhető erőforrásoktól függ.
A befolyási terület szintén kiterjedhet több szintre, ha az erőforrások ezt megengedik, de általában jobb kicsiben kezdeni, és arányosan bővíteni, lemásolni a már kidolgozott modellt.

Ha van már hálózati együttműködési tapasztalatod, próbálj példákat hozni mindhárom szervezési kategóriára egyes projektjeid alapján !

A felépítés eltérő lehet a lehetséges helyi jogi formák, a szervezeti kultúra, az elérhető személyzet és kompetenciák, stb. miatt. Többnyire, leegyszerűsítve, a felépítés az egyszerűtől összetettig tartó spektrumon helyezkedhet el. Az egyik szélsőérték egy közös cél érdekében egyesülő kötetlen emberhalmaz, formalizált folyamatok, és kommunikációáramlás nélkül, ahol minden nyitott, és a vezetői szerep, a felelősségekkel együtt, megosztott; A másik pedig egy formális szervezet, jogi alapokon, meghatározott folyamatokkal és kommunikáció áramlással, különböző szintű felelősségekkel, vezetőkkel, és komoly bürokráciával.
A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos hálózati szolgáltatások esetében a fókusz egyértelműen a hálózati lehetőségek nyújtása, a tudás-csere elősegítése, információ, társaságok, stb., a szektor javára. Ez háromféleképpen kivitelezhető, különböző keretrendszerek felépítésével. Például:

- Egy közös munkavégzési hely létrehozása, amely a helyi közösség központjául szolgál, továbbá események helyszíne, szakértők munkahelye, és társadalmi vállalkozások, cégek és társadalmi startupok eladási formáinak és tanácsadói szolgáltatásainak tere.
- Egy helyi, regionális, vagy nemzeti társadalmi vállalkozási konzorcium létrehozása, amely a finanszírozás, és projektpartnerek elérésére, és a tudás -és erőforráscserére fókuszál.
- ernyő szervezet létrehozása, csak a társadalmi vállalkozások részére, amely hálózati szolgáltatásokat, és támogatást, továbbá formációt, pénzügyekhez elérhetőséget, eseményeket, lobbizást, tudásáramlást, képviseletet, stb. nyújt.
- Egy egész országra kiterjedő laza hálózat létrehozása, amely beágyazza a különböző érdekhordozókat, hogy előmozdítsák a szektort, eseményeket szervezzenek, lobbizzanak, és elindítsák a tudásáramlást.

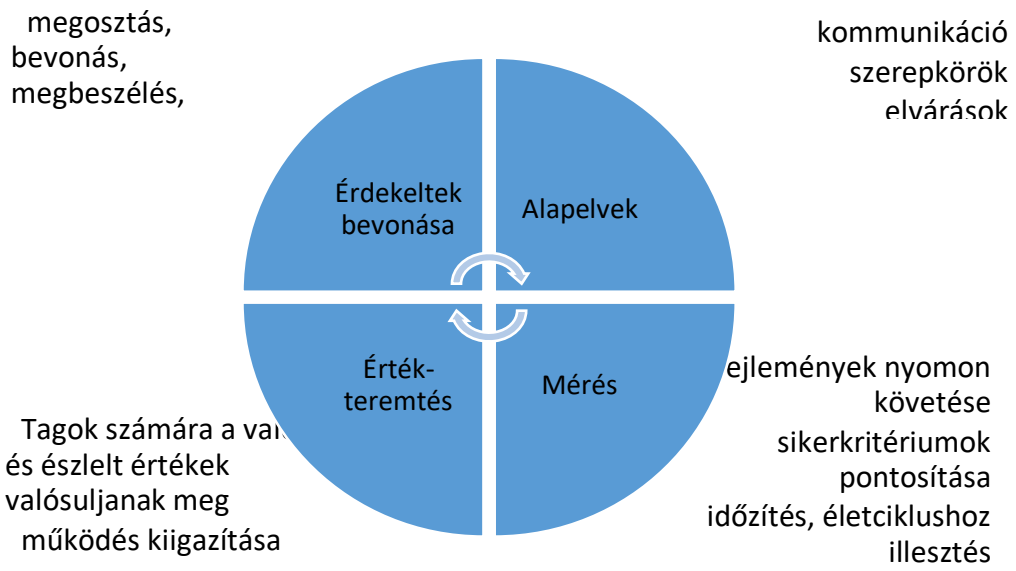
E példák mellett sok más mód van, ami meghatározható különböző célok, keretrendszerek, befolyási területek, bevont szervezettípusok, erőforrások kombinálásával. Találjuk meg a saját magunk számára leghatékonyabb verziót.

10. lépés: ütemterv felállítása

Mostanra mindenünk megvan, hogy felállítsuk a hálózatunkat, Meghatároztuk, és átfogóan elemeztük az ökoszisztémát, beható elemzést végeztünk, hogy megtudjuk, erőforrásaink mire elegendőek, továbbá megvizsgáltunk minden szerepet az ökoszisztémában az erőforrások és célok szempontjából.

Ezután meghatároztuk, és kapcsolatba léptünk a megfelelő partnerekkel, közös részvételi folyamatokon keresztül, közös céllal, és megosztott vízióval megállapítottuk, hogy álljon össze a hálózat, melyek a fő fókuszai és befolyási területei. Most itt az idő egy ütemterv felállítására, így biztosíthatjuk, hogy minden érdekhordozót összehangoltunk, lelkessé tettünk.

5.6. ábra: A hálózat elveinek partnerekhez igazítása



6 TOVÁBBI FEJLESZTÉSI ESZKÖZÖK

6.1 MEGVALÓSÍTHATÓSÁG ELEMZÉS

A megvalósítási vagy szükséglet elemzés egy olyan eszköz, amellyel egy adott ötlet életképességével kapcsolatos vélekedésünket mélyebben alátámasztjuk, mint a vászon-modellel.

A MEGVALÓSÍTÁSI VAGY SZÜKSÉGLET ELEMZÉS ÖSSZETEVŐI[61]

A JAVASLAT INDOKOLÁSA

Miről van szó	Mi projekt javaslásának fő indoka. A környezet felvázolása: a probléma vagy helyzet, ami alapján megfontolásra javasoljuk a projektet. Háttér információk.
Miért szükséges	A projekt szakmai/szervezeti-szakmai tartalma.
Forrás	Ötlet felvetői.
Mi változhat	Azok a kiindulási körülmények, amelyek megváltozásával, megszűnésével a projekt szükségszerűsége sem áll fenn vagy jobb módszer is kínálkozik.

Megvalósítási módok

Miről van szó	A probléma-felvetés (indokolás) alapján összegyűjtött lehetőségek és azok elképzelt eredménye. A nincs változás mindig egy lehetséges opció. Jelezzük, melyiket választottuk és miért
Miért szükséges	Megérteni a lehetséges opciókat és hogy miért a javasolt projekté a legjobb megoldás.
Forrás	Az ötletet javasló kolléga.
Mi változhat	A lehetőségek közül azok, amelyeket nem választottunk, változhatnak (pl. csökkenő költségek, magasabb minőség, az szakmai/szervezeti környezet változása) és ily módon egy korábban kevésbé vonzó alternatíva most kedvezőbbnek tűnhet, mint amelyiket eredetileg javasoltunk.

[61] forrás: Jay M. Siegelaub, 2009 modelljét adaptálta Nagy Péter.

Haszonvizsgálat

Miről van szó	A hasznok azok a keletkező értékek, amelyeket a projekt létrehoz, amennyire lehetséges, mérhető módon. A hátrányok negatívan érintik a szervezetet és a minimalizálásukra kell törekednie a projektnek. Térjünk ki a következőkre: (a) Az elvárt hasznok szintje (lehetőség szerint mérhető/számszerűsíthető módon); (b) Az előnyök realizálásának idősávja (és mérésük időzítése); (c) Egy konkrét előny értékének elfogadható sávja (pl. “18-22%-os megtérülést várunk a befektetésünkre”); (d) Hogyan tervezi és értékeli a projekt a hasznosulást; Az elvárt hasznok kapcsolódása a szervezeti stratégiához.
Miért szükséges	Végső soron mit vár a szervezet a befektetés fejében. A kimenetek és azok létrehozott értéke. Itt tárgyalhatjuk, mit szeretne a felső vezetés hogy megvalósuljon és mit tart reálisnak elérni a projektvezetés.
Forrás	Az ötlet felvetői együttműködve szakemberekkel (pénzügyes, marketinges stb).
Mi változhat	A projekt által elérhető haszon szintje változhat — érintik külső hatások (pl. egy versenytárs jobb termékkel jön elő), vagy belső tényezők (pl. szakmai , kulturális, jogi).

Idő- és költségkeret

Miről van szó	Minimálisan a projekt megvalósításához szükséges idő és költségek. Belefoglalhatjuk azokat a kiadásokat és fenntartási költségeket is, amelyek felmerülnek az előnyök jelentkezéséig.
Miért szükséges	Mérlegelni kell, hogy az elvárt eredmények ezen idő- és költségkeretekkel és kockázatokkal érdemesre teszik-e a projekt elindítását vagy folytatását.
Forrás	Az előkészítés során megfogalmazott ütemezések és tervek.
Mi változhat	Ezek az értékek a projekt során dinamikusan változnak. Ha túllépik az eredeti elvárások alapján várható haszonszintet, a projekt leállításra kerülhet.

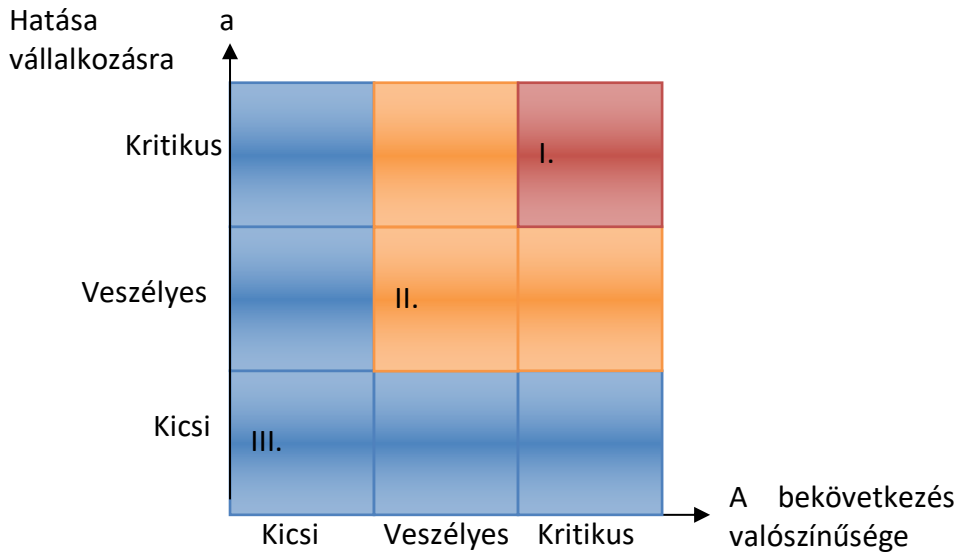
Főbb kockázatok és lehetőségek

Miről van szó	A projektre leselkedő veszélyek és előtte álló lehetőségek.

Miért szükséges	Veszélyeztethetik (fenyegetések) vagy növelhetik (lehetőségek) az elvárt hasznok elérésének valószínűségét. Egy adott kockázat súlyossága, kezelésének költsége és a vezetés kockázatérzékenysége egy projekt életképességét érintheti.
Forrás	Vezető, főbb kulcsszereplők, egyéb érdekhordozók.
Mi változhat	A kockázatok és kezelésük költsége állandó változásban vannak, és ezek érinthetik a projekt életképességét.

6.2 KOCKÁZATMENEDZSMENT

A kockázatelemzés a vállalkozás adottságaiból, környezetéből és a működéséből eredő veszélyeket méri fel, próbálja a minimálisra, illetve tudatosan vállalt szintre csökkenteni, valamint a helyzetben potenciálisan benne rejlő pozitív lehetőségeket feltárni és kiaknázni.
A kockázatok kategorizálása a kockázat súlyossága és bekövetkezési valószínűsége alapján történik, az alábbi ábra alapján:



6.1. ábra: A kockázatok kategorizálása

A kockázatelemzés- és menedzsment terv készítés lépései a következők:

1. A projekttagok vagy az előkészítést végző team tagok listázzák az általuk látott kockázatokat.
2. A projektvezető az 1. pontban született listákat összegyűjti.

3. A projektvezető az így összegyűjtött kockázatokat kategorizálja az alábbiak szerint:
    a. Szakmai kockázat (T)
    b. Szervezeti és humán kockázat (O)
    c. Ütemezési kockázat (S)

Nem túl bonyolult projektek esetében elegendő az azonosított és kategorizált kockázatokat a fenti táblázat szerint besorolni és arról megállapodni egymás között, hogyan kezeljük őket. Összetettebb és nagyobb horderejű projekteknél ezután alaposabb elemzést kell folytatni, a következők szerint:

4. A projektvezető összesíti a kockázatokat a kockázatelemzés listán, amely tartalmazza a kategória oszlopot, plusz két változónak fenntartott oszlopot:
    a. A kockázat súlyossága
    b. Bekövetkezés valószínűsége

Ezek számszerűsítése 1-10 számmal történik.

5. A projektvezető kitölteti a projekttagokkal az így kategorizált listát, akik hozzárendelik az értékeket. A két tényező összegét összeszorozva maximum 100-as számot kapunk.
6. A projektvezető átlagolja a visszakapott listák eredményeit.
7. A projektvezető a teammel közösen végig beszéli a kapott eredményeket, és átvezeti a megbeszélésen született változtatásokat.
8. A számszerűsített kockázatok három kockázati alkategóriába kerülnek. Ezek a 100%-hoz viszonyítva különféle százaléksávok segítségével állíthatók be (pl. 1-50% kicsi, 50-70% veszélyes, 70% felett kritikus).
9. Az egyes kockázati kategóriákhoz kockázatkezelési stratégiákat, az egyes elemekhez elkerülő intézkedéseket kell tervezni.
10. Az így elfogadott lista a PIB elé kerül.
11. A projekt során havonta-kéthavonta át kell tekinteni a kockázatmenedzsment tervet és aktualizálni.

A kockázatelemzés eredményeit a kockázatelemzés és menedzsment terv dokumentumban kell rögzíteni (erre az egyes donor projektek is nyújtanak sablonokat).

a közepes kategóriájú kockázatokra általában megelőző intézkedéseket tervezünk, amelyek csökkentik a bekövetkezés valószínűségét vagy hatását;

a legmagasabb kategóriájú kockázatokra az elkerülő/megelőző intézkedések mellett tartaléktervet is érdemes kidolgozni.

Módosított terv: a kockázat elkerüléséhez/csökkentéséhez szükséges tevékenységek beillesztése a tervekbe

Kidolgozott tartaléktervek (ha szükségesek)

- A tartalékterv – mint neve is mutatja – nem épül bele az aktuális ütemtervbe, hanem annak teljesen egyenértékű alternatívája. Akkor lép életbe, ha a kidolgozását indokoló kockázat bekövetkezik. A tartalékterveket és életbeléptetésük feltételeit a projekttervvel azonosan kezelve a megbízóval is jóvá kell hagyatni.

6.3 ÉRDEKHORDOZÓK (ÉRINTETTEK - STAKEHOLDEREK) KEZELÉSE[62]

A vállalkozásban érdekelt különböző személyek, csoportok igényeit elemezni kell annak érdekében, hogy ezeket ki lehessen elégíteni. Ez a lépés nagyon fontos egyrészt az elvárt eredmények és hasznok pontosítása, másrészt a kockázatok minimalizálása, harmadrészt a szakmai tartalomba, megvalósításba történő bevonhatóságuk szempontjából is.
A lépés során megtörténik a projekt érintettjeinek (érdekhordozók) azonosítása, elvárásaik meghatározása és egyeztetése. Az elemzés során azokat a projekthez igazodó módszereket és technológiákat kell figyelembe venni, melyek megadják a szükséges információt. Nem szabad elpazarolni az erőforrásokat szükségtelen információkra vagy nem megfelelő technológiára.

Célja:
A projekt érintettjei (a projektben érdekeltek) egyének, szervezetek, melyek tevékenyen részt vesznek a projektben, vagy azok, akik érdekeit pozitívan vagy negatívan befolyásolják a projekt terméke, eredményei. A projektmenedzsment feladata a érintettek elvárásainak menedzselése. Ehhez előzetesen fel kell mérni a érintettek elvárásait, meg kell érteni érdekeiket, érdekrendszerüket. Az érdekellentéteket a projekt elején kell felszínre hozni, amíg a projekt hatóköre és ütemterve az elvárásoknak megfelelően alakítható, vagy az elvárások alakíthatók a korlátoknak és lehetőségeknek megfelelően. A projekt végrehajtása során a érintetteknek biztosítani kell a szükséges információt, hogy folyamatosan lássák érdekeik érvényre jutását. Változások esetén az érdekek sérülését menedzselni kell.
A érintettek elvárásainak menedzselése a definiálás szakaszában a kezdődik, és ciklikusan végigkíséri a projekt teljes életgörbéjét.

Előfordul, hogy a érintett elemzés olyan információkat is tartalmaz (érdekek, hatalmi viszonyok stb.), amelyek nem publikálhatók. Az elemzést azonban el kell végezni, hogy a projektvezető tisztában legyen azzal az erőtér rendszerrel, amely a projekt végrehajtására jelentős hatással van. Tipikus érdekhordozók külső megrendelésre készülő projektek esetén a megbízó, aki átveszi az eredményt; a partnerek, akikkel a projekt együtt dolgozik; a tulajdonosi és felső vezetői kör, a vezetői kör, beleértve a projektvezetést is; de természetesen ide számítanak a felhasználók (pl. informatikai fejlesztésnél a felhasználók, vagy épületépítésnél a munkatársak.) Belső projekt esetén tipikus érdekhordozók a tulajdonos, a vezetés, és a felhasználók.

Eredményei/termékei:

Az egyes érintett menedzsment ciklusok az alábbi elemi lépésekből tevődnek össze:

1. A érintettek azonosítása
2. A érintettek elvárásainak, igényeinek összegyűjtése, meghatározása

[62] A korábban idézett projekt-felmérések (és a SENTINEL projekt érdekelti kerekasztalai) szerint az érintettek érdek-elemzése még az esetben is ritkán történik meg, ha arra szabályozási előírás van. Egyes donor projekteknél előírják a szükségletfelmérést, amely az érintett elemzés egy eleme.

3. A érintettek több szempontból való elemzése (hatás, támogatás-ellenzés, érdekcsoporthoz tartozás, stb.) és ebből egy érintett „térkép” megrajzolása

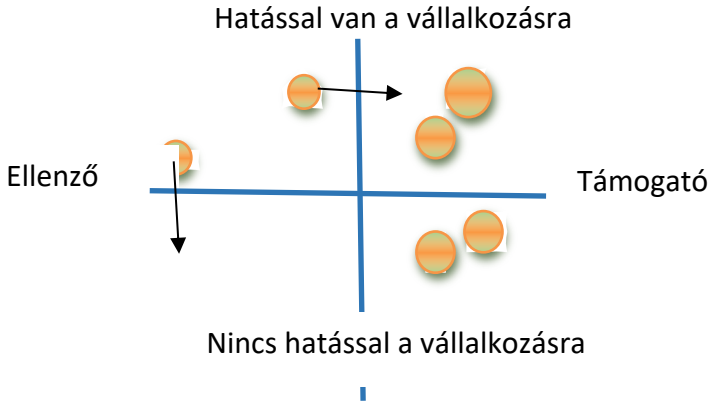
4. Érintett térkép értelmezése csoportos és egyéni kezelés lehetőségeinek feltárása

5. Egyéni és csoportos akciók tervezése és végrehajtása.

Az egyes érdekhordozó menedzsment ciklusok az alábbi elemi lépésekből tevődnek össze:

- Az érdekhordozók azonosítása, a táblázat kitöltése.
- Az érdekhordozók elvárásainak, igényeinek összegyűjtése, meghatározása.
- Az érdekhordozók több szempontból való elemzése (hatás, támogatás-ellenzés, érdekcsoporthoz tartozás, stb.) és ebből egy érdekhordozó „térkép” megrajzolása.
- Az érdekhordozó térkép értelmezése csoportos és egyéni kezelés lehetőségeinek feltárása.
- Az érdekhordozói egyéni és csoportos akciók tervezése az *érdekhordozó elemzés és menedzsment terv dokumentum* segítségével.

Példa az érdekhordozó térképre:



6.2. ábra: Érdekhordozó térkép

A példán a körök az érdekhordozókat szimbolizálják, melyek mérete az adott érdekhordozók hatásának nagyságától függ. Az érdekhordozók az adott körökben sorszámozással tehetőek azonosíthatóvá. A nyilak jelölik, hogy az érdekhordozó menedzsment akciókkal mit szeretnénk elérni: pl. támogatóvá formálni azt, aki ellenző, vagy a hatását csökkenteni annak, aki nem támogat minket.

A érintett elemzés és management bonyolult és részletes lehet teljesen újszerű vagy nagyon komplex feladatoknál, de más esetekben elegendő azt összefoglalni, az egyes érintetteknek melyek lehetnek az elvárásai és hogyan érinti őket a tervezett projekt.

A legjelentősebb érintettek általában a következők:

- Megbízó/szponzor aki a megbízást adja és/vagy finanszírozza a projektet
- Projekt menedzsment (projektigazgató, vezető, alprojekt vezető stb.)
- Ügyfél, aki a projekt termékét használni fogja

- Projekt végrehajtó szervezet
- Beszállítók, vállalkozók, akik a projekt termék előállításában közreműködnek
- A gazdasági szféra szereplői (konkurencia, későbbi partnerek stb.)

Összefoglaló kérdések

Az esettanulmányok előtt gondold végig, a megvalósítás elemzés, kockázatelemzés és érdekhordozók elemzése vállalkozásodban előfordult-e és ha igen, milyen gyakran? Ha igen, milyen változásokat figyeltél meg? Az elemzést -menedzsment is követte (azaz nemcsak kiinduló állapotot vettél fel, hanem folyamatosan próbáltál beavatkozni is)? Ha nem, mi hiányzott (idő, szakértelem, szükséglet, stb) ?

Ezek után gondold végig, mi az, amin legelőször fogsz változtatni, Te magad, mert minden szervezeti változás azzal kezdődik, hogy valaki tudatosan változtat (lehetőleg a kulcsszereplők ezt magukon kezdjék !)

Töltsd ki a következő ellenőrző listát!

Változási ellenőrző lista:
Ezt fogom máshogy csinálni:
Ebből többet fogok a működésemben alkalmazni:
Ebből pedig kevesebbet:

SZERENCSE FEL !!!!
Ne feledd, minket mindig elérsz, fújj a sípodba, ha szükséged van ránk.

Figyelmedet köszönjük.

7 Búzavirág Alapítvány - Esettanulmány[63]

Egy látássérültek és vakok számára épült lakóotthon jövőjéről, az ott élők foglalkoztatásáról, a termékek és szolgáltatások fennmaradást biztosító legjobb kombinációjának megtalálásáról szól a következő esettanulmány. Segítsünk a vámosújfalui társadalmi vállalkozásnak a vállalkozásból származó bevételek növelésében, a támogatásoktól való függés csökkentésében.

A társadalmi vállalkozás bemutatása

A fogyatékkal élők segítésére, foglalkoztatásuk támogatására létrejött Búzavirág Alapítványt 1997-ben jegyezték be. Vezetője Németh Márta Jószolgálat díjas, vak szakos gyógypedagógus, Budapesten álmodta meg azt, amit Vámosújfaluban megvalósított.
„Elsősorban látássérültekkel kívántam foglalkozni. Az volt az ideológiám, hogy egy kisebb településen telepedjen meg az alapítvány, ahol könnyebb beilleszkedni, ahol például kiszolgálnak a boltban, ami egy látássérült vagy egy vak ember esetében fontos szempont. Emellett fontos volt, hogy legyen óvoda, iskola, orvosi rendelő, közvetlen összeköttetés Budapesttel. Legyen a közelben folyó, erdő, ahová lehet kirándulni, legyen kulturális élet. Ez szépen összeállít a fejemben, már csak egy helyet kellett találni. Akkoriban zajlottak a privatizációk, az egyház számos ingatlant kapott vissza, úgy gondoltam, megkerestem a református egyházat, hátha így könnyebben tudok földterületet kapni. Végül eljutottam Vámosújfaluba, ahol dr. Sándor Endre, a település polgármestere és református lelkipásztora azt mondta, ha hozok munkahelyet, kapok az önkormányzattól földet. Így került az alapítvány az óvodához közeli krumpliföldre.

Infrastruktúra

Márta 1997-ben rajzolta le a lakóotthon és a hozzátartozó műhelyek tervét, amelyek az elképzelései szerint valósultak meg a rendelkezésre bocsájtott ingatlanon. A házakat egy hektár, a kosárfonáshoz(fűzfavessző) és a konyhai nyersanyagok termelésére alkalmas mezőgazdasági terület övezi, mellette sportolásra, edzésre alkalmas fittnesz park található, és a 6 önálló lakásból álló, 16 főt befogadó lakóépület

Küldetés

A **Búzavirág Alapítvány küldetése**, hogy család nélkül felnőtt fogyatékosok (elsősorban látássérültek) számára olyan lakóotthoni életteret biztosítunk, ahol önálló háztartást vezethetnek, családot alapíthatnak, értelmes, alkotómunkát végezhetnek.
Az alapítvány szociális foglalkoztatást nyújt a lakóotthon vak-és látássérült lakóinak, a térségben és a településen lakó szakembereknek, akkreditált foglalkoztatást a megváltozott munkaképességű munkatársainak. A foglalkoztatottak egy része a lakóotthon lakója, mások a

[63] Az esettanulmányt készítette Soltész Anikó, KONETT Team, 2020.

sárospataki kistérségben élő fogyatékosok, akik számára nappali ellátást is biztosítanak. Jelenleg 51 mmk dolgozót foglalkoztatnak, akiknek mintegy 50 %-a minősül súlyosan fogyatékosnak. Mindenki megtalálja azt a részfeladatot, amiben a meglévő vagy fejleszthető képességeivel részt vehet.

Az árbevétel forrásai

A szervezet bevételei a következő tevékenységekből származnak a szociális ellátás és foglalkoztatás normatív támogatásán kívül:
Az ifjúsági szállás kapacitása: 34 fő (pótággyal max. 40 fő)
A kézműves tábor-(2014 óta) kapacitása egyidőben 30 fő számára évi 15-20 hét, ami bővíthető.
Pamutszőnyeg szövése- kapacitás: 120 méter/hónap - ez bővíthető.
Kerámia kapacitás: 1000 bögre/tányér/ dísztárgy stb. /hó, ha nincs tábor vagy más termék
Kerámia plakett: 100 db/nap.-
Kosárfonás: pl. 3 bevásárlókosár/nap
Étkeztetés. A konyha a dolgozók mellett a település lakóinak és az érkező vendégeknek az igényeit is kielégíti. A kerámiák a lakóotthon melletti üzletben megvásárolhatók. A webáruházban 26 féle kerámia, 18 féle szőtt textiltermék, háromféle fonott kosár található, utóbbit nagy tételben veszi a helyi Coop. A választék ennél sokkal nagyobb, kerámiák mellett kőedények, egyedi termékek is megvásárolhatók. A termékek vásárlóinak egy része az alapítvány támogatói közül kerül ki, akik többnyire a honlapról rendelnek. Az alapítvány él a szezonális vásárok lehetőségével, és keresik a céges támogatókat, akik nagy tételben tartanak igényt a termékeikre.

A probléma

A bemutatott küldetés megvalósítása az elmúlt években egyre több problémába ütközött. „A szűkülő pályázati lehetőségek miatt a projekt-finanszírozás helyét fokozatosan átvette a szociális ellátásban résztvevők számával arányosan növekvő normatív támogatás, ami kiszámíthatóbb működtetést tesz lehetővé, de a fenntartáshoz nem elegendő és nem teszi lehetővé sem beruházások megvalósítását (még a karbantartást sem), sem a krízisek kezelését. Ezt csak az árbevétel növelésével tudjuk biztosítani.”
A kerámia, textil-és más tárgyalkotás nem termel profitot. A lakóotthon és a foglalkoztatás fenntartása, a szezonalitásból adódóan a felmerült költségek és a realizált árbevétel időbeli elválása likviditási problémákat, és a fenntartó alapítvány anyagi támogatását igényelte.
Az érzékenyítő táborok sikere után az alapítvány a Búzavirág Erdei Tábor ötletével fordult az Erste SEEDS programhoz, ahol kemence építésére és némi működési költségre kaptak támogatást.

Értékajánlatuk
Az Alapítvány azt mondja: „A kínálatunkban hozzáadott értékként tekintünk arra, hogy a szolgáltatás minden elemét (szállás, étkezés, kézművesség) fogyatékos személyek foglalkoztatásával biztosítjuk”. A táborozás egyben páratlan lehetőséget kínál sérültek és

egészségesek együttműködésére, a gyerekek szemléletformálására, az integráció és az esélyegyenlőség értékeinek elsajátítására.
Egyediség, megkülönböztetés: „A versenytársaktól markánsan az érzékenyítő programunk különböztet meg, és az, hogy a táborban a gyermekekkel foglalkozó mesterek fogyatékkal élők. Senki nem nyújt ilyen komplexitású táboroztatást (szállás, kézművesség, sport, környezeti értékek és érzékenyítés) egyben."

A SEED'S pályázatban 4-5 napos iskolai táborokból várták azt a magasabb árbevételt, amely lehetővé teszi a fedezeti pont, majd a nyereség elérését, a fenntartói kölcsön három éven belüli visszafizetését, és megoldást nyújt vártak a normatív támogatás elégtelen volta miatti likviditási problémák újra termelődésére. A folyamatos foglalkoztatás biztosításához a tárgyalkotás fenntartását is szükségesnek tartották. Egyelőre azonban a tárgyalkotó és a táboroztatási-funkció is értékesítési nehézségekkel küszködik. Ahhoz, hogy 3 éven belül az összes bevétel 25%-a vállalkozási tevékenységből származzon, az ifjúsági szállásadásból és a kézműves termékek eladásából származó árbevételnek is növekednie kell.

Lehetséges megoldások

Németh Márta, a vállalkozás vezetője elkezdte az ehhez szükséges változtatásokat.
-A fejlesztő foglalkoztatás (kézművesség) területén megoldotta a műhelyvezető utódlását. Az árbevétel növeléséhez azonban elengedhetetlennek tűnik egy sales, optimális esetben a marketing menedzsmentjéért felelős munkatárs felvétele. A szerteágazó tevékenységek vezetésében az egyszemélyi függőség differenciálása követendő út lehet.
A Sentinel projekt mentori programjában javaslat született a kézműves tárgyak összetételének átgondolására, számuk szűkítésére, és a keresletnek megfelelő fókusz kialakítására.
Az erdei tábor hatékony megvalósítását tervezve, annak költségelemeit átgondolva célszerűnek látszik a költségstruktúra átalakítása, a költségek lehetőség szerinti csökkentése. Hogy munkatársait ösztönözze erre, Márta kerámia -egységekből -a látássérültek által is tapintható és felmérhető „grafikont" állított össze az egyes ágazatok bevételeiből és költségeiből.
Az erdei tábor népszerűsítéséhez elengedhetetlen a közösségi média aktívabb alkalmazása, az ehhez szükséges technikai háttér-interaktív webes felület, kommunikációs terv, a folyamatos kommunikációért felelős személy.
A szükséges bevétel biztosításához, a fenntartótól elvárt pénzügyi biztonság megteremtéséhez az alapítványnak adományokra is szüksége van. Márta a Corvinus Egyetem diákjaitól kapott ötleteket és kommunikációs javaslatokat.

A Búzavirág Alapítvány civil szervezet, amely állami feladatot lát el nehezedő körülmények között, odaadással, elkötelezetten. Egyelőre nincs marketingese. Honlapján látszik, milyen gyönyörű környezet várja Vámosújfaluban azokat, akik a Búzavirág Erdei Tábort választják. Segítsünk nekik, hogy odataláljanak! Mit tennétek? Mi kecsegtet nagyobb eséllyel az adományszerzés vagy a vállalkozás? Hogyan lehet elérni a vállalkozási bevételek 25% -s arányát? Miből lehet kitermelni egy marketinges bérét? A lakóotthon jövője a tét…

8 REMODEL STÚDIÓ - Esettanulmány[64]

Miért a REMODEL Stúdió? A hazai társadalmi vállalkozások többsége-sokféle ok miatt-a lenni vagy nem lenni dilemmájával küszködik. A következőkben bemutatott vállalkozás más helyzetben van: egy jól működő portfólió egyik eleme, árbevételei a több lábon állás feltételeit biztosítják. Társadalmi -és üzleti céljai-hátrányos helyzetű fiatalok számára akkreditált képzést és gyakorlatot biztosít egy hiányszakmában, és ezzel belép egy piaci résbe-kéz-a kézben járnak. A fejlesztéshez kapott vissza nem térítendő támogatás megteremtette a növekedés lehetőségét, ami új helyzetet, és eddig ismeretlen problémákat is teremtett. Mit tennénk, ha mi lennénk a tulajdonosok?

A REMODEL Stúdió 2013-ban jött létre Szegeden, a Tudásklaszter Nonprofit Kft egyik ágazataként. Az anyaszervezet a foglalkoztatáspolitika területén működő nonprofit szervezet. amely jelentős pályázati tapasztalattal rendelkezik. Eredményeik közül többet jó gyakorlatnak minősítettek és több szakmai kiadványban is bemutattak.
2014-től tudatos döntés eredményeképpen már nem az új pályázatokat, sokkal inkább a korábbi pályázati támogatásokból létrejövő kapacitások fenntartását, a bevételekből pedig a közhasznú céljaik megvalósítását tekintették fő feladatunknak. A pályázati források csökkenésével párhuzamosan nőtt a vállalkozási bevételek aránya. 2013-ban elsősorban szakértői tevékenységből, a korábbi projektjeik fejlesztéseinek-HR módszertani dokumentumok, auditok-felhasználásával. 2014-ben emellett a Tó Office Közösségi Iroda és a Remodel Stúdió is hozott minimális bevételt.
2016-ban nehéz évet zártak, ezért dönteniük kellett, hogy melyik tevékenységet folytatják. A királyhegyesi asszonyok képzésével és foglalkoztatásával létrejött és sikerre vitt KANÁLKA brand termékeit szociális szövetkezeti formában gyártották tovább, míg a REMODEL és a Közösségi iroda a Tudásklaszternél maradt. A portfólió tisztítása után, 2016 évről 2017 évre 296 % -kal nőtt a bevételük.

<u>A REMODEL Stúdió létrejötte és fejlődése</u>

2013-ban TÁMOP 1.4.1.-12/1-2013-0317 azonosítószámú pályázattal 13,23 m Ft-t nyertek, hogy hátrányos helyzetű, alacsony- és nem piacképes végzettségű fiatalok számára képzési és munkatapasztalat-szerzési lehetőséget nyújtsanak. A fiatalok egy, a szervezet által kidolgozott, bútorfelújító képzési programon vettek részt, amely a kárpitos és a bútorasztalos képzés releváns elemeinek ötvözetéből született. A résztvevők a képzés mellett egyéni támogatásban és mentorálásban részesültek, majd. a projektet követő 1 éves foglalkoztatás során munkahelyi körülmények között sajátíthatták el a szakma fortélyait. A projekt zárására kiemelkedő színvonalú, piacképes termékek előállítására voltak képesek, így a fenntartási időszakban,

[64] Az esettanulmányt készítette Soltész Anikó, KONETT Team, 2020.

önerőből létrejött a REMODEL Stúdió. Az elmúlt években saját forrásból megoldották a brand építését, a vevőkör és a szakmai kapcsolatok kialakítását. Marketing munkájuk elismeréseképpen 2017-ben Gyémánt Marketing Díjban részesültek Stílus és Design kategóriában, és jelölést kaptak a Highlights of Hungary-re, amely szakmai alapokon, ám kategóriák nélkül gyűjti egy platformra a sikeres hazai cégeket.
Pozitív értékesítési tapasztalataikban nagy szerepet játszik, hogy a cég CSR politikájának kedvezményezettjeként, a REMODEL egyediségét elismerve- kedvezményes áron biztosított kiállítóteremmel rendelkeznek a MAXCity Lakberendezési Áruházban (Törökbálinton).Társadalmi vállalkozásként rendszeres kiállítói voltak az ugyanitt megrendezett, nemzetközi kitekintésű Közös Többszörös Kiállításnak is, amelynek 2018-től a szervezőivé is váltak, amikor állandó kiállítást szerveztek üzlethelyiségükben a korábbi kiállítók és más, designer társadalmi vállalkozások számára. Az állandó kiállítás mellett találkozási lehetőséget biztosítottak - a hátrányos helyzetű személyek (autizmussal élők, beszédfogyatékosok, érzékszervi fogyatékkal élők... stb. támogatásával foglalkozó szervezetek és a tervezők számára. Ez segítette a valós igényekre reagáló és piaci szempontból is életképes társadalmi vállalkozások létrejöttét, valamint a tervezők érdeklődésének felkeltését és érzékenyítését a téma iránt.
A társadalmi vállalkozáshoz kapcsolódó közösségi tevékenységként két éve csatlakoztak a Neked munka, nekem álom című kezdeményezéshez is, amelynek keretében évente két fő hallássérült fiatalt fogadtak a műhelyünkben, segítve őket a pályaválasztásban. Szoros kapcsolatban vannak a helyi, faipari szakképzésben kompetens szervezettel a Bau-studium Szakképzési Szolgáltató és Átképző Kft-vel, akik rendszeresen besegítenek a fiataljaik szakmaifejlesztésében. Részt vesznek iskolai programokon, osztályfőnöki órák keretében a szakmaszerzés népszerűsítésében, a tudatos pályaválasztás érdekében. Rendszeresen megjelennek a hazai lakberendezési magazinok inspiráció oldalain, valamint a lakberendezés és enteriőrtervezés területén népszerű influencerek, bloggerek cikkeiben. 2018. márciusában az OFA és a Nemzetgazdasági Minisztérium javaslatára a REMODEL Stúdió képviselte Magyarországot a Social Economy Thematic Network workshopján,2018. júniusában pedig az ESF+ programok megvitatásán vettek részt Brüsszelben.
A Tudásklaszter Nkft. árbevételének megközelítően 40 %-a származik ebből a tevékenységből.

<u>Növekedési pályára lépve</u>

2018-ban éltek a GINOP 5.1.7 -s program nyújtotta lehetőséggel, és beadták pályázatukat az immár 4 éve működő REMODEL Stúdió tevékenységének fejlesztésére.
*Társadalmi cé*ljuk az alacsony iskolai végzettségű, pályakezdő munkanélküli fiatalok számára piacképes ismeretek és gyakorlatszerzés biztosítása, foglalkoztatása, foglalkoztathatóságuk javítása, a szakmaszerzés népszerűsítése. Társadalmi tevékenységük hitelessége szorosan összefügg az előállított termékek ismertségével és piacképességével: A szakmaválasztás népszerűsítése, a szemléletformálás, csak minőségi termékekkel, látványos marketinggel érhető el. Ahogy az egyik fiataljuk fogalmazott: "Kárpitosnak lenni gáz, a REMODEL-nél dolgozni menő!

*Üzletei célj*uk a felújított és újrahasznosított darabok számának növelése, az értékesített bútormennyiség- és a kapacitás növelése.

Értékajánlatuk: "Érték a szépségen túl..." olyan kötelezettségvállalás, amely egyesíti a REMODEL Stúdió valamennyi munkatársát, és összefoglalja legfőbb törekvésüket: a legjobbak akarunk lenni abban, amit teszünk.

Jövőképük: A REMODEL Stúdió önfenntartó vállalkozás, amely munkahelyet biztosít a munkaerőpiac hátrányos helyzetű tagjainak, és közhasznú céljaink megfelelően aktívan részt vesz a körkörös gazdaság helyi kezdeményezéseiben, és folyamatait ennek megfelelően alakítja.(hulladékok, anyagmaradékok átadása, újra hasznosítása).

Fejlesztendő termékük: Régi bútorok felújítása (fotelek, székek) valamint a fel nem újítható bútorok elemeinek felhasználásával új darabok készítése (kanapék, padok, konzolasztalok, íróasztalok). A GINOP projektben megszerzett minősítéssel és az elnyert forrással az volt a céljuk, hogy felkészüljenek a lakberendezési trendek változására, új termékek fejlesztésére. Ezáltal bővülhet a kínálatuk, alkalmassá válnak egyedi igények, nagyobb megrendelések kielégítésére, kevésbé lesznek kiszolgáltatva a felújításra váró bútorok változó mennyiségének és az elérhető darabok stílusának. *Megcélzott fogyasztók*: egyedivásárlók, belsőépítészek, lakberendezők, enteriőr stylist-k, set decator csoportok, étterem- és hotel tulajdonosok, airbnb -vel foglalkozók, ingatlanosok/home stage-ing szakértők.

Elérhetőség: Bútoraik elérhetőek a weboldalunkon, FB oldalukon, valamint a MAXCity Lakberendezési Áruházban. A fejlesztések megvalósítása során nagyobb műhelybe költöztek, bővítették kapacitásunkat, új fiatalok bevonásával, képzésével, foglalkoztatásával, valamint eszköz parkjuk frissítésével. Az elért ismertség ellenére marketingtevékenységük is fejlesztést- több és hatékonyabb kampányt-igényel, amely nemcsak üzleti céljaink, hanem társadalmi küldetésük kommunikációját is támogatja. Míg korábban főleg felújítással foglalkoztak (egyedi megrendelésre, vagy saját tervek alapján eladásra), most az előállításra fókuszálnak, a fel nem újítható darabok részeinek felhasználásával.

Stílus alapján a bútorok főleg „mid-century" darabok, amelyek egyediséget adnak a belső enteriőrnek. A vevők alapvetően nem ezzel rendezik be a lakásukat, hanem 1-1 darabbal dobják fel. azt. A közületi vevőknél (boutique hotelek, apartman hotelek, stb.), és az egyedi megrendeléseknél is, figyelembe veszik a vevők egyedi igényeit a tervezésnél. Az IKEA és a dizájner bútorok közé pozícionálják magukat, míg az előbbiből hiányzik az egyediség, az utóbbi a potenciális vevőknek -főleg nők, 25-44 évesek- megfizethetetlen.

Fő piacuk Budapest és környéke, Balaton és Győr, ill. egyéb, főleg dunántúli nagyvárosok felé terjeszkednek.
Versenytársaikat jól ismerik: nagy a verseny, de nyilvánosan, a nyomtatott és az online lakberendezési térben zajlik, pozícionálható árakkal.

A növekedés dilemmái

A GINOP 5.1.7 vissza nem térítendő támogatása elérte célját, és lehetőé tette a REMODEL fejlődését, növekedését. A megnövekedett kapacitással, a bővülő, egyre több hotelt is tartalmazó megrendelőkkel új dilemmák keletkeztek: hol vannak a növekedés határai, hol kezdődnek a kockázatai? A hotelek megrendeléseivel érdemes-e engedni a sorozatgyártás csábításának? Hogyan lehet megtalálni egyediség és sorozatgyártás egyensúlyát, hogy ne veszítsék el egyedi megrendelőiket? És végül, de egyáltalán nem utolsó sorban, hogy lehet teljesíteni a körkörös gazdaság követelményeit, megfelelni a klímaváltozás kihívásainak, és folytatni az újrahasznosított és újra feldolgozott tárgyak kreatív újra tervezését.

9 Hibiscus Tea Feldolgozás - esettanulmány[65]

A Hibiscus virágból készült főzet már az ókori Nílus-völgyében az egyiptomi és núbiai fáraók kedvenc itala volt. A Hibiscus teát többnyire tisztán fogyasztották, olykor mentalevéllel ízesítették, és kihűlt állapotban üdítőként is kedvelték, sőt a feljegyzések szerint még erjesztették is. A gyönyörű színe, az íze, a frissítő és jótékony hatásának köszönhetően más kultúrákban is népszerű volt a Hibiscus főzet, köztük Kína-, Mexikó- és a Karib-térségben. Hogyan lehetne Magyarországon eredményesen bevezetni a társadalmi vállalkozások módszereivel – védett foglalkoztatási környezetben – a piacra a teát nagy tételben és profitábilisan?

A fenti kérdések a Máltai Gondoskodás Kft vezetésében merültek fel, amikor személyes kapcsolatok révén tudomást szereztek egy lehetséges afrikai alapanyag beszerzésről – és úgy gondolták, érdekes lehet megvizsgálni, hogy a fogyatékosokat is foglalkoztató társadalmi vállalkozásukba beilleszthető-e az ötlet.
2016-ban alapos elsődleges piackutatást végeztek, azaz járták a boltokat és azt figyelték, tisztán, nem más gyógynövényekkel (pl. csipkebogyó) keverve elérhető-e a hibiszkusztea. Egy nagyon drága külföldi terméktől eltekintve úgy találták, itt bizony piaci rés van.
Azt is tudták, hogy magas minőségű és ár kategóriájú termékre irányoznak, tehát nagyon alaposan össze kell dolgozniuk a tervezés terén.

Rögzítették a termék előnyeit:
A Hibiscus tea immár világszerte a közkedvelt teákhoz sorolható. Bizonyítottan csökkenti és jelentősen stabilizálja a vérnyomást, valamint mérsékli az érrendszeri és a vese megbetegedések kockázatát is. A magas vérnyomás olyan veszélyes egészségügyi körülmény, amely megtriplázza a szívroham kockázatát, illetve 60%-kal növeli a sztrók kialakulásának veszélyét. A Hibiscus virág tartalmaz számos olyan antioxidáns vegyületet, amely a vörösborban fellelhető, beleértve flavanoidok, polifenolok, és az anthocyanins nevű anyag, ami jelentős szerepet játszik az érfalak karbantartásában, és erősíti a sejtek és szövetek felépítésében fontos fehérje kollagént. Hibiscus tea anthocyanin és más összetevői antioxidánsként is hatnak, megtisztítják a szervezetet a szabadgyököktől, csökkentik a szív megbetegedésének és a rák kialakulásának kockázatát, valamint az öregedés hatásait. Továbbá a Hibiscus tea a hagyományos fekete, zöld vagy más egyéb gyógyteákkal ellentétben nem tartalmaz koffeint és toxinokat, tehát nem áll fenn bizonyított túladagolási veszély. Azonban nem javasolt a fogyasztása szoptatás és terhesség alatt, mivel van némi bizonyíték arra, hogy elindíthatja a menstruációt.

[65] Az esettanulmányt készítette Kovács Gábor, Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület, 2016-2019.

Az élelmiszer- és szépségipar évtizedek óta használja a Hibiscus kivonatot; gyümölcs és gyógyteákban, színező és íz kivonatként gyümölcslevekben, üdítőkben, befőttekben és fűszerekben, krémekben, arc ápolószerekben és sminkekben.

Ezután meghatározták a stratégiai célt:
A vállalkozás elsődleges célja a tartós foglalkoztatás és, hogy egyben kielégítse a minőségi Hibiscus teát előnyben részesítő vásárlói kör igényeit.

Versenyelőnyként a következőket állapították meg:
A vállalakozás sikere egyrészt abban rejlik, hogy a tea alapanyagát, a preferált prémium minőségű szárított Hibiscus rózsát, versenyképes áron közvetlen Szudánból importálja (Port Sudan-on keresztül), ahonnan azok a német (hamburgi) nagykereskedők is vásárolnak, akik Hibiscus teával, kivonattal és őrleménnyel látják el az európai piacot. A siker másrészt abban rejlik, hogy a Hibiscus tea, mint termék már nem szorul bevezetésre a magyar piacon (Európai Unióban), mivel az elmúlt években elterjedt az általános fogyasztói kíváncsiságnak köszönhetően, a tea páratlan ízének és illatának, és annak, hogy sokan választják tudatosan a természetes életmódot, és egyre többen érdeklődnek a gasztro- kultúra iránt.

Ami a vásárlókat és a termékválasztékot illeti, a vállalkozás két különféle értékesítési egységben tervezte kínálni a Hibiscus teát; az egyik egység 50 grammos igényes újrahasznosítható papírtasak, aminek a belsejében a szárított virágszirmok egy vékony nylontasakba vannak csomagolva, a másik egység pedig újrahasznosítható dobozba csomagolt 25 db-os filteres kiszerelés, melyek szintén egy vékony nylontasakba vannak csomagolva.

A 25 db-os filteres kiszerelésű és 50 grammos papírtasakokba csomagolt Hibiscus teát teaházak-, kávézók-, hotelek-, bio-boltok, piacok-, és esetleg hipermarketekben is érdemes értékesíteni. A kínált nagykereskedelmi ár (bruttó 750Ft) nettó 590 Ft/25db-os filteres kiszerelésű csomag, és (bruttó 590 Ft) nettó 464,57 Ft/50 grammos papírtasak. Ezáltal a fent említett viszonteladók 21-24%-os árréssel értékesíthetik tovább a teát a következő javasolt fogyasztói árakon: bruttó 990 Ft/25 db-os filteres kiszerelésű csomag és bruttó 750 Ft/50 grammos papírtasak.

Kezdettől gondoltak a web-áruházas eladásra is, ezért a költségek között a webfejlesztés is szerepelt.

Alaposan végig kellett gondolniuk az önköltségeket, mert fontos volt tudniuk, hogy a rendelések felfutása esetén mire lesznek képesek a munkavállalóikkal.
Az önköltség számításra nagyon alapos Excel táblát alkalmaztak a fejlesztők. Ez tartalmazza az alapanyag árat is, amivel behajózták Szudánból. Ebből történt a levezetés grammra.
Ezután következett a gyártásban dolgozók közvetlen személyi költésége (vezetők nélkül). Megfigyeléssel rögzítették a munkafázisok idejét: csomagolás és egyebek. A teán kívüli anyagköltséget is figyelembe vették.

Az egyéb anyag jellegű költség (közüzemi díjak, stb) havi szinten került beszámításra - és egy összegben szerepel napi, óra egységre is lebontva.
Szintén fix/állandó költség a közvetlen munkadíjat, amiben a csomagoló munkások vannak.

Kétféle kontroll számítást alkalmaztak:
Egyrészt viszonyítási, kontroll számként a teljes üzemi költséget, mert a tea üzem kiadásainak mindenképpen meg kell térülnie. Ez azért kellett, mert ebből látható többek közt az üzemi szintű fedezeti pontot, ahonnan már nem ráfizetés a gyártás. Másrészt azt is kiszámolták, hogy egységnyi idő alatt egy dolgozónak hány darab teát kell becsomagolnia. Ez azért kellett, mert ha ez nem teljesül, azt hamar látjuk, és időben be lehet avatkozni, mielőtt nagyobb veszteséget halmoznánk fel.
Az egészet a végén még kiegészítették a menedzsment, logisztika, és egyéb költségekkel (kommunikáció, biztosítások, rezsi stb) is.
A mellékelt tábla mutatja, hogy építették fel a költségszámítást.

Az árbevétellel kapcsolatban nagykereskedelmi láncokkal tárgyaltak és tájékoztató árakat kértek és erre vetítve állapították meg a fedezeti pontot.

Végül belevágtak a tea-előállításba.

Egy konténernyi hibiszkuszt hoztak, amelyeket zsákokban tárolnak.
A csomagoláshoz szükséges gépet infrastrukturális pályázaton szerezték be.

A nagykereskedelmi, több egészségtudatos boltot működtető lánc mellett vállalatokat, nagyobb szervezeteket céloztak meg (közvetlenül lakossági fogyasztónak 1-1- doboz teát rendelni nem éri meg.) Jelenleg a teamuhely.maltai.hu ponton érhetők el teáik, és tervezik, hogy rövid értékesítési láncú csatornákon, pl. a Veddegyütt-ön keresztül is az árusítást.

Ami a jövőt illeti: hamarosan kimerülnek a hibiszkusz-készletek – merre haladjanak tovább? Milyen tanácsot tudnánk adni? Továbbra is tartsák a hibiszkusz vonalat, exkluzív és tömeges értékesítést megcélozva, vagy törekedjenek termékválaszték bővítésre, ezáltal lehetővé téve a vásárlói kör bővítését?

	súly	virág alapanyag	csomagolás anyagár (filteresnél 20ft/filter)	gyűjtő csomagolás	Csomagolási munkadíj	logisztika,vezetés kommunikáció ,marketing,rez	Összes önköltség
Filter (3g/filter; 38x8)g)nettó	24 g	24	100	2.5	77.84	50	254.34
Csomag nettó	50 g	50	195	5.6	38.92	30	319.52
összes üzemi költség/hó	1,611,330						
összes üzemi költésg/óra	9,591						
összes üzemi költség/db							
Oszlop1	Oszlop2	Oszlop3	Oszlop4	Oszlop5	Oszlop6	Oszlop7	Oszlop8
Elvárt mennyiség (vagy)	db(havonta)	súly kg	Elvárt napi mennyiség	Elvárt óra mennyiség		Elvárt mennyiség/fő/óra	Elvárt mennyiség/fő/perc(korrigált idő)
Filter	13,812	691	658	132		44	0.88
Csomag	14,075	704	670	134		34	0.67
Közvetlen személyi költség/óra							
973							
973							
Tényleges várható mennyiség	Várható tényleges havi mennyiség		5 órával	Korrigált óra/műhely(50 perc) 4 fővel		Korrigált óra/fő (50 perc)	db/perc
Filteres	5250		250	50		12.5	0.25
Csomag	10500		500	100		25	0.5
6 db/perc gépi filterezés 1:44' felkerekítve 2 perc (nem a leggyorsabb sebességgel) 6 órára számítva, 1 ember 180 dobozzal készül el. 6 órára számítva, 3 ember 540 dobozzal készül el. Az előkészületi munkákra fordított időt hozzá kell számítani							
Szálas tea: 0:49 mp. felkerekítve 1 perc szintén közepes gyorsaságú munkavégzéssel. 6 órára számítva, 1 ember 360 dobozzal készül el. 6 órára számítva, 3 ember 1.080 dobozzal készül el.							

10 Homoki Varázskert Szociális Szövetkezet, Kecskemét - Esettanulmány[66]

A Homoki Varázskert Szociális Szövetkezet küldetése a pszichoszociális segítség és a hajléktalanok munkába állítása. Egy 2012-es európai uniós projektben közreműködő kollégák alapították, később tagként csatlakozott a Magyar Máltai Szeretetszolgálat (MMSZ) is. A kecskeméti székhelyű társadalmi szervezetet a MMSZ dél-alföldi régiója projektekbe kapcsolta be. Az egészséges életre neveléssel kapcsolatban merültek fel élelmiszer termesztési és feldolgozási ötleteik.

A Homoki Varázskert fejlődésében stratégiailag eldöntendő kérdés, hogy olyan vállalkozást építsenek-e, amelyik eltartja magát, fejleszthető és növekedni is képes,
vagy pedig
a civil szervezeti környezetben, a társadalmi értékteremtésre fókuszálva, a védett foglalkoztatást, és egyéb társadalmi értéket fókuszáló projekteket folytatva nem növekedni üzletileg.

Fülöp Ágnes, a szövetkezet elnöke és Budai Katalin alapító tag , a MMSZ részéről, több uniós foglalkoztatási projekt szakmai vezetője, azzal a dilemmával találkoznak, hogy milyen módon tudnának üzletileg fejleszteni az eddigi társadalmi értékteremtés mellett. A társadalmi értéket a hajléktalan és pszichoszociális problémával is küzdő emberek foglalkoztatása, valamint olyan társadalmi kérdések felvállalása jelenti, mint pl. önkéntesség fejlesztése, egészségtudatossági, környezettudatossági projektek megvalósítása.
A szövetkezet az elmúlt években az egészségre nevelést helyezte a fókuszba és 2015-ban fordult a vállalkozás indítás irányába. A foglalkoztatás és egészségre nevelés az MMSZ dél-alföldi régiójának védett foglalkoztatási környezetében, eddig európai uniós projektek keretében valósult meg.
Az elmúlt évek során a szociális foglalkoztatási keretek megteremtésén túl elkezdtek kacsintgatni a termelői -termékelőállítási tevékenységek felé is és saját vállalkozást szeretnének indítani a jövőben.
Miként alakultak a vállalkozással kapcsolatos tevékenységek és az anyagi bevételek az elmúlt másfél-két évben:

- **2018**-as évben a batátatermesztés és feldolgozás a fő termelői tevékenység, a fűszer-és gyógynövény termesztés mellett. Átlagosan 6 fő közmunkást volt alkalmazásban.

[66] Az esettanulmányt készítette Nagy Eszter és Nagy Péter, KONETT Team, 2019-2020.

- **2019**-ben nem ültettek batátát. Új, lényegesen kisebb földterületre költöztek, amelynek a lekerítése folyamatban volt. Eszköz-és munkaerőhiány is nagy problémát jelentett. A korábbi évekhez képest már csak 3 főt tudtak átlagosan alkalmazásba venni a földművelésre. Ennek okát részben az alacsony bérezés, részben pedig a bizonytalan jövő jelentette.

- 2018-19 -ben a TOP-6.9.1 Társadalmi együttműködés erősítése Kecskeméten pályázati anyagi támogatás (havi egészségműhelyek, évi szolidaritási nap szervezése, lebonyolítása)

- **2020**-as évben az év elején elfogadott terveket a vírushelyzet kissé keresztülhúzza, késlelteti.

- A termeléshez és a termékek gyártásához, forgalmazásához szükséges infrastruktúra (raktár, konyha, előkészítő, szociális helyiségek) elkészültek, egészségügyi előírásoknak megfelelő engedélyek megszerzése folyamatban van.

- A termékek értékesítéséhez kereskedelemben jártas szakemberre, project managerre lenne szükségük.

- Mérlegelni kell, hogy a jövőben mi éri meg anyagilag:

  a.) földművelő tevékenységeknél maradni
  b.) nagybani piacon beszerzett árut feldolgozni
  c.) helyi gazdáktól megrendelni, termeltetni

  Munkaerőhiány: Jelenleg nem tudnak minimálbéren 3-4 főt sem állandó alkalmazásban tartani.
  Árbevételt továbbra is a szociális projekteken elnyert források jelentik.

Termelési tevékenységekből befolyó profit eléréséhez szükséges jövőbeni teendők:
- Mérlegelni, hogy hány tevékenységi ágat bírnak el
- Termelési folyamatok legalizálása
- Üzem előkészítése, átadása
- Piac felkutatása, termékek piacra dobása
- Weboldal elkészítése
- Arculat kitalálása. (Ez már nagyon szépen elkezdődött az elmúlt évek során.)

A termékek értékesítésére a főváros, Budapest lenne alkalmas. A Máltai Szeretetszolgálat által már megrendezésre kerülő Közös Kosár vásár, amennyiben a jövőben újabb időpontokat valósít meg, akkor ez lehet egy optimális alkalom. Egyéb megjelenési, értékesítési helyek lehetnek még pl. öko,- vega-, slow food vásárok, fesztiválok, egészségnapok, bevásárló közösségek (kecskeméti szatyor). A virtuális térben levő értékesítési lehetőségek kiaknázása : webáruházakhoz szállítani (pl. máltai), ill. sajátot nyitni, Facebook oldalakon, csoportokban, Jófogáson stb. hirdetni.

Szintén máltás kezdeményezés során létrehoztak egy nagyméretű raktárat Budapesten, ahol a támogatott szociális szervezetek raktározhatják el a termékeiket egy-egy vásári alkalom között, megkönnyítve ezáltal a folyamatos vidéki-fővárosi ingázást.
A következő tényezőket figyelembe kell venni a jövő tervezésénél:

- Magyarországon a vidéki térségekben és a kisebb városokban alacsonyabb az átlag kereset és sokkal alacsonyabb áron értékesíthetők az élelmiszeripari termékek.
  Ebből adódóan a bio-, mentes- élelmiszerekhez hasonlóan a Homoki Varázskert által megtermelni kívánt teák, lekvárok stb. egy nagyon szűk társadalmi réteg számára lenne megengedhető iparcikk. (Vagy olyan olcsón kellene értékesíteni őket, hogy nem hozna megfelelő profitot.)

- A bogyósgyümölcsökből készített lekvárok és a batáta chips, egyéb különleges ropogtatnivalók (krékerek) mint természetes alapanyagú élelmiszer igencsak elterjedtek, divatosak lettek az elmúlt években Magyarországon is.

- Viszont nem lesz elegendő csak a termelésből biztosítani a fennmaradásukat.

- A források bővítése érdekében továbbra is folyamatosan keresni kell **pályázati lehetőségeket**: a termelést, eszközvásárlást, bérezést, értékesítést segítő, és társadalmi szerepvállalás témakörökben.

- Érdemes lehet időről - időre megvizsgálni, hogy egy más gazdálkodási formában lehetne-e több támogatást, kedvezményt (adó, stb …) pályázati lehetőséget kapni és ennek megfelelően akár változtatni is.

- Az oktatás, nevelés, közösség építés területén – főleg fiatalok számára - **főzőtanfolyamok, bemutatók szervezése és megtartása** az új üzemben. Ebből származó bevétel is segítséget jelentene a költségek fedezésére.

SWOT elemzés

	Segítik a célok elérését	Gátolják a célok elérését
Belső tényezők (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK: Magas minőségű termék, egészségtudatosság, Szakmai kiválóság, Termék-előállításhoz, termékfejlesztéshez szaktudás, kreativitás	GYENGESÉGEK: Értékesítésben jártas szakember hiánya Napi ügyekben, folyamatokban kiszámíthatatlanság Tisztázatlan profil Függés a máltai szervezettől Kvalifikáltabb munkaerő hiánya Logisztikai háttér hiánya

	Rugalmas szervezeti működés Projekt-tapasztalat	
Külső tényezők (környezeti jellemzők)	LEHETŐSÉGEK: Egészségprojekt kapcsán ismertség szerzése Máltai háttér-belső piac Szociális szövetkezet Helyi ismertsége van a szövetkezetnek Önkéntesek bedolgozhatnak a termékelőállításba Képzések szervezése megoldható (gasztro-nómia) Kapcsolatok civil szervezetekkel értékesítésben, alapanyag beszerzésben	VESZÉLYEK: Kecskeméten nagyon konzervatívak az emberek Hajléktalanokkal kapcsolatos előítélet Belső piac csökkenő On-line tér hiánya Szervezeti változások (milyen szerepet szán a vezetés a szociális szövetkezetnek) Foglalkoztatási problémák

CSAPAT

Az alapítók a 2012-es Uniós programban részt vevő szakemberek, valamint a hátrányos helyzetű célcsoport delegáltja volt. Később a tagok közé belépett a Máltai Szeretetszolgálat is, mint karitatív szervezet .

Jelenleg 9 magánszemély tagja van a szövetkezetnek, akik valamennyien önkéntesen dolgoznak a szövetkezet érdekében, ill. a Málta, mint karitatív szervezet.

(Következő oldalon: a Homoki Varázskert canvas-modellje 2019-ben)

<table>
<tr>
<td rowspan="2">KULCSFONTOSSÁGÚ PARTNEREK

Hetedhét Határ
Máltai IfYou program – bevonni
Málta –
Horváth Lászlóné (Baba) – civil szervezetek
Kisléptékű Termelők</td>
<td>TEVÉKENYSÉGEK
Üzem
Kézi tisztítás és szeletelés
Szárítás felé –
Konyhakész zöldséghez sokkal drágább gép kell
Fagyasztás – ezt nem nagyon szeretnénk – drága, nagyüzemek jobban tudják
Termésmentés – lekvár, zselé készítés
Kalocsa: albérlők háza (volt hajléktalan átmeneti szálló, megszűnt, apácákkal megegyezésben szövetkezet egy részét kezeli) – máltai fejlesztés felülírja
Rendezvényszervezés
Képzés-szervezés</td>
<td rowspan="2">ÉRTÉKAJÁNLAT
Vegyszermentes
Étel-intolerancia igények kiszolgálása –
Egészségre nevelés
Bizalmi kert (meg lehet nézni a műveleteket) – ott lehessen eladni
Máltai Manufaktúra - márka
Társadalmi értéktudatosság képviselete (egészség, környezettudatosság)</td>
<td>VEVŐKAPCSOLATOK

Máltai Manufaktúra – csomagokba bekerülés
TOP691 projekt: ennek a lehetőségei – marketing érték
Segítő vásárlásos márka
Önkéntesek -kapcsolati hálója</td>
<td rowspan="2">PIACI SZEGMENSEK
Felvevő helyek: éttermek – előre csomagolt zöldség (erre még nem vagyunk alkalmasak, se létszámban, se engedéllyel)
Gyerekek
Szülők
Egészségtudatos
Magán-vásárlói kör
Projekthelyszínek(kiállítások ,kóstolók a nagyrendezvényeken</td>
</tr>
<tr>
<td>ERŐFORRÁSOK
Műszaki:
Szeletelőgép
Vákum csomagoló
Aszalóberendezés
Fazék – lekvárhoz
Kvalifikáltabb munkaerő
3 közfoglalkoztatott
ha üzem kész lesz, magasabb kvalitású munkaerő
élelmiszergyártásban jártas szakértelem
önkéntes toborzásra módszertan, és humánerőforrás</td>
<td>CSATORNÁK

Ha valahol megjelennek gyógy-és fűszernövényekre és dzsemekre használhatják a gyulajiak nevét, mint gyártó és HV a forgalmazó (megszűnt)
Minden héten utolsó péntek slow food Kecskeméten a csarnokban
FB oldal – termékvonalat erősíteni
Instagram
Következő években: projekt-rendezvények
Önkéntes bázishely</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Fő kiadások
- 2017 összes kiadás 9m, (de ez még az 1 ha-osra vonatkozott)
- rezsi és műk ktg-ek rájuk eső része kb 50e havonta
- locsolás, üzemanyag ktg,
- alapanyag ktg:
- bérktg: GINOP 50% - bruttó bekerülés 250e
- marketing ktg-ek</td>
<td colspan="3">Bevételi források
2017 bevétel 8,5 m – 2018-as 5 millió
Havi 50e ft/Kalocsa albérlők háza – 2020ban megszűnik
2020-ban projektfinanszírozás első negyedévben 3,9 m ft –12 egészségműhely és 2 szolidaritási rendezvény (2020 május)</td>
</tr>
</table>