

SENTINEL Eszköztár a hátrányos helyzetű régiókban működő társadalmi vállalkozások támogatásához



Készítette:



Finanszírozta:



TARALOMJEGYZÉK

1. A SENTINEL KONTEXTUS

Az Interreg CE SENTINEL projekt	1. oldal
A SENTINEL pilotprogramjai	2. oldal
Hogyan használjuk az Eszköztárat?	4. oldal

3. A SENTINEL ESZKÖZTÁR

Inspiráció 11. oldal

Ötletfejl. 22. oldal

Üzletfejl. 37. oldal

Érvényre juttatás 47. oldal



1. eszköz

T. v.-ok öndiagnózisa

2. eszköz

Online közösség létrehozása

3. eszköz

Lean Canvas

4. eszköz

Ötletmunka

5. eszköz

Minimálisan életképes termék

6. eszköz

Hitelesítési tábla

7. eszköz

A változás előmozdítóinak aktiválása

8. eszköz

Mátrixtérkép

9. eszköz

Felkészülés hatásvizsgálatra

10. eszköz

Marketing hátrányos helyzetű régiókban

4. ZÁRÓGONDOLATOK

Zárógondolatok a SENTINEL Eszköztár kapcsán	65. oldal
---	-----------

2. TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁTRÁNYOS HELYZETŰ RÉGIÓKBAN

Mivel foglalkoznak a társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű régiókban?	6. oldal
A hátrányos helyzetű térségek társadalmi vállalkozásainak jellemzői	7. oldal
A szocioökonómiai környezet	8. oldal
A SENTINEL Kézikönyve: Hogyan működtessünk hatékonyan hálózatokat	9. oldal




1. fejezet

A SENTINEL KONTEXTUS

Az Interreg CE SENTINEL projekt

Az *Eszköztár* célja hátrányos helyzetű régiók társadalmi vállalkozásainak támogatására szolgáló gyakorlati eszközök és módszertanok bemutatása. Miközben folyamatosan nő a társadalmi vállalkozások (t. v.-ok) támogatását célzó képzésfajták száma és sokfélesége, ennek az Eszköztárnak egyedisége abban áll, hogy kifejezetten a hátrányos helyzetű régiók fejlesztésére koncentrál.

Az Európai Bizottság (EB) *Kezdeményezés a szociális vállalkozásért* (2011) c. indítványát követően az EB három kulcsfontosságú dimenzióra hivatkozva határozta meg a társadalmi vállalkozás fogalmát:

-  **Vállalkozói dimenzió:** A társadalmi vállalkozások folyamatos gazdasági tevékenységet folytatnak - ez különbözteti meg őket a hagyományos nonprofit szervezetektől/a társadalmi gazdaság entitásaitól;
-  **Szociális dimenzió:** elsősorban és nyíltan egy társadalmi cél elérésére törekszenek - ez különbözteti meg őket az átlagos (profitorientált) vállalkozásoktól;
-  **Irányítási dimenzió:** A társadalmi vállalkozásoknak befogadó és átlátható szervezetük és/vagy tulajdonosi rendszerük van

Az Európai Unió Bizottságának definíciója olyan elveken alapszik, amelyben a tagállamok többsége egyetért, ugyanakkor tiszteletben tartja a politikai, gazdasági és társadalmi kontextusok sokszínűségét és a társadalmi vállalkozók újítási képességét is. Következésképpen a különböző EU-s tagállamok új törvényeket fogadtak el, és/vagy stratégiákat/szakpolitikákat alakítottak ki a társadalmi vállalkozások fejlesztésének támogatására.


Ez a társadalmi vállalkozások széles palettájához vezet szerte az Európai Unióban, ahol a t. v.-ok hasznos és potenciálisan úttörő, a régi mintákat felbontó eszközökkel és tevékenységekkel járulnak hozzá a befogadó szocioökonómiai fejlődéshez, és segítik elő a foglalkoztatást és a versenyképességet a civil társadalom szereplői és a szélesebb társadalom mozgósítása által.

Miközben az európai tagállamokban számos különböző definíciót alkalmaznak a társadalmi vállalkozásokra, az *INTERREG CE SENTINEL projekt* nem fogadott el egyetlen fix meghatározást sem - a t. v.-ok palettája (és felfogása) ehhez túlságosan sokszínű a partnerrégiókban. A projekt ehelyett egy nyitott megközelítést vett alapul, amely magában foglalja a kelet-európai partnerrégiókban uralkodó különböző felfogásokat a t. v.-okra vonatkozóan. Ez lehetővé tette a régiók számára, hogy tapasztalatot és tudást cseréljenek, miközben regionális t. v.-aikat is támogatták a projekt során.

Az elégtelen társadalmi infrastruktúrákkal és a leépülés folyamataival küszködő közösségekben a t. v.-ok a fenntartható gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődés mozgatórugói. Minden erőfeszítésük ellenére azonban ezeknél a t. v.-oknál sokszor kulcsfontosságú készségek és kompetenciák hiányáról tanúskodik az, ahogyan vállalkozásaikat irányítják. Ez kevésbé hatékony üzleti működéshez, nem megfelelő pénzügyi felépítéshez, célcsoportjaik felé nem a legtökéletesebb szolgáltatásnyújtáshoz, végső soron pedig üzleti kudarchoz vezet.

A SENTINEL kontextus

Az *Eszköztárban* bemutatott megközelítések néhány ilyen konkrét kihívásra igyekeznek választ adni és utat mutatni a kreatív problémamegoldás felé, hogy ezzel elősegítsék, hogy a t. v.-ok a nehezítő körülmények ellenére (vagy éppen azoknak köszönhetően) virágozzanak.

 *A SENTINEL honlapján az összes pilotprojekt beszámolója elérhető, valamint jelentések a társadalmi vállalkozás szektorának helyzetéről a 6 SENTINEL partnerországban. Jó olvasást!*

Az *Eszköztár* olyan szervezeteket céloz meg, amelyek testreszabott támogatást és coaching/mentorálási szolgáltatást nyújtanak a Közép-Európa perifériára szorult és/vagy kevésbé fejlett régiókban működő társadalmi vállalkozásoknak. A t. v.-ok közvetlenül elősegítik a fejlődést helyi szinten, és jelentős szocioökonómiai egyenlőtlenségeket korrigálnak, miközben a helyi közösségek javát szolgálják: ez döntő előny a jelen és jövő generációi életszínvonalának biztosítása szempontjából. Azonban a t. v.-okra szabott támogatás egyelőre korlátozott, és az őket célzó támogató szolgáltatások még csak kialakulóban vannak.

Az *Eszköztár* a SENTINEL projekt része. A projekt célja olyan új szolgáltatási modellek létrehozása, amelyek a t. v.-ok területi és működési jellemzőire szabott támogatási technikákat használnak. E tevékenységek megvalósításának a kiindulópontja innovatív támogatási módszerek lesznek, amelyek fejlesztik a társadalmi vállalkozások vállalkozói szemléletmódját, vezetői készségeit, működési folyamatait és versenyképességét Közép-Európa hátrányos helyzetű térségeiben.

A SENTINEL pilotprogramjai

A SENTINEL pilotprogramok öt különböző közép-európai országban valósultak meg: Lengyelországban, Csehországban, Magyarországon, Szlovéniában és Olaszországban. A pilot tevékenységek a potenciális és már létező társadalmi vállalkozások számára nyújtott támogatás fejlesztését célozták meg, különösen a kevésbé fejlett régiók vidéki területein. A projekt során végzett szükségletfelmérések alapján tervezték meg őket.

Magyarországon és Szlovéniában a pilotok a már létező t. v.-ok fenntarthatóságának növelésére, valamint fejlődési lehetőségeik feltérképezésére összpontosítottak. Olaszországban a pilotprojekt abban igyekezett megerősíteni a t. v.-okat, hogy a helyi közösségfejlesztés motorjai legyenek. Cseh- és Lengyelországban a pilotprogram potenciális (a kezdeti fázisban lévő) társadalmi vállalkozásokat szólított meg. A különböző fázisok, az országok eltérő kontextusai, valamint az egyes helyszíneken felmért igények a pilot tervezésének és megvalósításának különböző megközelítéseiből vezettek.

A SENTINEL pilot tevékenységek keretében összesen 52 tréner és mentor 205 eseményt szervezett. Ezek a tevékenységek 142 személyt értek el. Ugyanakkor társadalmi vállalkozások 323 alkalmazottja vett részt a pilotokban.

2018 végétől 2019 végéig, a pilotok megvalósítása során egy sor eszközt fejlesztettek és próbálták ki. A különböző megközelítések tesztelése során a partnerek számos külső és belső kihívással találták magukat szembe (pl. jogszabályi változások, alacsony válaszkészség a lehetséges résztvevők részéről, a résztvevők bevonása huzamosabb ideig), amelyekkel foglalkozni kellett, és amelyeket számításba kell venni jövőbeli tevékenységek és a társadalmi gazdaság támogató ökoszisztémájának felépítése kapcsán.

A SENTINEL kontextus

Vegyük fel a kapcsolatot, és osszuk meg tapasztalatainkat!

Az európai összetartozás szellemében a SENTINEL projekt hat ország tíz projektpartnerének tapasztalatcseréjére, meglátásaik és elképzeléseik megosztására épült. Minden érdeklődőt arra biztatunk, hogy vegye fel velünk vagy partnereinkkel a kapcsolatot és fejlesszük tovább az ötleteket együtt. A térképen a SENTINEL öt pilotprogramjának helyszíne megtalálható, valamint az Eszköztár kidolgozásáért felelős partnereket is bejelöltük. A Melléklet tartalmazza az összes SENTINEL partner elérhetőségét - dolgozzunk együtt!

NÉMETORSZÁG / Berlin-Brandenburg
„Social Impact”
www.socialimpact.eu

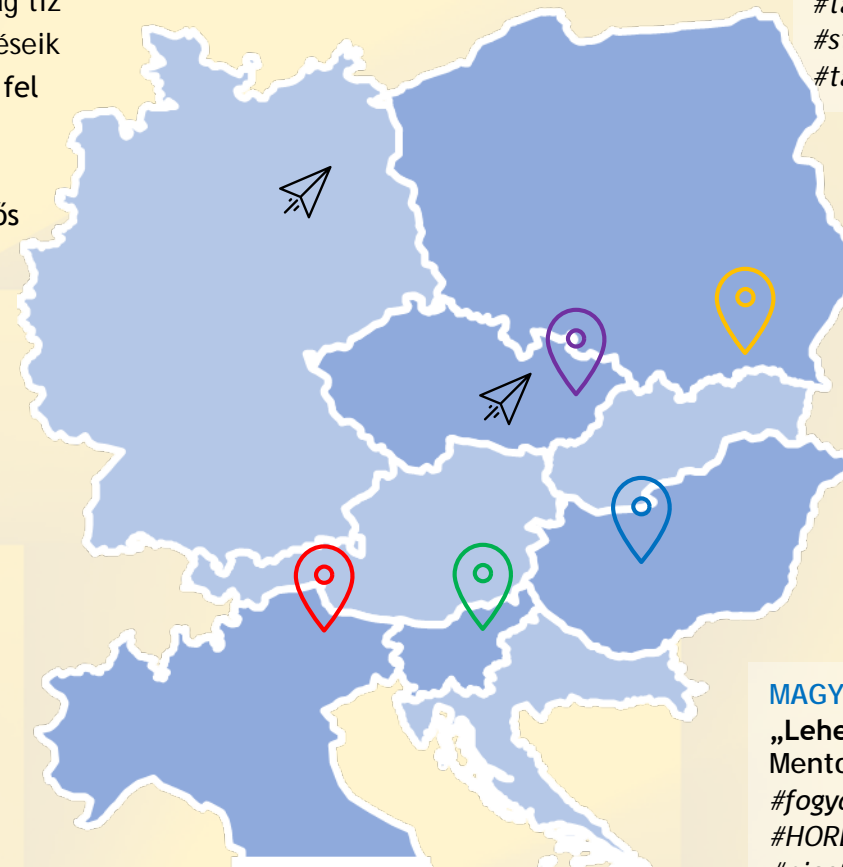


CSEHORSZÁG / Morvaország
„Institute of Social Innovations”
www.socialni-inovace.cz



SLOVÉNIA (Podravje)
„Társadalmi vállalkozások központja”
#hátrányoshelyzetűrégió
#vállalkozóikészségek
#üzletimentorálás

OLASZORSZÁG (Friuli Venezia Giulia, Veneto)
„Társadalmi vállalkozásoktól a közösségi központig”
#hegyvidék
#területitőke
#társadalmiszereződés



LENGYELORSZÁG (Kárpátaljai vajdaság)
„Társadalmi vállalkozás startup inkubáció”
#társadalmigazdaságtámogatás
#startupötlettámogatás
#társadalmilagkirekesztettek

CSEHORSZÁG (Morvaország)
„Társadalmi változás gyorsítása”
#egyéni vállalkozás
#vidékfejlesztés
#sérülékenycsoportok

MAGYARORSZÁG
„Lehetőség és bizalom - Mentorprogram”
#fogyatékkalélők
#HORECA networking
#piacfejlesztés

i Eszköztárunk Közép-Európa különböző háttérrel rendelkező országainak szakértelmén alapszik. Fogjunk össze!

Hogyan használjuk az Eszköztárat?

Az Eszköztár első két fejezete mellett, amelyek röviden bemutatják a SENTINEL projektet és a társadalmi vállalkozás működtetésének kontextusát hátrányos helyzetű térségekben, a dokumentum lényegi részét a harmadik fejezet adja. Ez tartalmazza azokat az eszközöket, amelyeket a SENTINEL partnerek fontos építőkövekként azonosítottak a társadalmi vállalkozások fejlesztése szempontjából. Az olvasó minden eszköz esetén lépésről lépésre ismerkedhet meg a módszertan alkalmazásával, valamint arról is iránymutatást kap, hogy milyen kontextusban használható vagy használandó az adott eszköz (pl. az üzleti modell kialakításához).



„Felhasználó-központú” iránymutatás - **eszköztől eszközre**

Minden eszközt a kívánt kimenetig lépésről lépésre levezettünk.

Az első oldal áttekintést nyújt az eszköz létjogosultságáról, a várható kimenetekről stb., illetve további olvasmányokat is ajánlunk minden témához, hogy az olvasó jobban elmélyedhessen az eszköz alkalmazásának részleteiben és a benne rejlő lehetőségekben.



Workshop - mozgósítsuk a hálózatunkat!

Minden eszköz különböző feladatokból és lépésekből áll,

amelyek végigvezetik az olvasót a folyamaton. Az egyénileg használható eszközök mellett számos olyan is van, amelynek elvégzése a munkatársak, partnerek és/vagy érdekelt felek bevonását igényli workshopok vagy gyakorlati akciók keretében. Ezekhez az olvasó használhatja az Eszköztárban található sablonokat és munkalapokat, valamint a munkafázisok megszervezéséhez és strukturálásához közölt gyakorlati tudnivalókat is.

Inspiráció Ötletfejlesztés Üzletfejlesztés Érvényre juttatás



i *Menjünk az áramlattal! A SENTINEL által felépített „Társadalmi vállalkozások útja” négy szakaszban vezet végig az Eszköztáron.*



A 4 szakasz - A társadalmi vállalkozások útja

Emellett minden eszköz egyénileg is alkalmazható. Az

Eszköztárat aszerint a négy, típustól független fázis szerint tagoltuk, amelyen a legtöbb társadalmi vállalkozás keresztül megy. Minden fázishoz rendeltünk eszközöket. Miközben a valóságban egy társadalmi vállalkozás alapítása minden, csak nem lineáris folyamat, ez talán mégis segít az olvasónak megértenie a sikeres társadalmi vállalkozás kialakításához vezető hosszú utat - dióhéjban.

2. fejezet

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK HÁTRÁNYOS HELYZETŰ RÉGIÓKBAN

Társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű régiókban

Mivel foglalkoznak a társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű régiókban?

Ebben a fejezetben megvizsgáljuk, milyen lehetőségek rejlenek a társadalmi vállalkozásokban arra, hogy választ adjanak társadalmi kihívásokra Közép-Európa „hátrányos helyzetű” régióiban. A „hátrányos helyzetű” kifejezés vonatkozik olyan vidéki, valamint városkörüli és városi helyszínekre is, amelyek szocioökonómiai környezetüket tekintve strukturális változásokon mentek át az elmúlt évtizedekben (pl. az európai szocializmus összeomlása miatt).



A SENTINEL projekt nagy mértékben támaszkodott korábbi kutatásokra és elemzésekre. Az ehhez a fejezethez felhasznált források listája megtalálható a mellékletben.

A továbbiakban az Európai Bizottság (EB, 2011) definíciója szerint határozzuk meg a társadalmi vállalkozást. Az EB szerint a társadalmi vállalkozás „a társadalmi gazdaság résztvevője, melynek fő célja a tulajdonosai és részvényesei számára való profitszerzés helyett inkább a társadalmi hatás kifejtése. Árut és szolgáltatásokat visz a piacra vállalkozói és innovatív formában, nyereségét pedig elsősorban szociális célok megvalósítására használja. Nyitott és felelős módon irányítják, és különösen olyan munkatársak, fogyasztók és érdekelt felek bevonásával működik, akiket a vállalkozás kereskedelmi tevékenységei érintenek”.

A hátrányos helyzetű régiók társadalmi vállalkozásai termékek és/vagy szolgáltatások széles skáláját kínálják. Fő hozzáadott értékük, hogy olyan igényeket elégítenek ki, amelyek nélkülük kielégítetlenek maradnának.

Ezeknek a helyi igényeknek a betöltésére irányuló tevékenységeikkel a társadalmi vállalkozások különféle szempontokból pozitív társadalmi hatást fejtenek ki azokban a hátrányos helyzetű régiókban, ahol működnek:



Gazdasági hatás: Például hozzájárulnak a munkahelyteremtéshez, különösen a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok számára (pl. bevándorló háttérrel rendelkező személyek, fogyatékkal élők); megfizethető lakhatáshoz; turisztikai látványosságokhoz; az infrastruktúra megtartásához és/vagy megteremtéséhez; a vállalkozásfejlesztés elősegítéséhez.



Társadalmi hatás: Például olyan szociális szolgáltatások nyújtása a vidéki lakosságnak, mint az egészségügyi szolgáltatás, idős- és gyermekgondozás, mobilitás; sérülékeny csoportok erősítése és kapacitásépítés; társadalmi csoportok közti kapcsolatok minőségének javítása, a bizalom, szolidaritás és közösségi összetartás növelése.



Környezeti hatások: Például megújuló energiák használata, széndioxid-kibocsátás csökkentése, a biológiai sokféleség növelése, újrahasznosítás és értéknövelő újrahasznosítás (upcycling), környezettudatosság, összpontosítás helyi forrásokra, a közlekedés járulékos ártalmi és a szennyezés csökkentése.

Számos társadalmi vállalkozás egyetlen hatásra összpontosít, ugyanakkor működésében különböző tevékenységeket ötvöz. Ezáltal a társadalmi vállalkozások a fenntartható fejlődés és felzárkóztatás hathatós közreműködői a hátrányos helyzetű területeken.

Társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű régiókban

A hátrányos helyzetű térségek társadalmi vállalkozásainak jellemzői

A hátrányos helyzetű régiókban működő társadalmi vállalkozások sajátos jellemzőket mutatnak. Ezek jelentősnek bizonyulhatnak az érdeklődő érdekelt felek és a lehetséges vállalkozók számára egyaránt, különböző szempontokból: onnan kezdve, hogy „vásárlóként hogyan támogathatom legjobban a helyi t. v.-t” addig, hogy „állami döntéshozóként hogyan tervezhetem a lehető legjobb támogatási programot a t. v.-ok számára”. Ha az olvasó maga is társadalmi vállalkozó, itt megláthatja a t. v. üzleti modelljeinek az eladhatóság szempontjából potenciálisan megkülönböztető tulajdonságait.



A közösség szolgálata

A társadalmi vállalkozások munkájában nagyon hangsúlyos a közösség szolgálata, mivel gyakran nagy mértékben bevonódnak és részt vesznek a közösség életében. Ez a közösségi fókusz nagyon fontos a t. v.-ok létrehozása és hosszabb távon is fenntartható szervezetekké fejlődése szempontjából. A legitimitás eléréséhez is fontos feltételnek tűnik a részvétel a helyi közösség életében. Segít továbbá a helyi források mozgósításában is (pl. tőke, önkéntesek, munkavállalók, ügyfelek), amelyek szükségesek ezen szervezetek kialakulásának és fenntarthatóságának támogatása szempontjából.



Források és hálózatok használata

A társadalmi vállalkozások sokféle erőforrást egyesítenek, pl. közfinanszírozást és kereskedelmi bevételt, önkénteseket és fizetett alkalmazottakat, belső (saját közösségükön belüli) és külső forrásokat.

Az erőforrások ilyen jellegű kombinációjához szükség van arra, hogy a t. v.-ok különböző érdekelt felekkel álljanak kapcsolatban, valamint hogy hivatalos és informális hálózatokban is részt vegyenek.

Ezért hasznos lehet sokféle alkalmazottat és együttműködőt bevonni a társadalmi vállalkozásba, pl. különféle készségekkel és különböző szakmai háttérrel rendelkező személyeket. Ez a sokféleség elősegíti a szervezet fejlődési és alkalmazkodási képességét, valamint a hosszú távú sikerét. Az erős helyi hálózatok mellett fontos, hogy a társadalmi vállalkozások tágabb hálózatokat is kialakítsanak, ami az egyik legfontosabb támogatási mechanizmus a sikeres megoldások helyi megvalósításához. Ezek a helyi közösségen túlmutató, stratégiai hálózatok kulcsfontosságú hozzáférést biztosítanak olyan konkrét tudáshoz és forrásokhoz, amelyek helyben sokszor hiányoznak.



Az önkéntesek fontossága

A vidéki társadalmi vállalkozások létrehozása és fenntarthatósága szempontjából is kulcsfontosságú az önkéntesek által befektetett idő és energia, valamint a szakértelmük. Ugyanakkor az önkéntesek jelenléte hátrányokkal is jár, ugyanis korlátozhatják a szervezetek fejlődési lehetőségeit (pl. a megbízhatóság és elkötelezettség hiánya miatt) és feszültség alakulhat ki a fizetett alkalmazottakkal. Az önkéntesekre való túlzott ráhagyatkozás kockázata, hogy az önkéntesek elfáradnak és kiégnek, amely az érintett személyek számára negatív egészségügyi következményekkel járhat.

Társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű régiókban

A társadalmi vállalkozások szocioökonómiai környezete

A „hátrányos helyzetű régiók” kontextus a különböző szocioökonómiai környezetek egész tárházát jelenti, amelyen belül társadalmi vállalkozások működhetnek.



A vidéki környezet

A vidéki környezet egyszerre rejt lehetőségeket és korlátokat a társadalmi vállalkozások számára. Például a piac kontextusa (versenytársak hiánya), az önségítés kultúrája, a helyi közösségek támogatása és a vállalkozás kis mérete (amely könnyebb irányítást tesz lehetővé) a vidéki társadalmi vállalkozásoknak látszik kedvezni. Másrészt a vidéki területek földrajzi jellemzői, a képzett munkaerőhöz való korlátozott hozzáférés, a kisebb méretű piacok és az elégtelen vállalkozástámogatási infrastruktúra ezekben a kontextusokban strukturális korlátként jelenik meg.

A közintézmények kulcsszerepet játszanak ebben a környezetben. Körzetük fenntartható támogatásához az intézményi szereplőknek tisztában kell lenniük azokkal a kihívásokkal, amelyekkel a régiójuk szembenéz. A társadalmi vállalkozásoknak fontos szerep juthat a nehézségek leküzdésében, de további támogatásra van szükségük elképzeléseik megvalósításában. Ezért az intézményi támogatók létfontosságúak nemcsak a technikai és pénzügyi segítségnyújtásban, hanem a helyi szemléletformálásban és az elérhető források mozgósításában is.

A társadalmi vállalkozások és a közintézmények/szakpolitikai döntéshozók közti dinamika kulcsfontosságú a vidéki társadalmi vállalkozások fejlődése szempontjából. Különböző tanulmányokból az derül ki, hogy az önkormányzatoknak, helyi fejlesztési cégeknek és néhány állami programnak döntő szerepe volt a vidéki társadalmi vállalkozások sikerességében.

Sokszor azonban a politikai törekvések és a társadalmi vállalkozások fejlesztésére adott valós támogatás nincsenek egymással összhangban. A vidéki társadalmi vállalkozások fő, politikával összefüggő kihívásai pl. a következők: kedvezőtlen közbeszerzési eljárások, amelyek a nagy cégeket helyezik előtérbe (pl. szerződött partnerek); olyan közbeszerzési eljárások, amelyek nem tartalmazzák a társadalmi vállalkozások szempontjából kulcsfontosságú kikötéseket, mint pl. környezetvédelmi kikötések vagy a sérülékeny csoportok számára történő szolgáltatásnyújtás többletköltsége; az állami támogatás időtartamával kapcsolatos bizonytalanság; a kontextust figyelembe vevő politika hiánya.



A városi/város körüli környezet

A városban működő társadalmi vállalkozások gyakran

foglalkoznak olyan környezettel és közösséggel, amelyet súlyosan érint egy (vagy több) meghatározó iparág megszűnése. Ezek a városok és környezetük, szembesülve egy fontos iparág elvesztésének társadalmi és gazdasági következményeivel, kénytelenek új fejlődési utakat találni.

Társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű régiókban

Ez azt is jelenti, hogy a város jellegéről és a helyi identitásról alkotott korábbi elképzeléseket felül kell vizsgálni és újra kell gondolni. Többek között új forrásokra, megállapodásokra, kompetenciákra és törekvésekre van szükség. A helyi kihívásokat súlyosbítja az alacsony iskolázottság, a függőség kultúrája, és hogy a külső felek fejében negatív kép él a területről. Ugyanakkor általában az ilyen régiók is jó eséllyel rendelkeznek a régi iparág köré épült, létező infrastruktúrával (pl. tapasztalt munkaerő, az innováció helyi hagyománya, átmeneti politikai mobilizáció). Az ilyen területeken működő társadalmi vállalkozások szempontjából az alábbiak tűnnek fontosnak:

⇒ **Többféle érdekelt féllel való együttműködés:** A regionális források maximális kihasználása érdekében a lehetséges munkavállalóktól kezdve a politikai intézményekig sokféle érdekelt felet meg kell győzni és mozgósítani kell. Az ehhez szükséges források a nem anyagi jellegűektől (pl. bizalom) az anyagi forrásokig (pl. indulótőke) terjedhetnek.

⇒ **A helyi közösségen túlmutató hálózatok fontossága:** A közösségben esetlegesen hiányzó anyagi és nem anyagi jellegű források megszerzéséhez fontos a közösségen kívüli erős hálózatok kiépítése.

⇒ **Az intézményi keretekhez való kapcsolódás fontossága:** A helyi, regionális, országos és országok feletti intézményi szintek fontos szerepet játszanak a vázolt régiók újrastrukturálásában. Az intézmények által kínált források használatához döntő fontosságú az intézményi partnerekkel való kapcsolatok kialakítása.

A SENTINEL Kézikönyve: Hogyan működtessünk hatékonyan hálózatokat?

Emellett az Eszköztár mellett a SENTINEL projekt külön hangsúlyt fektetett arra vonatkozó megközelítések tesztelésére és kidolgozására is, hogy hogyan lehet a legjobban működtetni a hátrányos helyzetű régiók társadalmi vállalkozásai számára fontos hálózatokat. Így az Eszköztárhoz hasonló tesztelési eljárás eredményeként készült el a társadalmi vállalkozások hálózatainak Kézikönyve.

Kinek szól a Kézikönyv? Ez a Kézikönyv a társadalmi vállalkozásokat támogató szervezetekben – úgymint a konzorciumok – és hálózatokban dolgozók – pl. inkubátorok, co-working szervezetek, angyalbefektetők, tanácsadók stb. – számára készült, de hasznos lehet maguk a társadalmi vállalkozások számára is.

Mi a társadalmi vállalkozások hálózata? A társadalmi vállalkozások szektorában működő érdekelt felek és szereplők közössége, akik közös jövőképpel, értékrenddel, szükségletekkel, célokkal és erőforrásokkal, valamint az egymáshoz való hatékony kapcsolódást lehetővé tevő stratégiákkal és eljárásokkal rendelkeznek.



A SENTINEL projekt Társadalmi vállalkozások hálózatainak kézikönyve a SENTINEL honlapjáról letölthető.

Miért olyan fontosak a hálózatok? A társadalmi vállalkozások hálózatba rendeződve nagyobb eséllyel tudnak felülkerekedni a mindennapi tevékenységeik során tapasztalt közös kihívásokon. Ebben segít a tudás- és tapasztalatcsere, közös partnerségek és jövőképek; az, hogy hatékonyabban tudnak csoportként tárgyalni a külvilággal; és hogy eredményesebbek tudnak lenni közös szolgáltatások létrehozása által.

3. fejezet

A SENTINEL ESZKÖZTÁR



1. fázis: INSPIRÁCIÓ



Minden társadalmi vállalkozás egy első ötlettel indul, amely gyakran az alapító (csapat) saját élettapasztalatából származik. Ezért az alapítók sokszor rendelkeznek szaktudással azzal a társadalmi kihívással kapcsolatban, amely a vállalkozás küldetésének lényege. Ugyanakkor szükség lehet arra, hogy ezt a „jó szándékot” egy ígéretes üzleti lehetőséggé alakítsuk. Hasonlóképpen, az üzleti és szervezetfejlesztés terén tapasztalt alapítóknak szüksége lehet olyan szakértőkre, akik a vállalkozás társadalmi kontextusában jártasak.

Így hát, az Eszköztár ebben a korai, inspirációs fázisban a startupokat különféle eszközökkel támogatja, pl. egy önértékelési módszerrel, amely segít kritikusan reflektálni az ötletekre, azok gyengéire és erősségeire. Ez lehetővé teszi a vállalkozásnak, hogy átfogó képet alkosson különböző elképzeléseinek piaci potenciálját illetően.



Dióhéjban...

Az öndiagnózis a korai fázisukban lévő társadalmi vállalkozásoknak segít az innovációs és kreatív készségeik felmérésében. Kimutatja a t. v. kreatív és innovációs potenciáljának erősségeit és gyengeségeit, hogy a vállalkozás tisztában lehessen a helyzetével a piacon.

Az eszköz célja, hogy a t. v. fejlessze a képességeit, és piacorientáltabbá, nyereségesebbé és fenntarthatóbbá válhasson.

Az értékelés eredményeit egyszerűen, könnyen érthetően és látványosan lehet megjeleníteni.

A legfontosabb lépések

1. lépés: A csapat kiválasztása
2. lépés: Megítélés a versenytársakkal összehasonlítva
3. lépés: Működési területek
4. lépés: A rések azonosítása
5. Táblázat: A társadalmi vállalkozás tevékenységi területeinek fókuszpontjai

Mikor használjuk?

Ez az eszköz ismételten alkalmazható, amikor a vállalkozás piaci helyzetének felmérésére van szükség az innovációs és kreatív készségek vonatkozásában. Az eszköz első alkalmazásakor érdemes egy trénerrel felkérni a folyamat vezetésére.

Többszörre öndiagnosztizáló eszközként használható.

Hogyan?

Szervezzünk csapatot a t. v. munkatársaiból, és három ülés keretén belül a versenytársakéval összehasonlítva értékeljük a cég innovációs és kreatív képességét.

Idő- és eszközigény

Az eszköz megfelelő alkalmazásához 3 külön félnapos ülésre van szükség.


- ⇒ A4-es példányok az üres táblázatból (első ülés)
- ⇒ Egy A1 vagy A0 méretű táblázat (második ülés)
- ⇒ Különböző színű post-it cédulák



1. lépés: A csapat kiválasztása



A társadalmi vállalkozás öndiagnózisának első lépése, hogy kiválasszuk hozzá a megfelelő vezetőket és munkatársakat.

- ⇒ Az öndiagnosztizálásra kiválasztott csapat az alkalmazottak lehető legszélesebb skáláját kell, hogy magába foglalja - a kis- és középvállalkozás méretű t. v.-ok esetében 3-5 fő bevonása ajánlott.
- ⇒ A részt vevő csapattagok lehetőleg rendelkezzenek tudással és tapasztalatokkal a szervezettel kapcsolatban.

 *Tipp: Az eszköz előszöri alkalmazásakor a mátrix használatához érdemes egy tréner segítségét igénybe venni. Többeszerre öndiagnózisként is használható csupán a t. v. belső munkatársainak részvételével.*

2. lépés: Megítélés a versenytársakkal összehasonlítva (első csapatülés)

Az első ülés célja a TÁBLÁZATBAN megjeleníteni a részt vevő csapat meglátásait, a versenytársakkal összehasonlításban.

-  **Használjuk az 1. Táblázatot (16. oldal)!**
-  Az első ülésen a kérdésekre adható pontok 1-től 5-ig terjednek, az 1 a legalacsonyabb és az 5 a legmagasabb pontszám. A kérdéseket sorrendben, balról jobbra haladva kell megválaszolni.

Kulcs:

1. Gyenge - fejleszteni kell / segítség szükséges
2. Átlagos - van rajta mit fejleszteni
3. Jó - a versenytársakhoz képest
4. Nagyon jó - jobb a legtöbb versenytársnál
5. Kiváló - jobb a versenytársaknál az adott területen



Hogyan végezzük?

- ⇒ A **tréner bemutatja** a módszertant, a célokat, valamint az értékelő **TÁBLÁZATOT** a részt vevő csapatnak.
- ⇒ Minden résztvevő megkapja a **TÁBLÁZAT** üres, A4-es példányát.
- ⇒ Minden **résztvevő** saját meglátása szerint **kitölti a TÁBLÁZATOT**.
- ⇒ Kitöltés után a csapattagok **megosztják egymással az általuk adott pontszámokat**. Segítsük elő a párbeszédet és a pontszámok közelítését ott, ahol a legtávolabbi pontszámok jelennek meg egy területtel kapcsolatban.
- ⇒ A **TÁBLÁZAT** minden kérdésénél egyezzünk meg egy végleges pontszámban.

Hogyan fejezzük be az első ülést?

- ⇒ A csapat minden tagja egyetért a **TÁBLÁZAT** végleges pontszámaival.
- ⇒ Az **eltérő véleményeket** a csapattagok megvitatják egymással, és megegyeznek.

3. lépés: Működési területek (második csapatülés)

Az itt leírt második csapatülésen a szervezetben ténylegesen folytatott tevékenységeket, eljárásokat, rutinokat stb. fogjuk végiggondolni a táblázat segítségével.


Hogyan végezzük?

- ⇒ A **TÁBLÁZATOT** a lehető legnagyobb formátumban (A1-s vagy A0-s méretben) nyomtassuk ki.
- ⇒ Minden csapattag kap egy adag post-it cédulát.
- ⇒ Minden csapattag a saját meglátásai szerint tölti ki a táblázatot.
- ⇒ A csapattagok egymástól függetlenül töltik ki a post-it cédulákat a szervezet által végzett rendszeres tevékenységekről.
- ⇒ Végül minden csapattag bemutatja az elképzeléseit, és a post-it céduláit a nyomtatott **TÁBLÁZAT** megfelelő rubrikáiba ragasztja.



Vitassuk meg a felsorolt tevékenységeket:

- ⇒ Ki valósítja meg őket? Minden alkalmazott vagy csak egy személy?
- ⇒ Milyen gyakran? Szisztematikus tevékenységről van szó?
- ⇒ A szervezetnél mindenki tud az adott tevékenységről?

 *A második ülés eredménye:*

- Létrejön a szervezet tényleges tevékenységeit megjelenítő tevékenységtérkép.
- A csapattagok megvitatják a szervezetben megvalósítandó tevékenységeket, és (ideális esetben!) megegyezésre jutnak.

4. lépés: A rések azonosítása (harmadik csapatülés)

Végül a harmadik és egyben utolsó csapatülés célja az észlelt és valós tevékenységek közti rések megvizsgálása és a gyengeségek és fejlesztendő területek meghatározása.

Módszertan:

Ezt az ülést megelőzően a tréner elvégzi az előző két ülés kritikai elemzését, és jelentést készít. Az elemzésnek 3 részből kell állnia:

1. A szervezet „innovációs rendszerének” jellemzői és működése:
 - ⇒ az első ülésen gyűjtött meglátások;
 - ⇒ ezzel szemben a második ülésen gyűjtött tevékenységek;
 - ⇒ a meglátások és tevékenységek összehasonlító elemzése.
2. Pontos, rövid távú akcióterv-javaslat.
3. Hosszú távon fejlesztendő területek.

Hogyan végezzük?

- ⇒ Segítsük elő a vitát a csapatban.
- ⇒ Hasznos lenne minden kérdéshez kidolgozni egy iránymutatást a tréner számára.

A társadalmi vállalkozás öndiagnózisa

Táblázat (1)

1. eszköz / Inspiráció



	A kisméretű t. v.-ok fókuszpontjai	Megértés képessége					Képesség ennek az információnak a használatára					Problémamegoldó képesség					Ebből a tapasztalatból való tanulás képessége					Kreativitásra és innovációra való képesség					Alkalmazás vagy az ötletek megvalósításának képessége					Megjegyzések
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
1	Szektor vagy piac	Mennyire érti a szektort vagy piacot, amiben működik?					Milyen jól reagál a szektor új trendjeire?					Milyen jól reagál az új piacok vagy trendek okozta problémákra?					Mennyire tud a szektorától vagy piacától tanulni?					Mennyire tud úgy reagálni a piacra, hogy valami újat hoz létre vagy próbál ki?					Mennyire jó ezeknek az ötleteknek a megvalósításában új piaci lehetőségek kihasználása érdekében?					
2	Versenytársak	Mennyire érti, hogy mivel foglalkoznak a versenytársai?					Milyen jól reagál a versenytársai ajánlataira?					Mennyire jó azoknak a problémáknak a kezelésében, amelyeket a versenytársai okoznak a vállalkozásának?					Mennyire tud ezeknek a problémáknak a kezeléséből tanulni?					Mennyire tud új ötleteket végiggondolni annak érdekében, hogy előnyt szerezzen a versenytársaival szemben?					Mennyire jó ötletek megvalósításában annak érdekében, hogy így reagáljon versenytársaira?					
3	Beszállítók	Mennyire érti, hogy mivel foglalkoznak a beszállítói és kikkel dolgoznak?					Milyen jól reagál a beszállítói új ajánlataira?					Mennyire jó abban, hogy megkapja a beszállítóitól, amire szüksége van?					Mennyire tud a beszállítókkal kapcsolatos problémáiból tanulni?					Mennyire tud új beszállítói forrásokat találni és megváltoztatni a jelenlegi beszállítóhoz való hozzáállását?					Mennyire tudja megértetni a beszállítóval vállalkozása fejlődéssel kapcsolatos szükségleteit?					

Táblázat a csapattagok számára összeállított kérdésekkel (1. rész): nyomtassuk ki a csapattagoknak a t. v. önértékelésének elvégzésére. Forrás: saját fejlesztés (USI)



		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Vevők vagy ügyfelek	Mennyire érti, hogy mire van szüksége vevőinek vagy ügyfeleinek?					Mennyire reagál jól a vevői vagy ügyfelei szükségleteire?					Milyen jól oldja meg az ügyfeleknek a cég termékével vagy szolgáltatásával kapcsolatos problémáit?					Mennyire tud a vevőtől tanulni?					Mennyire tud a jövő vásárlói igényeihez és új elvárásokhoz alkalmazkodni?					Mennyire tud vásárlói igényekre válaszul új termékeket vagy szolgáltatásokat megvalósítani?				
5	Együttműködők vagy partnerek (cégen kívüliek, akikkel közös projekteken dolgozunk együtt)	Mennyire érti, hogy mivel foglalkoznak a partnerei, és kikkel dolgoznak?					Mennyire reagál jól az együttműködésre irányuló kérésekre?					Milyen jól oldja meg a partnerekkel való együttműködésből adódó problémákat?					Mennyire tud az együttműködésből tanulni?					Mennyire tud együttműködéséhez alkalmazkodni?					Mennyire aktív az együttműködők és partnerek keresésében?				
6	Termékek vagy szolgáltatások	Mennyire érti azokat a fejlesztéseket, amelyeket a szektora termékein és szolgáltatásain végeznek?					Mennyire tudja termékét vagy szolgáltatását az azonosított vásárlói igényekhez igazítani?					Mennyire tudja a termékével vagy szolgáltatásával kapcsolatosan felmerülő problémákat megoldani?					Mennyire tudja termékeit vagy szolgáltatásait adaptálni?					Mennyire tud ezek eredményeképpen új termékeket vagy szolgáltatásokat létrehozni?					Mennyire tud új termékeket vagy szolgáltatásokat bevinni a piacra?				
7	Folyamatok	Mennyire tud új folyamatokat vagy új módszereket azonosítani?					Mennyire tudja vállalkozását alkalmassá tenni arra, hogy az új módszerekre reagáljon?					Mennyire alkalmasak a vállalkozásában alkalmazott módszerek a problémamegoldásra?					Mennyire tud tanulni és folyamatait fejleszteni?					Mennyire tud új folyamatokat létrehozni?					Milyen sikerrel alkalmaz új folyamatokat a vállalkozásában?				

Táblázat a csapattagok számára összeállított kérdésekkel (2. rész): nyomtassuk ki a csapattagoknak a t. v. önértékelésének elvégzésére.
 Forrás: saját fejlesztés (USI)

A társadalmi vállalkozás öndiagnózisa

Táblázat (3)

1. eszköz / Inspiráció



		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
8	Társadalmi felelősségvállalás	Mennyire érti a vállalati társadalmi felelősségvállalást (CSR)?					Mennyire tudja vállalkozását alkalmassá tenni a társadalmi felelősségvállalásra?					Mennyire tudja vállalkozásában a CSR területén felmerülő konfliktusokat megoldani?					Mennyire tud CSR gyakorlatokból tanulni?					Mennyire tudja a CSR új formáit létrehozni?					Milyen sikerrel alkalmazta a CSR ezen új formáit?					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9A	Egyéni vállalkozó vagy ügyvezető igazgató	Mennyire jó új ötletek kitalálásában?					Mennyire tudja ezeket az ötleteket megvalósítani?					Mennyire tud a problémákra reagálni?					Mennyire tud ezeknek a problémáknak a megoldásából tanulni?					Mennyire kreatív és / vagy innovatív?					Mennyire tudja ezeket a kreatív és innovatív ötleteit alkalmazni?					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9B	Alkalmazottak és/vagy csapatok	Mennyire jó a csapat ötleteinek, javaslatainak és problémáinak kiderítésében?					Mennyire tud reagálni az ötleteikre vagy javaslataikra?					Mennyire tudja megoldani a problémáikat?					Mennyire tud a csapattól tanulni?					Mennyire kreatív és innovatív a csapata vezetésében?					Mennyire jó újítások alkalmazásában a csapat vezetése kapcsán?					

Táblázat a csapattagok számára összeállított kérdésekkel (3. rész): nyomtassuk ki a csapattagoknak a t. v. önértékelésének elvégzésére. Forrás: saját fejlesztés (USI)



Dióhéjban...

Amikor mentorálási támogatást kínálunk társadalmi vállalkozásoknak kapacitásépítési céllal és üzleti készségeik fejlesztésére, használhatjuk a modern technológiát. Ez jelentősen elősegítheti a mentorok és mentoráltak közötti interakciót a társadalmi vállalkozás témájával kapcsolatban, és lehetővé teszi a létfontosságú online közösségek létrehozását. Ez a szakmai fejlődés értékes forrása lehet, valamint dinamikus támogatást jelenthet a vállalkozások számára.

Mikor használjuk?

Ha a mentoroknak, társadalmi vállalkozóknak, érdekelt feleknek stb. kevés ideje van, földrajzilag távol tartózkodnak egymástól, és nincs lehetőségük személyesen találkozni pl. mentorálás céljából.

A legfontosabb lépések

- 1 6 lépés a közösség elindításához
- 2 Építsük a közösséget
- 3 Tegyük fenntarthatóvá

Hogyan?

Válasszuk ki a platformot, nyissunk fiókot, hozzunk létre csoportot és határozzuk meg a szabályokat. Kérjük fel a mentorokat és tanácsadókat, hogy ők osszanak meg először tartalmakat: videókat, cikkeket és információkat olyan tudás és készségek építéséhez, amelyek egy társadalmi vállalkozás sikeres működtetéséhez és fejlesztéséhez szükségesek. Hívjunk meg társadalmi vállalkozókat, érdekelt feleket, hogy tanuljanak, kérdezzenek, szóljanak hozzá, osszák meg gondolataikat és ötleteiket. Irányítsuk a közösséget a társadalmi interakcióra vigyázva, és adjunk hírt a közösségről.

Idő- és eszközigény

Előkészítési idő a fiók és a csoport létrehozására, mentorok kiválasztására és bevonására. Kezelési idő új tagok bevonására, hetente az előrehaladás felügyeletére és a közösség aktivitásának fenntartására.

Továbbá, természetesen, internetkapcsolat is szükséges, valamint munkaeszköz: számítógép vagy okostelefon.

Melyik platformot használjuk?

Ehhez az eszközhöz a Facebook egyik szolgáltatásának használatát javasoljuk. Noha tudatában vagyunk a Facebookkal kapcsolatos adatvédelmi problémáknak, ennek ellenére ezt az eszközt választottuk. Ingyenes és sokak szerint könnyen használható.



Bevezető gondolatok

Különböző platformok közül választhatunk az együttműködést és kommunikációt elősegítő, közösségünk tagjait összekötő eszközt, de ebben a példában a Facebook „Workplace” nevű alkalmazására építünk. Egyszerű, biztonságos és hatékony módja a tudás megosztásának, a közös munkának és az egymásra odafigyelő közösség építésének, tartózkodási helytől függetlenül.

A platform pontosan úgy néz ki, mint a Facebook, ezért a legnagyobb előnye, hogy a végfelhasználók számára ismerős, és kevesebb idő szükséges az eszköz használatának megtanulásához, ez pedig növeli az esélyét annak, hogy sokan használják majd. A különbség abban áll, hogy kifejezetten munka céljára fejlesztették ki, és biztonságos közeget biztosít a felhasználó és közössége számára.

Ennek a közösségi média felületnek könnyen használható funkciói vannak, pl. hírfolyam, csoportok, csevegés, élő videók és kapcsolatkereső. A Workplace összeköthető olyan, már jelenleg is használt eszközökkel, mint a G Suite, az Office 365 és a Dropbox.



Számos együttműködést elősegítő, online eszköz közül választhatunk, amikor saját online közösséget tervezünk építeni. Ilyenek pl. a Slack, a Microsoft Teams, a Quip, a Cisco Webex Teams, a Chatter és az Asana

1. lépés: 6 lépés a közösség elindításához

A Workplace platformon egy online közösség létrehozásának első lépéseként elengedhetetlen a fióknyitás, amely lehetővé teszi újabb tagok meghívását:

1. Nyissuk meg a <https://work.workplace.com/> webhelyet
2. Regisztráljunk e-mail-címünkkel
3. A bejövő üzeneteinkben keressük meg az aktiváló kódot
4. Aktiváljuk a fiókot
5. Hozzuk létre a fiókot
6. Lássunk munkához



2. lépés: Kezdjük közösséget építeni

A közösség egy olyan befogadó hely, ahol az emberek közös érdeklődés, szenvedély, szükség vagy cél mentén kapcsolódnak egymáshoz. Egy hely, ahol kapcsolatok épülnek ki. Az online közösség esetében sincs ez másképp.

- ⇒ Amikor online közösséget kezdünk építeni, fontos, hogy kutatással/elemzéssel **információt szerezzünk célcsoportunk igényeiről és/vagy szükségleteiről.**
- ⇒ Csak a szükségletek és problémák ismeretében leszünk képesek meghatározni azt a tartalmat, amely **további közösségi tagokat vonz majd.**
- ⇒ Fontos továbbá, hogy **többféle kommunikációs formát** használjunk, mint az audio, video, írott anyagok, hogy tagjaink eltérő preferenciáit lefedjük.



Közösségmenedzser kinevezése

Mivel az online közösségépítésünk célja, hogy támogatást és kölcsönös tanulási lehetőséget biztosítsunk társadalmi vállalkozások számára, nem hagyhatunk mindent magukra a közösségi tagokra - legalábbis eleinte nem, amikor a közösség még csak épül, és a kapcsolatok kezdenek kialakulni. Ezen a ponton hasznos (vagy inkább szükséges) egy közösségmenedzser kinevezése, aki kapcsolatba lép a közösségi tagokkal, és elősegíti, hogy egymással is interakcióba lépjenek, valamint becsatornázzanak új tagokat.



Mentorok és tanácsadók azonosítása

Az információk és a támogatási lehetőségek elérhetővé tétele és összegyűjtése előtt azonosítani kell a megfelelő mentorokat és tanácsadókat, akik különféle tartalmakat készítenek, és meg kell állapodni velük arról, hogyan vesznek részt a társadalmi vállalkozókkal való munkában. Meghatározott témákban (pl. stratégiai tervezés, hatásmérés stb.) készíthetnek rövid (3-10 perces) tanácsadó videókat, amelyekhez lehetőleg konkrét eszközöket és a társadalmi vállalkozóknak szóló feladatokat is mellékelnek. (Más forrásokból is oszthatnak meg a témában további magyarázattal szolgáló vagy jó gyakorlatokat bemutató bejegyzéseket, majd vitát is nyithatnak ezekről).



A közösség bővítése

Hívjunk meg társadalmi vállalkozásokat és más érdekelt feleket, hogy csatlakozzanak a Facebook Workplace platformján található csoportunkhoz, használják azt, és hívjuk fel a figyelmüket az online közösség előnyeire. A tagoknak lehetősége van kérdéssel vagy megjegyzéssel reagálni a bejegyzésekre. A kommunikáció nincs a mentorok/tanácsadók bejegyzéseire korlátozva. Így a tudásátadási közösségünk növekedhet.

3. lépés: Tegyük fenntarthatóvá

Győződjünk meg róla, hogy a közösségmenedzser hetente felügyeli az előrehaladást, és tevékenységeket biztosít a közösség életben tartása és növekedése érdekében.

A kommunikációs lehetőségek mellett a Workplace lehetővé teszi a felvételek és fájlok mentését, ezáltal korlátlan hozzáférést biztosít a tematikus tartalmakhoz.

2. fázis: ÖTLETFEJLESZTÉS



Az „Ötletfejlesztés” két olyan fázis közül az első, amelyben a bemutatott eszközök az alapítócsapatot a kezdeti elképzelések megszilárdításában támogathatják és a vállalkozás „változáselméletét” tovább erősíthetik. A „változáselmélet” kifejezés a következőt jelenti: A társadalmi vállalkozások végső célja egy társadalmi (vagy ökológiai) kihívás megszüntetése hatékony intervenciók megvalósításával és terjesztésével. Ezek a beavatkozások az adott kihívás alapvető okainak, valamint az azokból következő, a kihívásra adható „ellenszer” mélyreható ismeretéből, vagyis az intervenció logikájából táplálkoznak. A vállalkozásalapító folyamatokról általában mindent el lehet mondani, kivéve, hogy lineárisak. Az alapítóknak sok esetben folyamatosan újra kell definiálniuk vállalkozásuk alapvető feltételezéseit, és így kell megerősíteniük az üzleti modelljeiket.

Ebben a fázisban két módszert/eszközt javaslunk (a lean canvast és az ötletmunka eszközt), amelyeket nagyon fontosnak tartunk a startupok számára, hogy ezeket a (néha fájdalmas) ismétlődő köröket strukturálni tudják.



Dióhéjban...

A Business Model Canvas (BMC) - amely nagyon hasonlít a Lean Canvashoz, és sokszor így is nevezik - egy a korai fázisban lévő üzleti projektek legfontosabb részeinek lefektetését szolgáló legalapvetőbb eszközök közül. Ugyan nem tartalmazza a projekt részleteit, összetettségével segít a projektben rejlő lehetőségeket megérteni, és azokat egy „vásznon”, átláthatóan megjeleníteni.

A BMC az üzleti modell leegyszerűsített struktúrája, amely megmutatja nekünk (valamint partnereinknek és kollégáinknak) elképzelésünk fő vetületeit, kihívásait és lehetőségeit. Lehetővé teszi, hogy felvázoljuk potenciális vállalkozásunk különböző fontos aspektusait.

A legfontosabb lépések

- 1 Vásárlóink és igényeik elemzése
- 2 A megoldás és hozzáadott értékének meghatározása
- 3 Csatornák és bevételi források meghatározása
- 4 Költségszerkezet és teljesítményindikátorok meghatározása
- 5 A metakontextus átgondolása

Mikor használjuk?

Amikor az üzleti elképzelés még kezdeti szakaszában van, és nagy vonalakban át szeretnénk tekinteni a projekt legfőbb részeit.

A kezdeti fázis után fontos, hogy folyamatosan frissítsük és dolgozzunk a Lean Canvasszal - változtassuk, tegyünk hozzá, töröljünk belőle stb. vagy akár kezdjük újra egy másik üzleti elképzeléssel, ha a meglévő nem megvalósítható (ebben a fázisban egy nem fenntartható ötlet elvetése a legolcsóbb megoldás).

Hogyan?

A Lean Canvast különféle módokon alkalmazhatjuk.

- Workshop keretében megvitatva
- Egyénileg folyamatként
- Az alegységek elemzését egy mélyreható elemzés követheti érdekelt felek bevonásával.

Idő- és eszközigény

A Lean Canvas első változatát egy egynapos vagy rövidebb ülés alatt is létrehozhatjuk.

A koncepció az, hogy ha az eredeti üzleti elképzelés módosul, akkor a Lean Canvast mindig frissítsük.

Ajánlott olvasmányok

Alternatív lehetőségként a Lean Canvas internetalapú, szoftver formátumával is dolgozhatunk. Javasoljuk a <https://canvanizer.com/> oldalt.



1. lépés: Vásárlóink és igényeik elemzése

Lásd: Canvas / „Vásárlók” rubrika: Kezdjük ezzel a résszel, mert a problémák/igények mellett ez a legfontosabb. Ennek oka logikus: ha nem tudjuk, kinek adjuk el, és hogy milyen problémát/igényt oldunk meg, üzleti elképzelésünkben semmilyen bizonyítható lehetőség sem rejlik.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

- ⇒ Kik a potenciális vevők? (Írjuk le a vásárlói szegmens demográfiai jellemzőit - csak egy vásárlói szegmenst írjunk le, ne kombináljuk őket.)
- ⇒ Kik a potenciális korai alkalmazók? (A korai alkalmazók olyan emberek, akik hajlandóak megvásárolni a termékünket a korai szakaszban, amikor még nincsen teljesen kész, vagy nem is működik teljes körűen, mert különösen érdeklődnek az adott megoldás iránt.)

Lásd: Canvas / „Problémák” rubrika: Ez a rész mutatja meg azokat a vásárlói problémákat vagy igényeket, amelyeket meg próbálunk oldani a termékünkkel. Minél kevesebb embert érint ez a probléma/igény, annál kisebb potenciállal rendelkezik a termék a piacon.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

- ⇒ Milyen 3 problémát próbálok megoldani a termékemmel?
- ⇒ Vannak létező alternatívák a piacon, amelyek kockázatot jelenthetnek a termékemre/szolgáltatásomra nézve?

2. lépés: A megoldás és hozzáadott értékének meghatározása

Lásd: Canvas / „Megoldás” rubrika: Mi lesz a megoldás? Válaszoljunk nagyon konkrétan és röviden. Próbáljuk meg egy mondatban elmagyarázni a megoldást.

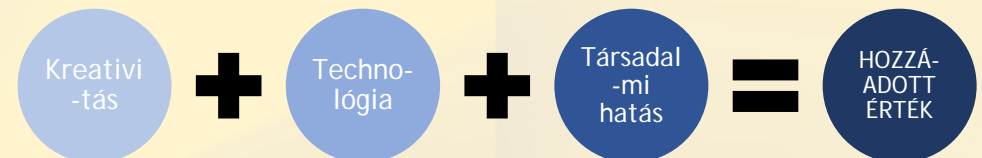
Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?


- ⇒ Mi a megoldás a vásárló problémájára/igényére?

Lásd: Canvas / „Hozzáadott érték” rubrika: A hozzáadott érték az, ami kiemelkedővé tehet egy terméket/szolgáltatást a versenytársak között. Ez a megoldásunkkal járó extrák egyedi kombinációja lehet.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

- ⇒ Milyen hozzáadott értéket kínálunk a termékünkkel/szolgáltatásunkkal?
- ⇒ Milyen létező elképzelések hasonlítanak a miénkhez?



 A diagramm megmutatja, hogyan hozható létre hozzáadott érték egy termék/szolgáltatás esetén.
Forrás: saját fejlesztés (USI)



3. lépés: Csatornák és bevételi források meghatározása

Lásd: Canvas / „Csatornák” rubrika: A csatornák lényegében a marketinget jelentik. Gondoljuk végig, hogy milyen sokféleképpen tudjuk elérni potenciális vásárlóinkat.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

⇒ Milyen csatornákat használnak a vásárlóim az információszerzésre? (közösségi média, konferenciák, LinkedIn csoportok, fórumok stb.)

Lásd: Canvas / „Bevételi források” rubrika: Írjuk össze az összes olyan bevételi forrást, ami azonnal pénzt hozhat a projektbe, amint elkészült a termék/szolgáltatás. Írjuk le a jövőbeli forrásokat is, amelyek kezdetben még nem lesznek elérhetőek.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

⇒ Milyen módokon kereshetek majd pénzt a termékem/szolgáltatásom segítségével?

4. lépés: Költségszerkezet és teljesítményindikátorok meghatározása

Lásd: Canvas / „Költségszerkezet” rubrika: Mi a megoldás? Írjuk le az összes olyan költséget, amely a korai fázisban a termékkel kapcsolatosan felmerül. Az egyszeri és az ismétlődő kiadásokat egyaránt.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

⇒ Milyen költségekkel jár a termékem/szolgáltatásom kidolgozása?

Lásd: Canvas / „Fő mérőszámok” rubrika: A fő mérőszámok a fő teljesítményindikátoroknak egy egyszerű változata. A korai szakaszban gyakran változhatnak. Ha az elképzelés még csak kialakuló fázisban van, eleinte ne az eladással, hanem a termék/szolgáltatás potenciális vásárlóknak való bemutatásával kapcsolatos mérőszámokat alkalmazzunk.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

⇒ Milyen fő mérőszámokat kell figyelembe vennem, hogy meggyőződjek a termékem előrehaladásáról?



5. lépés: A metakontextus végiggondolása

Lásd: Canvas / „Behozhatatlan előny” rubrika: A versenytársakkal szembeni behozhatatlan előny olyan dolog, amelyet más cégek nem tudnak tőlünk ellopni, lemásolni vagy máshol megvásárolni. A behozhatatlan előny legjobb példái a szabadalmak, a lojális közösség vagy éppen az egyedi szakértelem.

Ha jelenleg nem rendelkezünk behozhatatlan előnnyel, próbáljunk kitalálni egy olyat, amelyre a jövőben szert tehetünk.

Mit kérdezzünk, amikor kitöltjük ezt az oszlopot?

⇒ Milyen olyan előnnyel rendelkezem, amely nem lopható el, másolható le vagy vásárolható meg máshol?

Végül kitöltjük a Lean Canvas (valószínűleg ezt többször megismételjük majd), és lehetőségünk nyílik rátekinteni a projektünkre annak kidolgozott állapotában. Nemcsak a projekt legfontosabb részeit látjuk, hanem a piac és a termék kapcsolatának kontextusát is.

A következő lépésekben fontos, hogy a Lean Canvasban megadott adatok helyességét hitelesítéssel **újraértékeljük**. A gyakorlatban ez a leggyorsabban elkészíthető első működő prototípus (Minimum Viable Product, MVP) kidolgozását (lásd az 5. eszközt), valamint az online kutatás és offline, potenciális vásárlókkal folytatott beszélgetések során végzett adatgyűjtést jelenti.

Kiegészítő perspektíva: A Business Model Canvas

Ahogy az eszköz első oldalán említettük, a Lean Canvas és a Business Model Canvas kinézetre és működésük tekintve is nagyon hasonlóak. Mindkét eszköz azt sugallja, legyünk a megközelítésünkben rugalmasak!

Ha alkalmazni szeretné a Business Model Canvas, a [Skyrocket Platform második modulját](#) ajánljuk, „Social Business” témában. Tartsa nyitva a szemét más modulok iránt is, mindegyik segíteni fog egy erősebb társadalmi vállalkozás építésében, ráadásul ingyen!



*A Business Model Canvas (nagyon hasonló a Lean Canvashoz).
Forrás: saját megjelenítés (Social Impact)*



Lean canvas

Készítsünk annyi változatot, amennyit csak tudunk.
Próbálkozzunk, radírozzunk, húzzunk át, újítsunk, szabaduljunk meg tőle...

Probléma

Mi az a 3 probléma, ami az embereket örületbe kergeti?



Létező alternatívák

A vásárló ma nélkül hogyan oldja meg a problémát?

Megoldás

Milyen megoldást javasolsz?

Fő mérőszámok

Honnan tudod, hogy jól csinálod?

Hozzáadott érték

Milyen hozzáadott értéket kínálsz a termékeddel?

Magas szintű koncepció

Melyik létező ötlet hasonlít a tiedre?

Behozhatatlan előny

Milyen előnyhöz jutsz, ami utánozhatatlan?

Csatornák

Hol találhatnak a vásárlók információt?

Vásárlók

Kik a vásárlóid?

Korai alkalmazók

Kinek van rá a legnagyobb szüksége/ki a legizgatottabb?

Költségstruktúra

Milyen átfogó költsége van az elképzelésednek?



Bevételi források

Mivel kereshetsz pénzt?



"A Lean Canvas" sablonja
Forrás: saját fejlesztés (USI)



Dióhéjban...

Ez az eszköz egy üzleti elképzelés megerősítéséhez alkalmazható kreatív folyamathoz ad kereteket. Egy társadalmi vállalkozás létrehozása átfogó folyamat, mely során új módszerekkel azonosítjuk az ügyfelek (vásárlók) igényeit, hogy az ezek kielégítésére kialakított új termékekkel/szolgáltatásokkal pénzügyileg fenntartható vállalkozást hozhassunk létre.

Olyan modellek ezek, amelyek lehetővé tesznek bizonyos mértékű változtatást - egy jól átgondolt folyamat, melynek célja olyan új piacok elérése, ahol van hely egyéni vállalkozásoknak, cégeknek. A folyamat nemcsak a kreatív képességeket támogatja, hanem magában foglalja az ötletek konkrét tevékenységekké, termékekké és szolgáltatásokká alakítását is.

A legfontosabb lépések

1. lépés: A csapat összeállítása
2. lépés: Jelgyűjtés
3. lépés: Opciók mátrix kidolgozása
4. lépés: Társadalmi vállalkozási modell-alternatívák azonosítása
5. lépés: Üzleti modell újratervezése

Mikor használjuk?

Ez az eszköz hasznos lehet a társadalmi vállalkozásunk üzleti ötletének körüljárásához, pl. ha új ötletet vagy terméket szeretnénk tervezni/ létrehozni vagy piacra dobni.

Hogyan?

Az ötlet létrehozása mentális tevékenység, amely alapulhat a múltban megszerzett vagy friss tudáson, gondolatokon, véleményeken, meggyőződéseken vagy alapvetéseken. Az ötletmunkával létrehozunk egy ötletet és megvalósítjuk azt.

Idő- és eszközigény

Folyamattól függően az eszköz alkalmazásához 3 alkalom szükséges, melyek mindegyike legyen fél nap vagy egy nap terjedelmű.

Az alkalmak kezdete előtt készítsünk elő szakmai anyagokat, kártyákat / post-it cédulákat (2. alkalom), illetve flipchartot, táblát, vagy A1/A0 méretű lapokat (3. alkalom).

Ajánlott „olvasmányok” (angol nyelven)

Döljünk hátra, és nézzük meg a Becoming an Entrepreneur: Ideation c. videót, amely módszereket kínál az üzleti ötletmunkához.



1. lépés: A csapat összeállítása

Biztos volt már olyan élményünk, hogy egy remek ötlet suhant át az agyunkon, de elfelejtettük felírni, vagy egyszerűen nem foglalkoztunk vele eleget.

Az üzleti ötletek gyakorlatba ültetéséhez bizonyos készségekre és tudásra van szükség. De az is előfordul, hogy nincs konkrét ötletünk arra, hogy milyen irányba tereljük társadalmi vállalkozásunk tevékenységeit. Egyes ötletek alkalmasabbak lehetnek problémák kreatív megoldására, és könnyebben lesz belőlük konkrét vállalkozás. Az eszköz konkrét lépésekben írja le, hogyan vigyük át üzleti ötleteinket a gyakorlatba.

Az eszköz célja, hogy segítsen a potenciális társadalmi vállalkozásoknak megválaszolni a következő kérdéseket:

- ⇒ Mely szempontokat kell mindenképpen figyelembe vennem az üzleti modellem megalkotásakor?
- ⇒ Melyik modell illik a leginkább az ötletemhez?
- ⇒ Hogyan tudnám meghatározni?
- ⇒ Hogyan mérjem fel a további lehetséges üzleti modelleket?

Hogyan végezzük?



Közös ötletbörze

Részvevők egy csoportja összegyűjti a személyes preferenciáikat és érdeklődési köreiket egy konkrét szektoron belül vagy termékkel kapcsolatban. A cél a tapasztalatok, készségek megosztása, és egymás inspirálása az ötletek és preferenciák megosztására.

- ⇒ A hasonló érdeklődésű csapattagokat osszuk be csapatokba, hogy elkerüljük az izolált, egyszemélyes projekteket, és erősítsük az együttműködést a hasonló érdeklődésű csapattagok között.
- ⇒ Határozzuk meg a különböző csapattagok jellemzőit, készségeiket, kompetenciáikat és képességeiket.



2. lépés: Jelgyűjtés

A létrehozott csapatok meghatározzák a szektorukhoz / termékükhöz kapcsolódó leginkább releváns forrásokat (szakirodalom és szakmai publikációk, a szektor releváns weboldalai, gazdasági jelentések, kapcsolat ügyfelekkel és forgalmazókkal stb.), és együtt kiválasztják a leginkább megfelelő forrásokat, amelyeket szeretnének megvizsgálni.

A csapattagok átvizsgálják a kiválasztott forrásokat, az érdeklődési területükhöz kapcsolódó jeleket keresnek, és az információkat megosztják másokkal. Az egyik csapattagot megbízzák azzal, hogy gyűjtse össze az információkat a kiválasztott forrásokból.



Jeltábla

Fizikai tábla, amire ráerősítik az összes összegyűjtött jelet (kártyákkal vagy post-it cédulákkal), kvalitatív vagy kvantitatív értékelés nélkül, hogy az összes összegyűjtött információ egy helyen legyen vizuálisan megjelölve.

Eredmény: Az összegyűjtött jelek mélyebb elemzése segít az üzlet lehetséges koncepciójának meghatározásában, és választ adhat a következő tényezőkre:


- ⇒ ügyféltípusok, kielégített szükséglet, a termék/szolgáltatás megkülönböztető jellemzői.

3. lépés: Opciók mátrix kidolgozása

Cél: a lehetséges opciókból portfólió készítése úgy, hogy az összegyűjtött piaci jeleket összepárosítjuk a csapattagok képességeivel. Vizuális eszközt készítünk, amellyel egy helyen jelenítjük meg a különböző opciókat, és választ kapunk a következő kérdésekre:

- ⇒ Lehetséges ügyféltípusok
- ⇒ Lehetséges termékek / szolgáltatások
- ⇒ A termékekhez / szolgáltatásokhoz kapcsolódó lehetséges szolgáltatások
- ⇒ Megvalósítási alternatívák
- ⇒ Egyéb alternatívák a teljes értékláncban

Lehetséges ügyféltípusok	Lehetséges termékek	A termékekhez kapcs. lehetséges szolgált.-ok	Megvalósítási alternatívák	Egyéb alternatívák a teljes értékláncban
C1	P1	S1	I1	A1
C2	P2	S2	I2	A2
C3	P3	S3	I3	stb.
C4	stb.	S4	I4	
stb.		S5	stb.	

 Példa a lehetséges opciók táblázatára (mátrixára).
Forrás: saját fejlesztés (USI)




4. lépés: Társadalmi vállalkozási modell-alternatívák azonosítása

Kifejtés:

Az üzleti modell kifejti és leírja azt, hogy egy vállalkozás vagy szervezet hogyan hoz létre és szolgáltat gazdasági, társadalmi, vagy más típusú értékeket. Az üzleti modell kifejezés tehát sokféle olyan informális és formális leírást ölel fel, amely magában foglalja egy vállalkozás legfontosabb aspektusait, úgymint cél, hozzájárulások/szolgáltatások, stratégiák, infrastruktúra, szervezeti struktúrák, kereskedelmi gyakorlatok, működési folyamatok és szabályzatok.



 Az üzleti modell meghatározásának vizuális megjelenítése.
Forrás: saját fejlesztés (USI)

Az üzleti modell teljes definíciója segíthet megválaszolni a következő kérdések nagy részét:

- ⇒ Hogyan tervezek jó terméket/szolgáltatást egy adott társadalmi/környezeti probléma megoldására?
 - ⇒ Hogyan határozhatom és célozhatom meg a lehetséges ügyfeleimet?
 - ⇒ Hogyan határozhatom meg a termékeimet/szolgáltatásaimat, és hogyan emelhetem ki őket a tömegből?
 - ⇒ Hogyan teremthetek értéket az ügyfeleim számára?
 - ⇒ Hogyan tarthatom meg az ügyfeleimet?
 - ⇒ Mik a marketing és a termék terjesztésének legjobb stratégiái?
 - ⇒ Melyek azok a fő feladatok, amiket a vállalkozásomnak mindenképp el kell végeznie?
 - ⇒ Milyen erőforrásokra van szükség?
 - ⇒ Hogyan tudom ezeket előteremteni?
 - ⇒ Milyen stratégiával tudom maximalizálni a nyereséget?
- Stb.



A társadalmi vállalkozás üzleti modelljének egyszerűsített meghatározása:

A működés szempontjából jobban szolgál minket egy leegyszerűsített meghatározás. Ennek egyszerűen és egyértelműen kell válaszolnia a következő kérdésekre:

- ⇒ Mi az általam kínált termék / szolgáltatás?
- ⇒ Hogyan tudok olyan terméket / szolgáltatást tervezni, ami egy társadalmi / környezeti problémára kínál választ?
- ⇒ Ki fog fizetni ezért? (Kik a lehetséges ügyfelek/vásárlók?)
- ⇒ A lehetséges ügyfelek miért lesznek hajlandóak fizetni ezért (mi az a megkülönböztető szükséglet, amire választ kínálok)?

Ezeknek a fő kérdéseknek a megválaszolásával pontosan meghatározzuk, hogy milyen értékeket kínál az üzleti modell.


Példa:

A megvalósítható opciós mátrix alternatívák azonosításához párosítsuk össze a feltüntetett opciókat. Pl. kombináljuk a C2 ügyféltípust a P3 terméktípussal, S1 szolgáltatástípussal és az I4 megvalósítási móddal. Így az előző üzleti modell egy lehetséges alternatíváját kapjuk.

Írjuk össze az előző lépésből származó elemek kombinációiból származó összes megvalósítható alternatívát. Szeretnénk hangsúlyozni, hogy fontos, hogy minél több lehetséges kombinációt kapjunk: minden oszlop minden elemét össze kell párosítanunk a többi oszlop többi elemével, vagyis egy adott oszlop egy adott eleme független az ugyanabban a sorban lévő elemektől. Összepárosítható bármelyik másik elemmel bármelyik másik sorból.



Lehetséges ügyféltípus	Lehetséges termékek	A termékekhez kapcsolódó lehetséges szolgáltatások	Megvalósítási alternatívák	Egyéb alternatívák a teljes értékláncban
C1: Végső ügyfél	P1: Kötöttáru és ruházat prototípusai (<50-100 db)	S1: Helyi szolgáltatók munkájának koordinálása	I1: Az anyagot (vászon, gyapjú, pamut) az ügyfél biztosítja	A1: A divatkollekció egészét egy külső márka gyártja és tervezi
C2: A cseh divatipar	P2: Kis/sürgős gyártási tételek (<500 db)	S2: Minőségellenőrzés és átdolgozás más cseh szolgáltatók számára	I2: Az anyagot (vászon, gyapjú, pamut) a konzorcium gyártja	A2: Közvetlen együttműködés a használt ruházatot és kötöttáru összegyűjtő szervezettel
C3: Nagy német kereskedő	P3: Egy teljes kollekció társtervezése és gyártása	S3: Személyre szabott design	I3: Használt ruházat vagy kötöttáru vásárlása	
C4: Lengyel divatipar	P4: (Igény szerint) személyre szabott ruházat vagy kötöttáru	S4: Ruhajavítás / szabóüzlet	I4: Személyre szabott ruházat és kötöttáru közvetlen terjesztése az interneten	

 *Üzleti modellhez használt opciós mátrix minta egy divatipari példán keresztül.*

Forrás: saját fejlesztés (USI)



A mátrixban bemutatott opciók különböző kombinációi közül több is megvalósítható lehet, de ezek közül nézzük meg a három legígéretesebbet:

A. opció

C1: Lehetséges ügyfelek: Végző ügyfél

P1: Termék / szolgáltatás: Kötöttáru és ruházat prototípusai

I1: Megvalósítás: Az anyagot (vászon, gyapjú, pamut) az ügyfél biztosítja

B. opció

C2: Lehetséges ügyfelek: A cseh divatipar

P3: Termék / szolgáltatás: Egy teljes kollekciónak társtervezése és gyártása

I1: Megvalósítás: Az anyagot (vászon, gyapjú, pamut) a konzorcium gyártja

C. opció

C3: Lehetséges ügyfelek: Nagy német kereskedő

P4: Termék / szolgáltatás: (Igény szerint) személyre szabott ruházat vagy kötöttáru

I1: Megvalósítás: Az anyagot (vászon, gyapjú, pamut) a konzorcium gyártja

5. lépés: Üzleti modell újratervezése

Cél:

Az üzleti modell újratervezése és üzleti modell alternatívák kidolgozása a piacra lépéshez.

Az opciós mátrixszal beazonosított összes alternatíva más-más megvalósítható üzleti lehetőséget tár az üzletet indítani kívánó vállalkozó elé.

(Lehetséges) A. Üzleti modell

Termék / szolgáltatás: Ruházati termékek és kiegészítők első mintái társtervezése és gyártása feltörekvő piacokra.

Lehetséges ügyfelek: Az egyedi tervezésű divattermékek, kézi készítésű ruházat és az eredeti-egyéni divatipari megoldások iránt érdeklődő vásárlók.

Versenyelőny / piaci rés: Az olasz kreativitás és tapasztalat segítségével szinte bármilyen tervezési ötletből szép, hordható ruhákat és kiegészítőket lehet készíteni.



(Lehetséges) B. Üzleti modell

Termék / szolgáltatás: Kis tételek, főként prototípusok teljes körű legyártása, a konzorcium által biztosított szaktudással és az ez által garantált kiemelkedő minőségben.

Lehetséges ügyfelek: Közepes és nagy méretű cseh divatipari cégek, akiknek ruházati termékek nagyon pontos prototípusaira van szüksége néhány hetes határidővel, hogy azokat továbbadhassák nagy léptékű külföldi beszállítóiknak.

Versenyelőny / piaci rés: A prototípusok kivitelezése nehéz feladat, mert itt merülnek fel a stylist döntései által meghatározott kritikus szempontok. A kínai és észak-afrikai cégek általában nagy tételben dolgoznak, és nem rendelkeznek a megfelelő kompetenciával és belső szervezettséggel ahhoz, hogy teljesen új termékeket szállítsanak le rövid időn belül. Továbbá a kis tételekhez általában szigorú időkeretek párosulnak, amiket nehéz úgy tartani, ha csak a szállítás 4-8 hetet vesz igénybe. Tehát ha szorít az idő, a helyi szolgáltatók előnyben vannak.

(Lehetséges) C. Üzleti modell

Termék / szolgáltatás: Csehországi (EU) tervezésű és gyártású komplett kollekciók kivitelezése, beleértve a stylingot, tervezést, gyártást, amit mind a konzorcium végez.

Lehetséges ügyfelek: A „kézi készítésű” hozzáadott értékkel rendelkező termékeket értékesítő német divatipari kereskedők.

Versenyelőny / piaci rés: A konzorcium tapasztalata és készségei megfelelőek egy divatipari kollekció teljes körű kivitelezéséhez, az anyag kiválasztásától a beszerzésen át a csomagolásig és logisztikáig. Az eredmény egy teljes mértékben „kézzel készített”, méltányos áron kapható cseh (EU) termék.



Tekintve, hogy egynél több lehetőség is megvalósítható, és hogy a társadalmi vállalkozások általában nem rendelkeznek elég (gazdasági és egyéb) erőforrással ahhoz, hogy egynél több új vállalkozást indítsanak / teszteljenek, ajánlatos az összes lehetőséget a következő kritériumok alapján szűrni (lehetséges hatás, mennyire innovatív stb.), hogy kiválaszthassuk a leginkább ígéreteset, amelyet továbbvizsgálunk:

- ⇒ Lehetséges hatás: Mennyire vonzó a piac számára (pontozzuk 1-5-ig: 1: a lehetséges piac igen alacsony, 5: igen magas).
Innováció szintje (pontozzuk 1-5-ig: 1 - innováció szintje igen alacsony, 5 - igen magas).
- ⇒ Vállalkozás indításának egyszerűsége (pontozzuk 1-5-ig: 1 - az ötlet kivitelezése nagyon nehéz, 5: az ötlet piacra vitele nagyon könnyű).

Üzleti modell	Hatás	Innováció	Egyszerűség	Összpontszám
A. üzleti modell				
B. üzleti modell				
C. üzleti modell				



Táblázat példa a különböző megvalósítható üzleti modellek felméréséhez, hogy kiválaszthassuk a leginkább megfelelőt. Forrás: saját fejlesztés (USI)

3. fázis: ÜZLETFEJLESZTÉS



A harmadik rész egy olyan fázishoz tartozik, amelyben a vállalkozások bővítik tevékenységeiket „a piacon”. Megint elmondható, hogy az alapítási folyamat nem lineáris, és gyakran sokféle tevékenység párhuzamosan zajlik.

A „minimálisan életképes termék” (Minimum Viable Product, MVP) megközelítéssel a startup csapatok számára egy hatékony módszert javasolunk új szolgáltatások/termékek fejlesztésére. Az MVP felhasználó-központú modellre épít, így segít a vállalkozásnak a piac (azaz a vásárlók) igényeinek hatékonyabb kielégítésében. A Hitelesítési Tábla pedig lehetőséget ad a vállalkozásnak, hogy „változáselméletéről” és tevékenységeiről strukturált visszajelzéseket gyűjtsön a vásárlóktól és az érdekelt felektől.



Dióhéjban...

A "minimálisan életképes termék" (Minimum Viable Product, MVP) a projekt/vállalkozás kezdeti fejlődési szakaszához tartozik. A projektépítés lean módszertanának része, mely módszertan szerint egyből a végleges termék előállítására felelő törekvés, mivel a fejlesztés nem tényeken és hitelesített adatokon, hanem hipotéziseken alapszik.

Ezért készül először egy MVP, amelyet az első prototípusnak is felfoghatunk, és amelynek nem szükséges teljes körűen működnie.

A legfontosabb lépések

1. lépés: A vásárló problémájának/szükségletének meghatározása
2. lépés: A minimálisan életképes termék követelményei
3. lépés: Hitelesítés / A siker(telenség) körforgása
4. Minimálisan életképes termék - példa

Mikor használjuk?

Amikor az üzleti elképzelés még a korai fázisában van. Az MVP olyan eszköz, amely segít a vásárlóktól objektív visszajelzést szerezni.

Hogyan?

Készítsünk egy minimálisan életképes terméket, amely az alapvető funkcióknak megfelel.

Idő- és eszközigény

- Az eszköz megvalósításához szükséges idő esetenként változik, a folyamat, valamint a termék/szolgáltatás természetének függvényében.
- Az MVP létrehozására napok vagy hetek is rámehetnek. Az MVP egy örökké változó eszköz a kezdeti szakaszban.

Ajánlott olvasmányok (angol nyelven)

A „A Beginner's Guide: POC vs. MVP vs. Prototype” cikkben további hasznos információ található a minimálisan életképes termékről, különösen az MVP, a koncepció bizonyítéka (POC) és a prototípus közötti különbségekről.



1. lépés: A vásárló problémájának / szükségletének meghatározása

Az MVP a lean módszertan része. A módszertan több olyan, döntő fontosságú lépésből áll, amelyek elengedhetetlenek a kockázatok és költségek minimálisra csökkentése érdekében egy projekt felépítése során.

Az MVP elkészítése még a hitelesítés előtt szükséges, mivel segít a projekttagoknak objektív visszajelzések gyűjtésében. Az MVP nagyon hasonlít egy szigorúan lean módszerrel készült projekt prototípusához: olcsó és a megoldás lényegét ragadja meg.

A minimum életképes terméket a gyűjtött visszajelzések alapján frissíteni kell. Ha a potenciális vásárlók nem érzik, hogy szükségük lenne egy adott funkcióra, akkor a vásárló problémája, kielégítendő szükségletei alapján kell frissítenünk a terméket.



👁️ Egyszerű illusztráció arra, hogyan nézhet ki egy MVP.
Forrás: saját fejlesztés (USI)

2. lépés: A minimálisan életképes termék követelményei

Egy igazi minimálisan életképes terméknek több fontos követelménynek is meg kell felelnie, ha lean módszerrel épül :

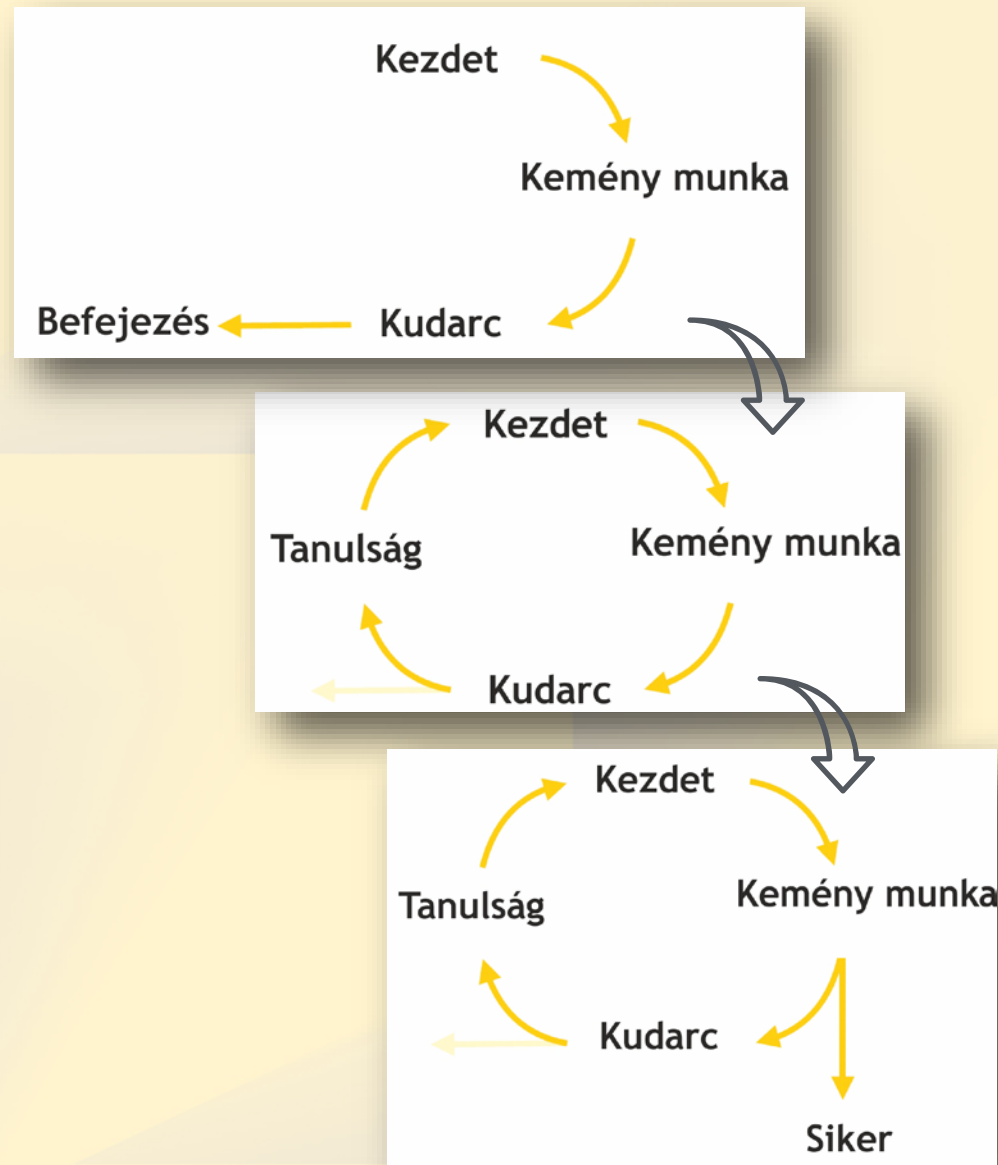
- ⇒ A fejlesztés költségeinek minimalizálása - az MVP-nek nem kell tökéletesnek lennie, sőt még jól működni sem, hanem meg kell mutatnia a termékben/szolgáltatásban rejlő lehetőségeket a vásárlónak.
- ⇒ Az MVP a megoldás lényegét mutassa, ne a hozzáadott értékeit.
- ⇒ Az MVP bemutathat olyan funkciókat is, amelyeket később építenek majd be és nem lesznek azonnal elérhetők.
- ⇒ Láthatónak kell lennie: egy pusztán szavakkal elmagyarázott MVP nem hoz objektív visszajelzéseket.
- ⇒ Ha egy projekt könnyen elő tud állítani egy működőképes MVP-t, az jó irány.



3. lépés: Hitelesítés

Ha egy MVP elkészül, fontos a hitelesítés megkezdése: adatok és visszajelzések gyűjtése a potenciális vásárlóktól.

- ⇒ A visszajelzések változók lehetnek, így fontos mindig visszatérni az MVP legutóbbi változatához, és azt a visszajelzések alapján frissíteni.
- ⇒ Az összegyűjtött visszajelzések elemzése is fontos. A cél, hogy döntéseinket ne a csapattagok szubjektív hipotéziseire, hanem az adatokra és a vásárlóktól érkezett visszajelzésekre alapozzuk.



Illusztráció arról, hogyan kell a minimálisan életképes termékkel dolgozni. Forrás: saját fejlesztés (USI)



Minimálisan életképes termék - példa

A minimálisan életképes termékre példa lehet egy mobil eszközön használható alkalmazás kifejlesztése családok számára.

A szülők esetleg nem szeretnék, ha gyerekeik vagy a nagyszülők a közösségi hálózatok hagyományos kommunikációs eszközeit használnák (és le szeretnék tiltani gyermekeik mobil eszközein a közösségi hálózatokhoz való hozzáférést, vagy más adatvédelmi indokkal döntenek úgy, hogy nem használnak ilyen hálózatokat a családon belüli kommunikációra). Mindemellett szeretnének családtagjaikkal kapcsolatot tartani.

Felkérhetünk családokat, hogy használják / teszteljék az általunk fejlesztett alkalmazást.

Az applikáció alapfunkcióinak kidolgozása elég ahhoz, hogy első körös visszajelzéseket szerezzünk, és felmérjük a jövőbeli vásárlók potenciális igényét a termékre.

ÉRDEKELNE MINKET A VÉLEMÉNYE

Használna Családi üzenőtáblát a mobiltelefonján?



Összegző táblával | Családi tervező naptárral

Üzenetekkel és feladatokkal | Közös csevegéssel

Kisgyermek is biztonságosan használhatja, a közösségi hálózatok kockázata nélkül.



Egy egyszerű MVP: családoknak készült app és annak funkciói. Forrás: saját fejlesztés (USI)



Dióhéjban...

A hitelesítési tábla egy üzleti elképzelés módszeres hitelesítésére szolgáló eszköz. Célja az elképzelés vagy a minimálisan életképes termék hitelesítése a vásárlók segítségével.

A projektnek egy három fontos lépésből álló folyamaton kell átmennie a hitelesítéshez:

- 1) A piac problémája/igénye (lehetséges vásárlók megkérdezése arról, hogy érzik-e azt a problémát/igényt, amelyre a termékünk/szolgáltatásunk megoldást kínál).
- 2) A megfelelő megoldás (annak kiderítése, hogy a vásárlók szerint mi az ideális megoldás – elérhetőségeket kell gyűjteni a potenciális vásárlóktól az előrendeléshez vagy későbbi értesítésekhez).
- 3) Értékesítési stratégia a kezdeti fázisban (próbáljuk meg eladni a terméket/szolgáltatást néhány potenciális vásárlónak).

A legfontosabb lépések

1 1. lépés: A vásárlók valós igényének megállapítása

2 2. lépés: Hitelesítési eljárás

3 Példa a hitelesítési tábla kitöltésére

4 3. lépés: A hitelesítés kimenetele

Mikor használjuk?

Amikor kifejlesztettünk egy minimálisan életképes terméket.

Az eszköz annak tesztelésére hivatott, hogy a termék/szolgáltatás sikeres lehet-e a tényleges piacon, és vannak-e rá vásárlók.

Hogyan?

- Töltsük ki a hitelesítési tábla első szakaszait, majd kezdjük el a hitelesítést potenciális vásárlókkal.
- A hitelesítési folyamat lehet párbeszéd-alapú, de állhat egy strukturált online kérdőívből is.

Idő- és eszközigény

- Az eszköz használata időigényes, és hetekbe vagy akár hónapokba is telhet.
- Az alkalmazáshoz el kell készíteni egy nyomtatott vagy digitális hitelesítési táblát.

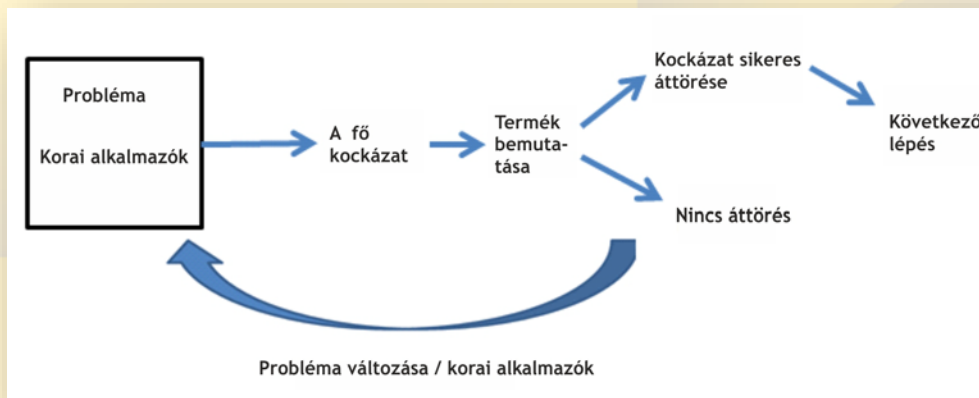
Ajánlott „olvasmányok” (angol nyelven)


A „How to Use the Validation Board to Test Your Startup Idea” c. videó útmutatást ad a hitelesítési tábla használatáról.



1. lépés: A vásárlók valós igényének megállapítása

Miután elkészült a minimálisan életképes termék, el lehet kezdeni megszólítani vele az első vásárlókat (korai alkalmazókat) és eladni a terméket, hogy kiderüljön, hogy a megoldás, amelyet a termékünkkel a problémára kínálunk, vonzani fogja-e a vásárlókat. A hitelesítés során szerzett visszajelzéseket a termék/szolgáltatás igény szerinti módosítására használjuk.



 A hitelesítés folyamatát ábrázoló diagram.
Forrás: saját fejlesztés (USI)

- ⇒ A probléma hitelesítésénél felmerülő fő kockázat: A probléma a potenciális vásárlók számára nem valós probléma.
- ⇒ A megoldás hitelesítésénél felmerülő fő kockázat:
 - ⇒ Bizonyíték az érdeklődésre - nem tudok elég bizonyítékot szerezni az érdeklődésre.
 - ⇒ Nem tudok egyetlen tökéletlen változatot sem eladni.

2. lépés: Hitelesítési eljárás

A hitelesítési tábla használatának célja, hogy a vásárlók **bizonyított érdeklődése alapján ellenőrizzük a valós igényt a termékünkre/szolgáltatásunkra.**

- ⇒ A hitelesítés nem feltétlenül halad az összes fázisban zökkenőmentesen. A valóság ennek gyakran éppen az ellenkezője: sokszor hitelesíthetjük a problémát/igényt ahhoz, hogy továbbléphessünk egy másik (következő) szakaszba.
- ⇒ Ha megfelelően készítettük el a hitelesítési táblát, egyetlen kérdőívhez vagy beszélgetéshez összeállíthatunk a hitelesítés minden fázisára vonatkozó kérdéseket (online vagy offline). Nem szükséges mindent külön elvégezni, de érdemes, amennyiben először hitelesítünk.
- ⇒ A kvalitatív hitelesítést jobb offline végezni, mint online. Az online kérdőívek sok választ és adatot eredményezhetnek, de az információ mélysége és objektivitása kétséges. Ha először végzünk hitelesítést, győződjünk meg róla, hogy ennek nagy része potenciális vásárlókkal folytatott offline, közvetlen párbeszéd formájában történik.



Hitelesítési táblázat

	1		2		3	
Hitelesítési szakasz						
Probléma						
Korai alkalmazók (kik, hol?)						
Fő kockázat						
Kockázati áttörés	%		%		%	
Eredmény						
Tanulságok						

A hitelesítési táblázat leírása:

Probléma: Milyen problémát próbálunk éppen hitelesíteni?

Korai alkalmazók: A célközönség (információ a lean canvasról)

Fő kockázat: Kezdetben a fő kockázat, hogy a vásárlókat nem érinti az adott probléma/igény; a fő kockázat változik a 3 különböző fázisban.

Kockázati áttörés: Az emberek hány %-át kell, hogy érintse a probléma/igény ahhoz, hogy a kockázat minimálisra csökkenjen

Eredmény: Mik az eredményei ennek a hitelesítési fázisnak?

Tanulságok: Mit tanultunk ebből a hitelesítési fázisból?

Üres hitelesítési táblázat. Hitelesítés előtt alakítsuk ki a hitelesítési stratégiánkat, és írjuk le az eredményeket.
 Forrás: saját fejlesztés (USI).



Példa a hitelesítési táblázat kitöltésére

Üzleti elképzelés: Lakásétterem	1	2	3
Hitelesítési szakasz			
Probléma	Igény arra, hogy új emberekkel találkozzanak és újfajta étkezési módokat fedezzenek fel	Friss termékekből főző minőségi konyha hiánya	-
Korai alkalmazók (kik, hol?)	Nyitott emberek, városlakók, 20-40 évesek	Gourmet, kalandvágyó és élvezeteket halmozó emberek	-
Fő kockázat	Az emberek nem akarnak mások otthonában enni és ezért fizetni	Az emberek nem akarnak kulináris élményekre szert tenni valakinek az otthonában	Tökéletlen értékesítés: Nem vagyunk képesek egy vásárlót sem megfelelően kiszolgálni
Kockázati áttörés	20% a 30-ból	20% a 30-ból	%
Eredmény	15%	Tesco termékek felhasználásával: 3 / 30 Borvacsora: 15 / 30	
Tanulságok	A drága friss hozzávalók használata (elfogadhatatlan mértékben) növeli az árat	A borvacsora várakozáson felüli	

3. lépés: A hitelesítés kimenetele

Mikor ér véget a hitelesítés?

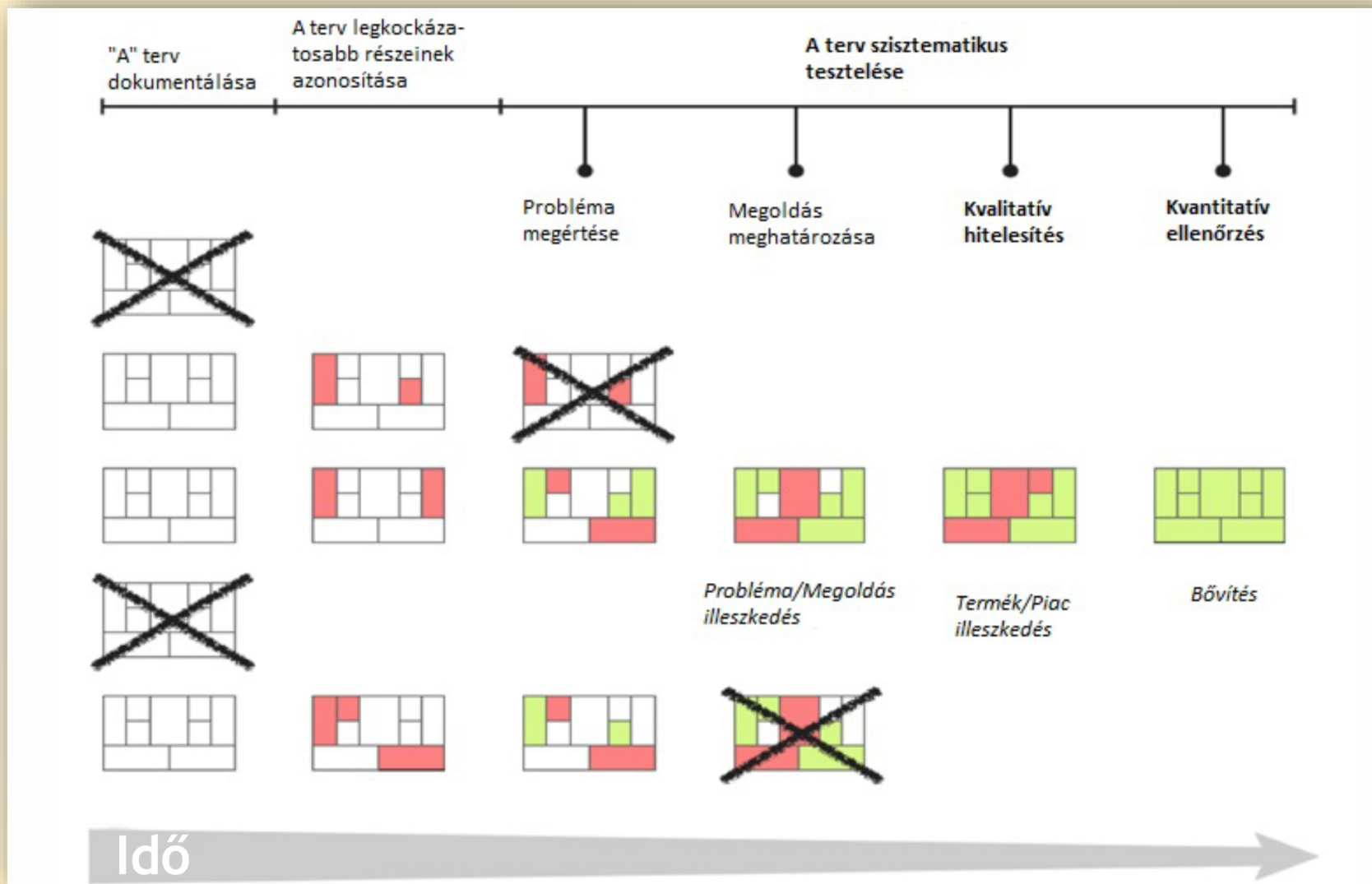
- ⇒ Ha felismerjük, hogy a vásárló problémáját/igényét megértettük és hitelesítettük, valamint azt is, hogy a piac milyen megoldásért hajlandó fizetni, akkor elkezdhetjük a projekt bővítését. Fontos, hogy a vásárlóktól elérhetőségeket gyűjtsünk a hitelesítési szakaszban, és hogy kialakítsunk egy alapvető értékesítési stratégiát.
- ⇒ Ha a hitelesítési szakaszban el tudunk adni egy minimálisan életképes terméket, ez mindig jó jel a termék potenciálját illetően. Ha a probléma/igény, a megoldás és az értékesítési stratégia hitelesítése megtörtént, érkezett az idő a lean canvas többi rubrikájának a hitelesítésére is, majd a projekt bővítésére egy következő szintre, ami nem más, mint egy jobb prototípus elkészítése és a termék/szolgáltatás eljuttatása egy szélesebb potenciális vásárlói körhöz.



Példa a hitelesítési táblára, melyben az üzleti elképzelés egy minőségi házi ételeket kínáló lakásétterem. Forrás: saját fejlesztés (USI)

Hitelesítési tábla

A legfontosabb lépések (4)



Példa a hitelesítési tábla használatára a projektfejlesztés során: a termék/szolgáltatás különböző opcióinak hitelesítése és értékelése.

Forrás: saját fejlesztés (USI)

4. fázis: ÉRVÉNYRE JUTTATÁS



Eszköztárunk utolsó részében olyan eszközöket gyűjtöttünk össze és dolgoztunk ki, amelyeket különösen hasznosnak gondoltunk a társadalmi vállalkozások megszilárdítása és bővítése szempontjából. Az eszközök kifejezetten olyan szervezetekre koncentrálnak, amelyek hátrányos helyzetű régiókban működnek.

„A változás előmozdítóinak aktiválása” és a „Mátrixtérkép” strukturált megközelítést javasolnak a társadalmi vállalkozások közvetlen érdekelt csoportjainak kezelésére, valamint társadalmi hatás kifejtésére a t. v. által érintett közösségekben. A „Felkészülés hatásvizsgálatra” és a „Marketing hátrányos helyzetű régiókban” eszközökkel a piac szintjét érintő megfontolásokra világítunk rá, és egy proaktív megközelítést javasolunk arra nézve, hogy hogyan szerezhetünk komparatív előnyt a hagyományos (profitorientált) vállalkozásokhoz képest.



Dióhéjban...

Ha társadalmi vállalkozást működtetünk, valószínű, hogy sok különböző érdekelt féllel lesz dolgunk. A meglévő közösségi hálózatok nagyban befolyásolhatják a vállalkozásunk sikerét – a megfelelő emberek aktiválása tehát fontos. Ez az eszköz segít tervet készíteni a megfelelő emberek aktiválásához, a vállalkozásunk sikerének érdekében.

Ez az eszköz segít létrehozni egy olyan vizuális hálózatosodási térképet, amivel láthatóvá tehetjük a különböző érdekelt felek szerepét és hatását a vállalkozásunkra. Ha készítünk egy olyan cselekvési tervet, amely tartalmazza ezt az információt, aktivizálhatjuk a megfelelő embereket, és ezáltal megerősíthetjük a hálózatunkat és a szervezetünket.

A legfontosabb lépések

- 1 Célok meghatározása
- 2 Az érdekelt felek és szerepeik meghatározása
- 3 Az érdekelt felek közötti kapcsolatok meghatározása
- 4 Az érdekelt felek befolyásának felmérése
- 5 Megteendő lépések meghatározása

Mikor használjuk?

Ezt az eszközt az utunk különböző állomásain használhatjuk:

- Használhatjuk a társadalmi vállalkozásunk létrehozásakor az érdekelt felek céljainak feltérképezésére, és hogy lássuk, hogyan illeszkedik mindebbe az üzleti ötletünk.
- Használhatjuk egy már meglévő t. v. esetén is, hogy jobban tudjuk koordinálni az érdekelt felek közötti hálózatosodási kezdeményezéseket. Ennek az eszköznek a rendszeres használatával jobban ráláthatunk arra, hogy miért értünk el egyes célokat, míg másokat nem.

Hogyan?

Töltsük ki az eszközt a csapat központi tagjaival, és vitassuk meg az eredményeket a szervezet fő döntéshozóival.

Idő- és eszközigény

Ezt az eszközt különböző mélységekben lehet alkalmazni. A legegyszerűbb formájához mindössze egy Microsoft Excellel rendelkező számítógép szükséges. Ha pedig mélyebben szeretnénk belemenni az elemzésbe, akkor szenteljünk ennek egy egész workshopot: így a csapatunkkal együtt alkothatunk.


Ajánlott olvasmányok (angol nyelven)


Az ehhez az eszközhöz szükséges módszertani munkához a következő könyvet ajánljuk: Steve Zimmerman, Jeanne Bell: The Sustainability Mindset: Using the Matrix Map to Make Strategic Decisions. A <http://www.nonprofitsustainability.org/> weboldalon pedig ingyenes angol nyelvű munkafüzetet és Mátrixtérkép-mintákat találunk.



1. lépés: Célok meghatározása

Készüljünk elő, mielőtt elmerülünk ebben az eszközben:

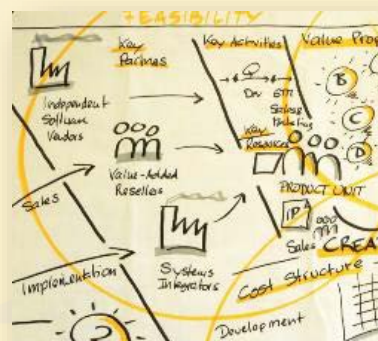
 Gondoljuk át, kit szeretnénk bevonni ennek az eszköznek az átdolgozásába. A különböző emberek különböző hálózatokkal állnak kapcsolatban, és máshogy látják a hálózatokon belüli kapcsolatokat. Ezért gondoljuk át, kiket vonjunk be a csoportba ahhoz, hogy a vizsgálni kívánt hálózatról a legalaposabb képet alkothassuk.


 Határozzunk meg konkrét célt. Annak körülményeire használjuk az eszközt, hogy ki segíthetne sikeresebbé tenni a társadalmi vállalkozásunkat. Vagy más, konkrét kérdéssel is dolgozatunk: pl. az erőforrások eloszlását vizsgálnánk a hálózaton belül? Minél egyértelműbb a célunk, annál könnyebben tudjuk a további lépéseket a cél felé orientálni.

2. lépés: Az érdekelt felek és szerepeik meghatározása

Készítsünk listát azokról az érdekelt felekről, akik relevánsak az 1. lépésben meghatározott cél eléréséhez.

- ⇒ Határozzuk meg az egyes érdekelt felek szerepét. Használhatunk más-más színű figurákat (vagy post-it cédulákat) az érdekelt felek egyes csoportjainak jelölésére.
- ⇒ Vegyünk egy nagy papírlapot és rendezzük el rajta az érdekelt feleket.
- ⇒ Állapítsuk meg az érdekelt felek hozzáállását. Támogatják a célunkat, vagy kételkednek? A különböző hozzáállásokat is jelöljük különböző színekkel:
- ⇒ Az egyes érdekelt feleket jelölő post-it cédulák jobb oldalára húzzunk jelölést a színekkel: sárga / narancs = csendes tömeg / közömbös, zöld = támogató, piros = kételkedő, kék = szembenálló.



 Rengeteg módja van az érdekelt felek térképének felrajzolásának.

A legjobb, ha körülnézünk az interneten, és válogatunk a lehetőségek közül. Akár az itt csatolt képet is használhatjuk inspirációként!

Balra: saját kép (SI).



3. lépés: Az érdekelt felek közötti kapcsolatok meghatározása

Ebben a fontos lépésben a következőket gondoljuk át:

1. Először is fontos meghatározni az elemezni kívánt **kapcsolatokat**. A pénzügyi források áramlását szeretnénk megvizsgálni, vagy bizonyos információk áramlását? Esetleg a konfliktusok áramköreit?
2. Különböző színű tollak segítségével különböztethetjük **meg a különböző típusú kapcsolatokat**. Ne felejtsünk el egy jelmagyarázatot is készíteni az ábrához, hogy később is értelmezni tudjuk, melyik szín mit jelöl.
3. Miután eldöntöttük, milyen kapcsolatokat szeretnénk megjeleníteni, **rajzoljuk fel őket a térképre** úgy, hogy nyilakat húzunk a kapcsolatban álló érdekelt felek közé.



Merjünk kreatívak lenni. Rengeteg inspirációt meríthetünk az internetről azzal kapcsolatban, hogyan jelenítsük meg workshopok kimenetelét és elemzését. Segít az egyszerűsítésben, felhasználhatjuk prezentációkban és kiadványokban, nem utolsósorban pedig jó móka.

4. lépés: Az érdekelt felek befolyásának felmérése

Miután feltérképeztük az érdekelt felek közötti kapcsolatok hálózatát, most hozzátesszük a képhez a befolyásuk mértékét:

1. Először gondoljuk át, hogyan **határozzuk meg az érdekelt felek befolyását** a hálózaton belül. A befolyást egy bizonyos helyzetben értjük, nem pedig általában a világon belüli befolyásukat.
2. Miután meghatároztuk a befolyást, itt az ideje **megállapítani az egyes érdekelt felek befolyását a térképünkön**. Ezt beoszthatjuk egy 1-5-ig terjedő skála szerint (az 1 a legalacsonyabb, az 5 a legmagasabb). Írjuk fel ezt a számot a post-it bal felső sarkába.



5. lépés: Megteendő lépések meghatározása

Ebben a lépésben „fordítjuk le” az elemzést egy konkrét cselekvési tervvé. Vizsgáljuk meg az érdekelt felek közötti kapcsolatokat, és elemezzük, hogy a befolyás milyen pályákon áramlik a hálózaton belül. Ezután elemezzük, **hogy kit kell aktivizálnunk** a céljaink eléréséhez. Ebben a következő kérdések segíthetnek:

Vizsgáljuk meg a kapcsolatokat és a befolyás szintjeit:

- ⇒ Hogyan oszlanak meg a kapcsolatok az érdekelt felek között? Kinek van sok kapcsolata másokkal, kinek van kevés?
- ⇒ Hogyan viszonyulnak az egyes érdekelt felek a különböző kapcsolataikhoz?
- ⇒ Hogyan oszlanak meg a befolyási szintek a hálózaton belül? Inkább 1-2 helyre koncentrálnának, vagy többek között oszlik meg?
- ⇒ Hol vannak a hálózatunkon belül azok a vakfoltok, amelyekről nem rendelkezünk sok információval?

Hogyan aktivizálhatjuk ezeket az érdekelt feleket?

- ⇒ Az aktivizálni kívánt érdekelt feleknek mik a céljaik?
- ⇒ Rájuk kinek van befolyása?

Kiket aktivizálhatunk, hogy segítsenek a céljaink elérésében?

- ⇒ Kit aktivizálhatunk, aki hatással lehet az ellenzőkre vagy más befolyásos érdekeltekre (közvetve vagy közvetlenül)?
- ⇒ Hogyan használhatjuk fel a támogató érdekelteket a hálózatban?
- ⇒ Hogyan hozhatunk létre új kapcsolatokat a közösség megerősítése érdekében?



Tipp: Habár nem mindig kellemes a véleményüket meghallgatni, de a kételkedők nagyon fontos visszajelzésekkel szolgálhatnak. Ezért próbáljuk meg megérteni az álláspontjukat, és hogy az mit adhat a szervezetünk számára.



Dióhéjban...

Társadalmi vállalkozásként folyamatosan egyensúlyban kell tartanunk a gazdasági és a küldetésünkhöz kapcsolódó céljainkat. Ha több termékünk/szolgáltatásunk is van, nehéz lehet követni azt, hogy ezek hogyan viszonyulnak a különböző célokhoz. Emiatt nehéz lehet eldönteni, hogy mely termékeket/szolgáltatásokat fejlesszük, melyeket módosítsuk, vagy melyiknek mondjunk búcsút.

Ezzel az eszközzel vizuális térképet alkotunk a szervezetünk összes termékének/szolgáltatásának pénzügyi és a küldetésével kapcsolatos hatásáról.

Ez az eszköz akkor lehet hasznos, ha stratégiai döntést kell hoznunk a szervezetünk termékeiről/szolgáltatásairól, és egy összefoglalót szeretnénk készíteni, amit megoszthatunk a fő döntéshozókkal.

A legfontosabb lépések

- 1 Termékeink/szolgáltatásaink azonosítása
- 2 A küldetésünkre gyakorolt relatív hatás felmérése
- 3 Az egyes tevékenységek jövedelmezőségének megállapítása
- 4 Eredmények feltérképezése
- 5 Eredmények megvitatása

Mikor használjuk?

Ez az eszköz akkor igazán hasznos, ha már rendelkezünk több termékkel/szolgáltatással, és stratégiai döntéseket kell hoznunk ezek jövőjéről. Segít abban, hogy tájékozott döntést hozzunk a gazdasági haszon és társadalmi értékteremtés egyensúlyát illetően.

Hogyan?

Ezt az eszközt többféleképpen lehet használni. Akár egyedül is kaphatunk belőle inspirációt a szervezetünk jövőjével kapcsolatban, de workshop formában, csoportban is dolgozhatunk vele. Ez esetben töltsük ki az eszközt a csapat központi tagjaival, és vitassuk meg az eredményeket a szervezet fő döntéshozóival.

Idő- és eszközigény

Ha csoportban, workshopként szeretnénk ezzel az eszközzel dolgozni, szükség lesz a következőkre:

- Egy nagy papírlap (flipchart papír)
- Különböző színű post-it cédulák
- Színes tollak

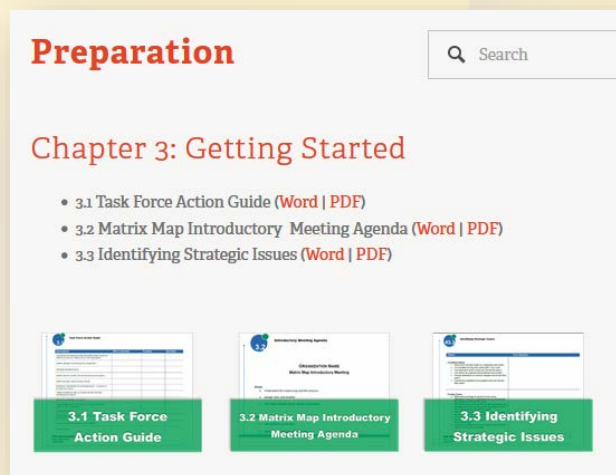
Ajánlott olvasmányok (angol nyelven)

Ha szeretnénk vizuálisan feltérképezni hálózatokat, hasznos lehet a következő kiadvány:
Eva Schiffer, 2007, Manual Net-map toolbox. Influence mapping for social networks (online elérhető).



1. lépés: Termékeink/szolgáltatásaink azonosítása

A csapatunk központi tagjaival azonosítsuk a szervezetünk összes termékét / szolgáltatását. Ezek azok a szervezet által végzett tevékenységek, amelyek erőforrásokat kívánnak a szervezettől. Ide tartoznak természetesen a szervezetünk által kínált fő termékek / szolgáltatások, de ugyanúgy pl. a szervezetünk által végzett forrásteremtési tevékenységek vagy különleges (évi egyszeri) események is. A teljes képhez segíthet, ha megkérdezzük több munkatársunkat is arról, hogy ők min dolgoznak az év során.



Fent: képernyőkép a www.nonprofitsustainability.org weboldal letöltési oldaláról.

Az eszköz legjobb hasznosításához ajánljuk a "Nonprofit Sustainability" műveit. Letölthetjük az ingyenes útmutatót a weboldalról, hogy segítsük csapatunkat felkészülni a mátrixtérképpel való munkára.

2. lépés: A küldetésünkre gyakorolt relatív hatás felmérése

Miután összeírtuk a szervezetünk minden tevékenységét, **felmérhetjük ezek relatív hatását a fő küldetésünkre**, a következő lépések alapján:

1. Válasszunk ki négy, a szervezetünk számára releváns hatáskritériumot.

Példák:

- ⇒ **Összhang a fő küldetésünkkel:** ez a tevékenység mennyire kötődik a fő küldetésünkhöz?
- ⇒ **Professzionális kivitelezés:** a versenytársakhoz képest mennyire vagyunk jók ennek a tevékenységnek a kivitelezésében?
- ⇒ **Hatókör:** hány embert érünk el ezzel a tevékenységgel?
- ⇒ **Mélység:** mennyire erősíti meg a kapcsolatunkat az ügyfelekkel / érdekelt felekkel?
- ⇒ **Közösségépítés:** mennyire járul hozzá ez a tevékenység a helyi közösség épüléséhez?
- ⇒ **Fontos új betöltése:** ha mi nem szolgáltatnánk ezt a dolgot, az ügyfeleink máshonnan is megkaphatnák?

2. Ha megvan a négy kritérium, **pontozzuk 1-5-ig az 1. lépésben azonosított tevékenységeket** ezek mentén; az 1 a legalacsonyabb, az 5 a legmagasabb pontszám. Az egyes tevékenységek egyéni hatáspontszámához vonjunk átlagot a négy kritérium mentén adott pontszámokból.



3. lépés: Az egyes tevékenységek jövedelmezőségének megállapítása

Miután felmértük a termékeink/szolgáltatásaink küldetésre vonatkozó hatását, **mérjük fel ezek jövedelmezőségét is**. Később mindkét szempontot egy térképen fogjuk összegezni.

A jövedelmezőség megállapításához fel kell mérni, hogy az egyes tevékenységek mennyi erőforrást igényelnek vagy termelnek a szervezetünk számára.

Minden tevékenységnél vizsgáljuk meg:

- ⇒ **a bevételt**: összesen mennyi pénzt hoz ez a tevékenység a konyhára
- ⇒ **az összes kiadást**: közvetlen kiadások, megosztott költségek és adminisztrációs költségek



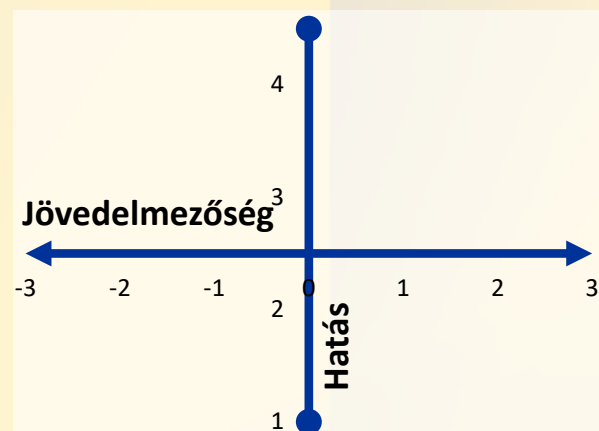
Számoljunk jól!

A <http://www.nonprofitsustainability.org/finance> oldalon található angol nyelvű Excel táblázatminták segíthetnek a számolásban.

4. lépés: Eredmények feltérképezése

Most, hogy már ismerjük minden tevékenységünk a küldetésünkre vonatkozó és pénzügyi hatását, **a kettőt összerakjuk**. Készítsünk egy Excel táblát a következő módon: minden tevékenységnek legyen külön sora, és legyen három oszlop: bevétel, egyéni hatáspontszám és kiadások.

Ebből a táblázatból készíthetjük el a mátrixtérképünket az Excel buborékdiagram funkciójával (a példa alább látható).



- A non-profit sustainability oldalon is találunk (angol nyelvű) mintákat az elemzésünk vizuális megjelenítéséhez.
- Fent: Saját ábra a nonprofitsustainability.org „mátrixtérképe” alapján



5. lépés: Eredmények megvitatása

A mátrixtérkép elkészülte után értelmezzük az eredményeket a következő leírás segítségével – egy papírra vezessük fel e szerint a tevékenységeket. A mátrixtérkép olyan vizuális eszközt biztosít, ami segít bevonni a fő döntéshozókat a párbeszédbe, ezáltal hozzájárul a válaszok megtalálásához.



„Gyémánt” (jobb felső sarok)

Ezek a tevékenységek nagyon jó hatással vannak mind a küldetésünkre, mind a pénzügyeinkre. Ettől kísértést érezhetünk, hogy figyelmünket a problémásabb tevékenységekre irányítsuk, a gyémántokat pedig magukra hagyjuk. De ne feledkezzünk meg róluk sem; vitassuk meg, hogyan tudjuk megerősíteni és fejleszteni őket, hogy továbbra is ilyen remekül teljesítsenek.



„Szívek” (bal felső sarok)

Ezek a tevékenységek nagy küldetéshez kapcsolódó hatással bírnak, ám pénzügyi erőforrásokat igényelnek. Nem baj, ha van néhány „szív” a társadalmi vállalkozásunkban, de ha túl sok van belőlük, az a szervezetünk fenntarthatóságát veszélyezteti. Fontos azt megtárgyalni, hogy a szervezetünk mennyi pénzt tud ezekbe a tevékenységekbe fektetni, és a költségeket hogyan tudjuk egy szint alatt tartani – pl. ha korlátozzuk a szolgáltatást igénybe vevő emberek számát.



„Csak pénz” (jobb alsó sarok)

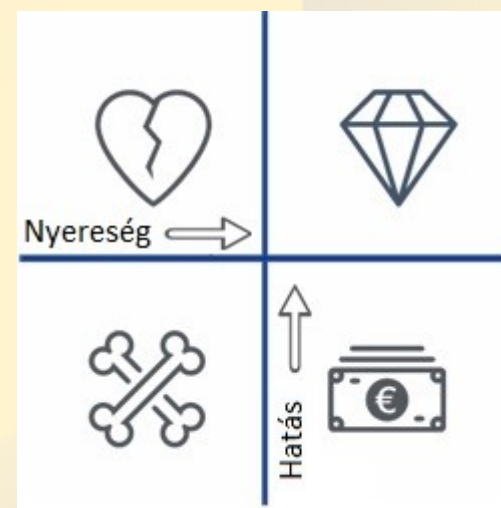
Ezeknek a tevékenységnek nincs sok közük a küldetésünkhöz, ám sok pénzt hoznak a szervezetünknek. Vitassuk meg, hogyan tudjuk tovább gondozni ezeket a tevékenységeket, hogy továbbra is ellássonak erőforrásokkal, és hogy hogyan tudjuk növelni a küldetéssel kapcsolatos hatásukat.

Az olyan tipikus „csak pénz” projektek, mint a forrásteremtési tevékenységek, remek platformot biztosíthatnak ahhoz is, hogy több emberhez eljuttassuk a küldetésünk fontosságát.



„Csontok” (bal alsó sarok)

Ezek a tevékenységek viszik a pénzt, és a küldetéssel kapcsolatos hatásuk alacsony. Vitassuk meg, hogyan zárhatjuk le vagy adhatjuk át egy másik szervezetnek őket, és hogy a felszabaduló erőforrásokat hogyan használhatjuk fel a szervezet egyéb tevékenységeihez. Egy-egy tevékenység elengedése nem kudarc, hanem része szervezetünk erősebbé építésének.



A kész „mátrixtérkép”

Fent: saját ábra, a nonprofit-sustainability.org alapján



Dióhéjban...

A hatásvizsgálat lehetőség arra, hogy felmérjük, szervezetünk tevékenységei mennyire hatásosak, illetve hogy a tevékenységek által létre hozott változások mennyire számottevőek. Egyszerre tudomány és művészet.

A hatásvizsgálat szorosan kötődik a küldetésünkhöz, emiatt az egész szervezetre hatással van. A hatásunk felmérése és annak megfogalmazása erőteljes kommunikációs lehetőség lehet mind szervezeten belül, mind a külvilág felé.

Ez az eszköz abban kíván segíteni a társadalmi vállalkozásoknak, hogy megtegyék az első lépéseket önmaguk hatásvizsgálata felé, és hogy ismereteket szerezzenek a különböző eszközökről és módszerektől.

Hogyan használjuk?

A hatásvizsgálathoz használható eszközök és megközelítések lehetnek egyszerűek, mint pl. a kérdőívek, vagy összetettebbek, mint az „eredmények learatása” és „hatások feltérképezése” módszerek. Ám mindegyik ugyanazon egyszerű logika mentén működik: képet alkotnak szervezetünk hatásáról a célcsoportunkra, a közösségünkre és a szélesebb társadalomra.

A legfontosabb lépések

- 1 Van-e szükség hatásvizsgálatra?
- 2 Logikai modell készítése
- 3 Hatásvizsgálati stratégia készítése

Miért fontos a hatásvizsgálat?

A hatásvizsgálat egy erőteljes eszköz, melynek használatával szervezetünk hatásorientáltabbá válhat. Szervezeten belül stratégiai döntéseink alapja lehet, és segíti a szervezeti folyamatok optimalizálását. A külvilág viszonylatában pedig jó hírnevünk és márkánk megerősítésén keresztül hozzásegíthet minket a közvélemény elfogadásához, támogatásához: a legitimitáshoz. Ennek köszönhetően szervezetünk könnyebben juthat erőforrásokhoz és legitimitást építhet ki a finanszírozók és (hatásorientált) befektetők szemében is.

Idő- és eszközigény

A hatásvizsgálat olyan, mint a tanulás: jó esetben soincs vége. Egy folyamatosan ismétlődő folyamat, amely során a hatásvizsgálati stratégiánk maga is változik. Ám mivel ez az eszköz csak a folyamat előkészítő lépéseit hivatott támogatni, erre csak néhány óra szükséges.

Ajánlott olvasmányok

A hatásvizsgálat témakörének megalapozásához jó szívvel ajánljuk a berlini Phineo nonprofit szervezet útmutatóit, amelyek weboldalukon elérhetők német, angol, olasz és francia nyelven.




Bevezető

A hatásvizsgálat körüli diskurzus elég összetett, ezért szükség lehet némi kontextusra, hogy tisztában legyünk ennek a fontos kérdésnek a különböző tényezőivel. Dióhéjban, a hatásvizsgálat körüli diskurzus a következőkre tér ki:

- ⇒ Üzleti stratégia: Miért van a társadalmi vállalkozásoknak szüksége hatásvizsgálatra?
- ⇒ Marketing és kommunikáció: Hogyan lehet a felmért hatást a legjobban kommunikálni?
- ⇒ Kutatási módszerek: Pontosan hogyan mérjük a hatásunkat?
- ⇒ Filozofikus kérdések: Egész pontosan mi a társadalmi hatás?

Ez a terület és körülötte lévő diskurzus is folyamatosan fejlődik, nemrégiben például a következő paradigmaváltáson ment át: az elmúlt években a terminológia és a tartalmak az egyszerű „mérés” felől elmozdultak a „hatás kezelése és irányítása” felé (ami magában foglalja a folyamatot a tervezéstől a mérésig). Ezzel kapcsolatban javasoljuk az [Impact Measurement Project](#) (Hatásvizsgálati projekt) megtekintését (online elérhető angol nyelven).

 A „hatásvizsgálati felkészültség” eszköz célja Ezzel az eszközzel bemutatjuk annak az első lépéseit, hogy hogyan dolgozzuk ki, hogy szükséges-e a vállalkozásunknak hatásvizsgálati tevékenységeket végezni. A cél nem a kész stratégia elkészítése, hanem hogy felkészüljünk a tájékozott döntés meghozatalára.

1. lépés: Van-e szükség hatásvizsgálatra?

Mielőtt alkalmazni kezdjük a hatásvizsgálati eszközöket, igen fontos felmérni, hogy a szervezetünknek mennyire van rá szüksége. Feltehetjük a következő kérdést: van-e értelme sok erőforrást igénylő hatásvizsgálati tevékenységekbe bocsátkoznunk?



Az eszköz kiegészítéseként arra kérjük az olvasót, töltsen le és olvassa át a **Phineo Hatásnavigáló útmutatóját** (angol nyelven elérhető: **Social Impact Navigator**). Itt 360°-os perspektívát kaphatunk a témáról.

Csapatunkkal (vagy akár közeli partnereinkkel) beszéljük át a **következő irányadó kérdéseket a hatásvizsgálattal kapcsolatban**: A vállalkozásom hatásvizsgálata hogyan segíthetne a következő területeken:

- ⇒ **Legitimitás a közvélemény és a finanszírozók szemében**: Szükség van a munkánk eredményeinek hatékonyabb kommunikációjára?
- ⇒ **Munkáltatói branding**: Szükség van a munkatársak motivációjának növelésére / arra, hogy közelebb legyenek a vállalkozás küldetéséhez és jövőképehez?
- ⇒ **Termék / szolgáltatás folyamatos fejlesztése**: Szeretnénk még többet tanulni a hibákból és sikerekből? Szeretnénk fejleszteni a minőségirányítási módszerünket?
- ⇒ **Másokhoz viszonyított előny**: Szeretnénk látni, hogy mit érünk el a munkánkkal? A munkánk hatásának bemutatásával esetleg előnyhöz juthatnánk a piacon?



Ebben a lépésben fontos nyitottnak lennünk és kritikai szemmel megközelítenünk a saját munkánkat. Nem könnyű feladat saját szervezetünk munkáját kritikusan felmérni, de biztosítjuk: érdemes!

Miután áttekintettük a hatásvizsgálat lehetséges előnyeit a négy dimenzió tükrében: 1. Legitimitás a közvélemény és a finanszírozók szemében, 2. Munkáltatói branding, 3. Termék / szolgáltatás folyamatos fejlesztése, 4. Másokhoz viszonyított előny a piacon, el kell gondolkodnunk azon, **hogyan tudjuk mérni a hatásunkat!** Ez az ötletbörze, amit lehetőség szerint a csapatunkkal együtt végezzük el, felkészít minket a 2. lépésre.

Az alább látható ún. „eredmények lépcsőjével” láthatjuk, mely hét szinten érhetünk el társadalmi hatást. A „hatás” fogalmát magát három különböző kategóriára bontja a lépcső:

⇒ **Hozzájárulási szint:** Az első három lépés csak a hozzájárulásokról szól, ennek a célcsoport által érzékelt „minőségének” a figyelembevétele nélkül. Ettől még ez a dimenzió is fontos. Például sok finanszírozó csak annyit vár, hogy egy bizonyos esemény, képzés stb. megtörténjen – ám ez nem mond el semmit az adott esemény minőségéről.

- ⇒ **Eredmény szint:** Az eredmény szint három lépcsőjén történik a varázslat. A célcsoportunknak vagy a kedvezményezetteknek először megváltozik a hozzáállása, és/vagy új készségekre tesznek szert, majd megváltozik a viselkedésük is, végül pedig az életkörülményeik is javulnak. Hatásvizsgálati módszer tekintetében a viselkedési változás kérdése különösen fontos (és módszertanilag nehezen megközelíthető).
- ⇒ **Hatás szint:** A társadalmi vállalkozásoknál a hatás gyakran a csillagos ég. Ha hatásvizsgálatról van szó, azt mondhatjuk, hogy a hatás (=társadalmi szintű változás elérése) konkrét mérése szinte lehetetlen. Habár a „hatást” le lehet írni úgy, mint a vállalkozásunk társadalmi szintű hozzájárulását, maga a hatás mindig sok olyan (pozitív vagy negatív) tényezőtől fog függeni, amelyeket nem tudunk befolyásolni.

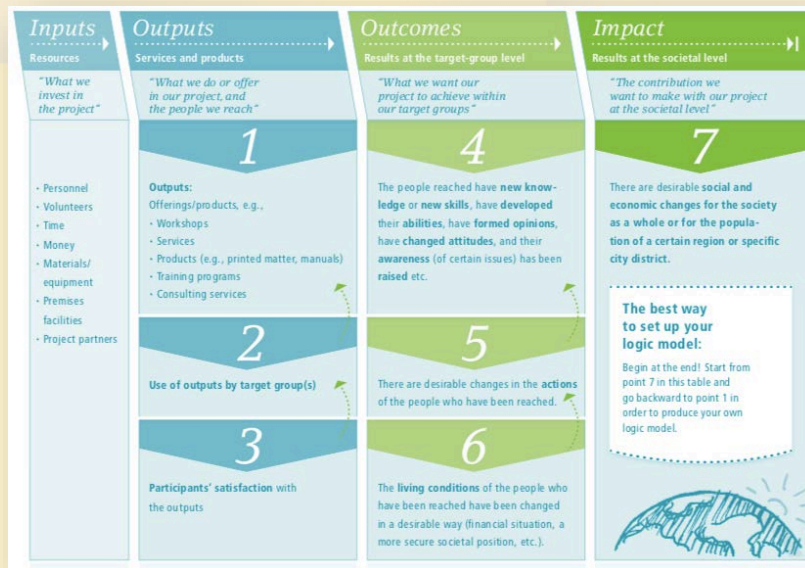




2. lépés: Logikai modell készítése

A logikai modellek régóta használt eszközök; lehet, hogy az olvasó is találkozott már a projekttervezéshez és értékeléshez használt logikai keretmátrixsal. Ez esetben a saját tapasztalatunkra is építhetünk.

Ebben a lépésben szisztematikusan felmérjük a vállalkozásunk kapcsolatait, erőforrásait, tevékenységeit és eredményeit. Sajnos nincs mód ennek az eszköznek a keretén belül részletesen ismertetni az alkalmazását, ezért arra bátorítjuk az olvasót, hogy használja a Phineo modelljét és leírását, amely az „Impact Navigator” útmutatóik között található. Ez végigvezet a teljes folyamaton.



"A logikai modell", Forrás: © 2019 PHINEO gAG

3. lépés: Hatásvizsgálati stratégia készítése

Most, hogy tudjuk, hol állunk, és merre szeretnénk tartani, lefektethetünk egy stratégiát, ami lépről lépésre elvezet bennünket egy hatásvizsgálati módszer gyakorlatba ültetéséhez.

Utolsó lépésként szeretnénk némi gondolkodnivalóval szolgálni, amit lehetőleg a csapatunkkal együtt végezzünk el. Ezek a zárógondolatok a következők:



A hatásvizsgálat költség-haszon tengelye

Fontos tisztában lennünk azzal, hogy „semmi nincs ingyen”, főleg egy hatásvizsgálat kivitelezése, legyen szó annak bármilyen módszertani megközelítéséről. Az alapos tervezés után következik a kivitelezés. Ez önmagában is sok erőforrást kívánhat, ám folyamatosan nyitottnak kell lennünk, hogy „hasznosítsuk az eredményeket”. Azt javasoljuk, tekintsünk erre egy stratégiai fontos befektetésként.



Eszközök / módszerek kiválasztása

„Ami mérhető, az meg is csinálható”. Reálisan és pontosan mérjük fel a vállalkozásunk jelenlegi helyzetét. Ha nem jó számokkal dolgozunk az ügyfelek vagy a célcsoportunk tekintetében, akkor helytelen következtetésekre juthatunk, ami kockázatos, hiszen stratégiai jelentőségű konklúziókról van szó. Legyünk nyitottak a kvalitatív és a kvantitatív módszerekre egyaránt.



Dióhéjban...

A marketing olyan termékek/szolgáltatások létrehozásának, átadásának és cseréjének a folyamatát kommunikálja, amelyek értékkel bírnak az ügyfelek, partnerek és a szélesebb társadalom számára.

A marketing segítségével tudathatjuk a célközönségünkkel, hogy miért válasszák a mi vállalkozásunkat egy másik helyett, és a segítségével vonzzuk be ügyfeleinket a zsúfolt piacról. A marketing információt továbbít a jelenlegi és lehetséges ügyfeleink számára a vállalkozásunkról, és arról, hogyan tudjuk kielégíteni a szükségleteiket. Ha senki nem tud a termékeinkről vagy szolgáltatásainkról, akkor nem fogunk tudni semmit eladni. A marketing kiterjeszti a hatókörünket, és felhívja a figyelmet arra, amit árulunk, hogy az emberek megvehessék.

A legfontosabb lépések

- 1 A célcsoport(ok) azonosítása
- 2 Marketing/kommunikációs üzenet elkészítése
- 3 Kommunikációs csatornák kiválasztása (online és offline)
- 4 Marketingtevékenységek hatékonyságának mérése és optimalizálása

Mikor használjuk?

Ezt az eszközt az új termék/szolgáltatás tervezése előtt használjuk annak megállapításához, hogy ki a célközönségünk. Már létező termékek marketingjéhez is felhasználhatjuk: a megfelelő célközönség azonosításához, illetve a számukra megfogalmazott üzenet finomításához a jobb elérés érdekében.

Hogyan?

Ezt az eszközt többféleképpen használhatjuk. Azt javasoljuk, csapatban dolgozzunk az eszközzel.

Az eszköz utolsó részében inspirációt meríthetünk ahhoz is, hogy egyes témákat mélyebben áttekintsünk (internetes kutatás segítségével).

Idő- és eszközigény

Ha csapatban, workshopként végezzük el, a következőkre lesz szükség:

- Egy nagy papírlap (flipchart papír)
- Különböző színű post-it cédulák
- Színes tollak

A folyamat kb. 4 órát vesz igénybe.



1. lépés: A célcsoport(ok) azonosítása

Az első lépés, hogy a lehetséges ügyfelek nagy masszáját kisebb ügyfélszegmensekre bontsuk. Az ügyfélszegmensek olyan ügyfelek csoportjai, akiket hasonló viselkedés és tulajdonságok jellemeznek.

- ⇒ Mivel érhetjük el, hogy a lehetséges ügyfelek a mi termékünket/szolgáltatásunkat preferálják?
- ⇒ Milyen különböző elvárásaik és szükségleteik lesznek az egyéni ügyfeleknek, kisebb boltoknak, állami szervezeteknek, civil szervezeteknek vagy más vállalkozásoknak?
- ⇒ Pl. az unokáknak és a nagyszülőknek vajon más elvárásaik lesznek? Mi a helyzet a férfiakkal-nőkkel, a különböző vallású, jövedelmű, végzettségű és foglalkozású emberekkel?
- ⇒ A vidéki és városi embereknek mások lesznek az elvárásai? És az X város lakói és Y város lakói között lesz különbség?
- ⇒ Az emberek vásárlási és használati szokásai függenek attól, hogy milyen információkkal rendelkeznek a termékünkről? Befolyásolja ez azt, hogy milyen gyakran/ritkán vásárolják meg vagy használják, vagy hogy hogyan használják a termékünket?

Az ilyen és ehhez hasonló kérdések megválaszolásával azonosíthatjuk az ügyfeleink közötti különbségeket jelző tényezőket, és így elkülöníthetjük az ügyfélszegmenseket. Töltsük ki az alábbi Ügyfélszegmensek munkalapot az összegyűjtött információkkal:

Kulcsjellemzők a szegmántáláshoz az adott termék vagy szolgáltatás esetén

Ügyfélszegmensek	
Cím	
Leírás	

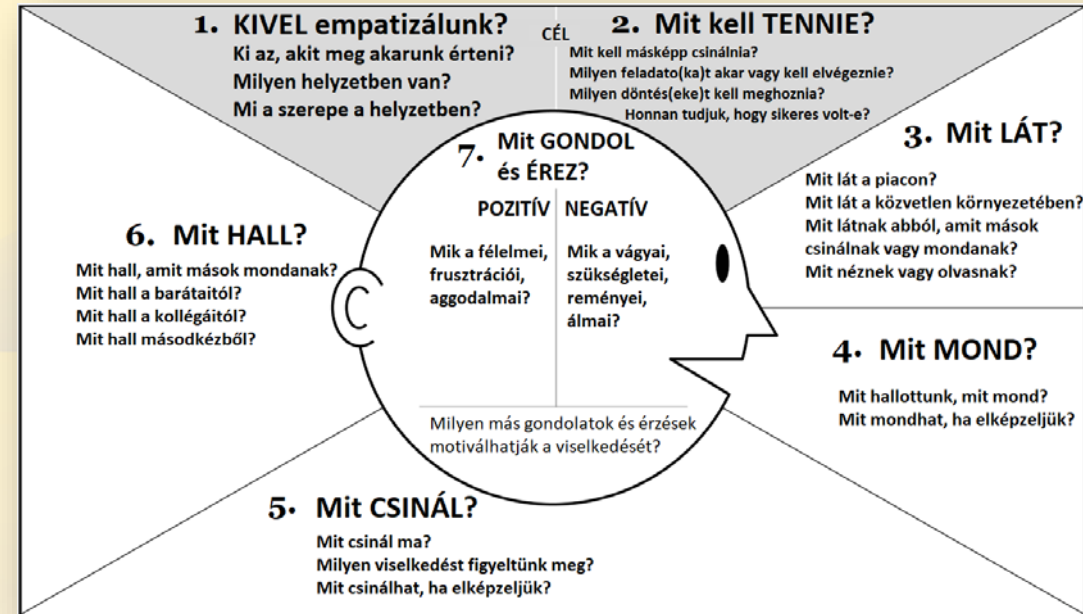
Ügyfélszegmensek munkalap. Az interneten is kereshetünk kreatív tervezési mintákat. Meglepően sokféleképpen lehet összeállítani az ügyfélszegmenseinket. Saját ábra (SI)




2. lépés: Marketing/kommunikációs üzenet elkészítése

A marketingüzenetünket egy adott célcsoporthoz igazítva hozzuk létre. Az 1. lépésben azonosított ügyfélszegmensek közül:

- ⇒ Válasszuk ki azokat, amelyek a legfontosabbnak tűnnek, pl. a méretük miatt, mert az ő esetükben a legvalószínűbb, hogy megveszik a termékünket, vagy mert őket a legkönnyebb elérni.
- ⇒ Az empátiatérképpel az ügyfeleink bőrébe bújhatunk: mit gondolnak, mondanak, csinálnak, éreznek, hallanak? A kérdéseket megválaszolhatjuk a csapatunkkal való beszélgetéssel, internetes kereséssel, lehetséges ügyfelek kikérdezésével vagy megfigyelésével stb.
- ⇒ Könnyebb megválaszolni a kérdéseket, ha elképzelünk minden szegmenshez egy konkrét személyt, aki azt képviseli; a nevüket és a korukat felírhatjuk az empátiatérkép közepére, az ügyfélszegmens címe mellé.
- ⇒ Minél mélyebben, több szinten értjük meg az empátiatérkép segítségével a megcélzott ügyfeleket, annál meggyőzőbb marketingüzenetet fogunk tudni létrehozni, ami összhangban van az igényeikkel és vágyaikkal.



 *Empátiatérkép; a gamestorming.com/emphathy-map/ oldalról*

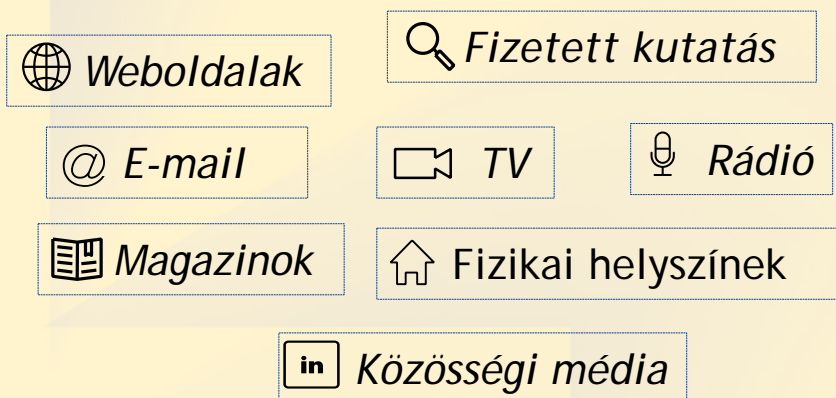


3. lépés: Kommunikációs csatornák kiválasztása (online és offline)

Ha készen van a marketingüzenet, meg kell határoznunk a megfelelő csatornákat, amelyeken keresztül az üzenetet eljuttathatjuk az ügyfeleinkhez.

⇒ Rengeteg online és offline marketingcsatorna létezik (alább láthatunk példákat), amely segít elérni az ügyfeleinket. Nagy elhatározás kell hozzá, hogy az ügyfelek megnyeréséhez csak néhány csatornát használjunk, mivel ezek elsajátítása nagyon nehéz.

⇒ Fedezzük fel azokat a csatornákat, amelyek a legrelevánsabbak a közönségünk számára, és fókuszáljunk csak ezekre. Az ajánlott olvasmányok között található egy cikk, ami sok különböző marketingcsatornát felsorol, és útmutatást ad a vállalkozásunknak legmegfelelőbbek kiválasztásához. Javasoljuk ennek a használatát.



4. lépés: Marketingtevékenységek hatékonyságának mérése és optimalizálása

Tervezzünk olyan visszajelzési rendszert, amellyel biztosíthatjuk a marketingtevékenységeink hatékonyságát - csak azt tudjuk kezelni és irányítani, ami mérhető.



Első lépés: Indítsunk tesztkampányt és hasonlítsuk össze a meglévőkkel. Hozzunk létre és küldjünk el egy tesztkampányt egy adott ügyfélszegmensnek. Kövessük végig pontosan, hogy a kampánynak mely elemein változtattunk, hogy így mérhessük ezek hatékonyságát. Majd pedig hasonlítsuk össze a meglévő kampányainkat az új tesztkampánnyal.



Második lépés: Elemezzük a reakciókat.

Hogyan reagáltak az ügyfelek az új kampányra? Elemezzük a viselkedésüket a következők mentén: megnyitott e-mailek, megnyitott linkek, beváltott kuponok, vásárlások száma. Ha jelentős csökkenést látunk az ügyfelek reakcióiban, az is fontos információ.



Harmadik lépés: Azonosítsuk a reakciók kiváltó okait.

Vizsgáljuk meg az összefüggéseket a változtatások és az ügyfelek reakciói között. Így ennek megfelelően módosíthatjuk a meglévő kampányainkat, és a változtatásokat elraktározhatjuk marketingeszköztárunkban, hogy később is használhassuk őket.



Negyedik lépés: Hozzunk létre reakcióprofilokat és cselekedjünk ezek alapján.

Hozzunk létre részletes, frissített reakcióprofilokat azokból az ügyfelekből, akik reagáltak a tesztkampányunkra. Emeljük ki, hogy milyen tevékenységgel reagáltak; a marketingtechnikát, ami elérte, hogy reagáljanak; és minden releváns demográfiai adatot, úgymint kor, nem, családi állapot stb. Ezután marketingtevékenységünket optimalizáljuk ezen profilok alapján.

Kiegészítő perspektíva: Marketingstratégiák hátrányos helyzetű régiókban

A hátrányos helyzetű régiókkal kapcsolatban úgy gondoljuk, hogy - amennyiben az ügyfélre koncentrálunk - valójában nincs különbség a jómódú és a hátrányos helyzetű régiók között, mivel a marketingmegközelítés az egyénre fókuszál. Stratégia szempontjából ez azt jelenti, hogy *társadalmi vállalkozásunkat a legjobban értékteremtéssel tudjuk fellendíteni (ahogy ebben az eszközben bemutattuk).*

Ám ha a szélesebb társadalmat nézzük, más a helyzet. A regionális gazdasági ciklusok fellendítéséhez - kollektív cselekvés által - olyan különböző marketingstratégiákat alkalmazhatunk, amelyek a hátrányos helyzetűből előnyöst kovácsolhatnak!

A következőkben röviden bemutatunk néhány ilyen stratégiát; ám ezek megvalósításához szükség lehet a teljes regionális ökoszisztéma támogatására (beleértve a helyi szerveket):



Regionális fizetőeszközök

Dióhéjban, a helyi pénzek kiegészítésül szolgálhatnak az országos pénznem mellett, nem helyettesítik azt. Ha több helyi bolt és termelő elfogadja ezt a pénzt, az segít abban, hogy az emberek a helyi közösségen belül költsék el a pénzüket.



Falusi boltok

Sok vidéki közösségben megfigyelhető, hogy bezárnak a helyi kisboltok, ami negatív hatással van a helyi lakosokra. Az egyablakos rendszer/"minden egyben boltok" egyszerre több funkciót is elláthatnak egy helyszínen (közért, posta, bank stb.), így sokat jelentenek a hátrányos helyzetű régiók számára. Az interneten sok inspiráló falusi bolt koncepciót találunk!



Közösségi mezőgazdaság

Az ún. közösségi vagy közösségi támogatású mezőgazdaság rendszere (CSA) közvetlenül köti össze a gazdákat a vásárlókkal. Több különböző formája létezik, de a lényeg: az emberek előre megvásárolják részesedésüket a gazdaság terményeiből, majd az aktuális terményekből megkapják a részüket. A közösségi támogatású mezőgazdaság különösen jó dolog, mivel összeköti a helyi termelést és a helyi fogyasztást!



Regionális címkézés

Ha Európában utazunk, láthatjuk, hogy egyes régiókban bizonyos termékek különösen híresek, pl. Olaszországban. Míg ez kétségtelenül a termékek minőségéhez is köthető, gyakran van emögött egy regionális marketingstratégia is, melynek célja, hogy több termelőt összefűzzön egy egységes regionális márka mögé.

4. fejezet

ZÁRÓ- GONDOLATOK

Zárógondolatok a SENTINEL Eszköztár kapcsán

Szem előtt tartva azoknak a pilot programoknak a kimenetelét, amelyek során az eszközöket teszteltük, valamint a pilotok tanulságait és értékelését, az Eszköztár kéziratát olyan módon változtattuk, hogy a **Közép-Európa kevésbé fejlett régióiban működő társadalmi vállalkozások valós igényeire és szükségleteire reflektáljon**. Így az Eszköztárat kiegészítettük, hogy alkalmazható legyen különféle területi, regionális és történeti kontextusokban.

A társadalmi gazdaság és innováció kulcsfontosságúak Közép-Európa hátrányos helyzetű térségeiben, ahol a piaci erők nem lendítik fel automatikusan a gazdaságot. A társadalmi vállalkozások gyakran élen járnak a társadalmi innovációban, és kulcsszerepet töltenek be a társadalmi felzárkóztatás és **munkaerőpiaci integráció** terén. Ezekben a régiókban azonban a kis- és középvállalkozásokhoz hasonlóan a társadalmi vállalkozások is szembe találják magukat a képesített munkaerő hiányával, a demográfiai változások (agyelszívás, csökkenő lakosság) negatív hatásaival, valamint további külső és belső korlátokkal.

Európa egyes országaiban a társadalmi gazdaság szektorának kontextusa és fejlettsége nagymértékben eltér egymástól, mivel azt a politikai, jogszabályi, történeti és szocioökonómiai környezet formálja. A különböző társadalomtörténeti jellemzők és különféle területi perspektívák miatt a társadalmi gazdaság fejlesztése komoly kihívást jelent Európa-szerte.

Továbbá a mai aktív munkavállalói réteg a társadalmi vállalkozást nagyon korlátozott életpályának tekinti. A társadalom aktív része a vállalkozást

csak akkor tartja karrierlehetőségnek, ha az egyén már elég pénzügyi forrást gyűjtött, vagy ha kapcsolatok egész hálózatával rendelkezik.

Ezért a társadalmi vállalkozásokat mentoráló szolgáltatások Eszköztára előtt álló másik kihívás, hogy modern, előremutató, gyakorlati módszereket mutasson be a t. v.-ok üzleti elképzeléseinek kidolgozására. Ezek a korszerű technikák a kockázatok, a kritikus hibák és a nagy befektetések minimálisra csökkentésének módszerein alapulnak. E megközelítés célja olyan módszerek ismertetése, melyekkel egy társadalmi vállalkozás létrehozása és működtetése anélkül is lehetséges, hogy a felhasználónak kompetens partnerek hálózatához lenne hozzáférése.



A célcsoportnak elsősorban a következőkre van szüksége: képesség egy üzleti elképzelés megfogalmazására és felvázolására, egy konkrét, lépésekre bontott marketing stratégia kialakítására, a kockázatcsökkentésre és a projektmenedzsment kialakítására; valamint időbeosztási, vezetői készségek; és olyan készségek és technikák elsajátításának képessége, amelyek segítségével az üzleti elképzelést elő tudja adni befektetőknek, mentoroknak és potenciális vásárlóknak.



A különféle, a résztvevők konkrét szükségleteihez igazodó készségekkel, tudással és attitűdökkel rendelkező tanácsadók, mentorok és coachok jelentősen növelik az eszközök hatékonyságát.



A különböző támogatási módszerek együttes alkalmazása - beleértve az egyéni és csoportos foglalkozásokat, az egymástól való tanulást és tapasztalatcserét - hatékonyabbnak bizonyultak, és a visszajelzések alapján a résztvevők is ezt preferálták.

Melléklet

I. További olvasmányok

Az itt felsorolt anyagok segítségével még többet tudhatunk meg a társadalmi vállalkozások és a társadalmi innováció erejéről. Többségük angol nyelven érhető el.



A [„Better Entrepreneurship Policy Tool”](#) egy online eszköz helyi, regionális vagy országos szinten dolgozó szakpolitikai döntéshozók és más érdekelt felek számára. 2019-ben készítette az Európai Bizottság és az OECD. Különösen azoknak hasznos, akik szeretnék tudni, hogy a szakpolitikák hogyan támogathatják a fiatalokat, nőket, bevándorlókat és a munkanélkülieket saját vállalkozás indításában, egyéni vállalkozásban, illetve hogyan képesek támogatni a társadalmi vállalkozások fejlődését. (Magyar nyelven is elérhető.)



A következő összefoglaló jelentés jó és friss áttekintése a társadalmi vállalkozások jelenlegi helyzetének Európában (és országos jelentések is elérhetők): [„Social enterprises and their ecosystems in Europe - Comparative synthesis report”](#) (2019)



Azoknak, akik szeretnének további eszközöket és módszereket megismerni és a társadalmi innovációról tanulni, a [„Skyrocket Platform”](#) oldalt ajánljuk. Ezt a nyitott online kurzust a Social(i)Makers projekt hozta létre. A cél a közös tanulás a leginnovatívabb társadalmi innovációs működtetési eszközökről és alkalmazásukról a hatékony és fenntartható társadalmi innovációs kezdeményezések tervezése és indítása érdekében.



Jó kiegészítő módszertani anyag ehhez az Eszköztárhoz a [Maximise Your Impact - A Guide for Social Entrepreneurs](#). Ez az útmutató széles körű összefoglalója az olyan módszereknek, amik hasznosak a társadalmi vállalkozások indításához és működtetéséhez. Az útmutató értékes jó gyakorlatokat tartalmaz, és lépésről lépésre végigvezet a vállalkozókat érintő kérdéseken.



Naomi Ryland és Lisa Jaspers könyve, a [„Starting a Revolution. What we can learn from female entrepreneurs”](#) női vállalkozók történeteit mutatja be, és azt, hogy jutottak el a sikeres vállalkozásig. A könyv a női vállalkozókra fókuszál, de olyan általános témákkal kapcsolatban is szolgál jó (tapasztalatokon és kutatásokon alapuló) tanácsokkal, mint a csapatépítés, vállalkozás, az „új munka” („new work”) koncepció, vagy a fenntartható vezetési modellek.




Olykor jól eshet kicsit hátradőlni, és hallgatva inspirálódni. A [„How I Built This”](#) podcasttal a startup projektek és vállalkozások buktatóiról és sikeres működtetéséről tudhatunk meg többet.





Azoknak, akiket különösen érdekel a társadalmi innovációs workshopok és csoportfolyamatok tervezése, jó szívvel ajánljuk a [„The Digital Innovation Playbook”](#) anyagot. Designgondolkodás, lean canvas, business model canvas (bmc) stb. - ez a kiadvány a felhasználó-központú design tágas területének elméleti kincsestára.

II. A SENTINEL-Partnerek kapcsolattartási adatai

Ha szeretne, lépjen velünk kapcsolatba!
Az Eszköztárért felelős partnerekkel...


 Társadalmi Innovációk Intézete (CZ)
www.socialni-inovace.cz

 664 51 Kobylnice
Na Návsi 218


 Jiří Daneš
info@socialni-inovace.cz


 Social Impact (DE)
www.socialimpact.eu


 Schiffbauergasse 7
14467 Potsdam


 Moritz Blanke
Blanke@socialimpact.eu


... vagy közvetlenül a közép-európai
partnereinkkel:


 Magyar Máltai Szeretetszolgálat (HU)
www.maltai.hu


 FTC - Trentinói Együttműködés Szövetsége (IT)
www.cooperazionetrentina.it

 CEI - Central European Initiative (IT)
www.cei.int

 Fund 05 - Alapítvány a Társadalmi Befektetésért (SLO)
www.sklad05.si

 PRIZMA - Alapítvány a Jobb Munkalehetőségekért (SLO)
www.fundacija-prizma.si

 RARR - Rzeszow Regionális Fejlesztési Ügynökség (PL)
www.rarr.rzeszow.pl

 ROPS/Rzeszow - Társadalmi Segítségnyújtás Regionális Központja (PL)
www.rops.rzeszow.pl

 KONETT Team (HU)
www.konett.org

Szerzők:

Jiří Daneš (USI)
Florian Birk (SI)
Moritz Blanke (SI)

**Kiemelt köszönet a
következő****munkatársaknak:**

Mateja Karničnik
Mara van Antwuijver
Irmak Genc-Scheffelmeier
Mohamed Dahy Ahmed
Tom Müller
Henriette Gruber

Fordította: Kiss Anna

A „SENTINEL Eszköztár a hátrányos helyzetű régiókban működő társadalmi vállalkozások támogatásához” alapjául a D.T1.4.3 „Működési Kézikönyv” szolgált.

Elkészült: 2020. május

IMPRESSZUM