

Szociális farmok gazdasági

fenntarthatósága

Készült a Revitalist „Szociális farm mentor képzés” című projekt partnereinek közreműködésével. A

projekt az Erasmus+ KA2 Stratégiai Partnerség keretén belül valósult meg.

Partnerek: Magyar Minőségi Komposzt Társaság - Hu; Diverzitás Közhasznú Alapítvány – Hu; Agricoltura Capodarco – It; Ruskin Mill College – UK; University of South Bohemia, Faculty of Agriculture - Cz; WWOOF Magyarország - Hu; Tiszásas Önkormányzata – Hu;

Projektvezető: Kléger Aranka **Projekt azonosító száma:**
2017-1-HUOI-KA202-035964

Szerzők: Jaroslaw Bernas, Tomas Chovanec, Jeney Zsuzsa, Jan Moudry, Ujj Apolka

Lektorok: Jeney Zsuzsa, Kléger Aranka, Orosz Flóra, Szél Szilvia, Ujj Apolka

Tervezés és tördelés: Csibi Júlia

Kiadó: Magyar Minőségi Komposzt Társaság
ISBN 978-615-6240-01-9

Az Európai Bizottság támogatást nyújtott ennek a projektnek a költségeihez. Ez a kiadvány a szerzők nézeteit tükrözi, és az Európai Bizottság nem tehető felelőssé az abban foglaltak bármilyen felhasználásért.

Szociális farmok gazdasági fenntarthatósága

TarTalom	
4	Bevezető 5
1.	Vállalkozói szemlélet 6
1.1	Vállalkozási ötlet 6
1.2	Üzleti terv készítése 8
1.3	Pénzügyi gazdálkodás 10

1.4 A hátrányos helyzetű célcsoporttal történő munkavégzés sajátosságai	10
1.5 Működés	12
1.6 Szociális farmok termelési folyamatának sajátosságai	12
2. Gazdasági nyereségesség a mezőgazdaságban	14
2.1 Mezőgazdasági tevékenységek ökonómiai vonatkozásai	14
2.2 Mezőgazdasági javak jövedelmezőségének számítási módszerei	18
3. Marketing	22
3.1 Marketing - szerepe a szociális farmgazdálkodásban	22
3.2 Marketingterv - értékesítés	23
3.3 A társadalmi vállalkozás marketingjének sajátosságai	34
4. Forrásteremtés és a forrásteremtési terv	35
4.1 Stratégiai tervezés	35
4.2 Forrásteremtési (fundraising) terv	36
4.3 A forrásteremtési terv tartalma és végrehajtása	36
5. Jó gyakorlatok - Szociális farmgazdaságok Európában	39
Szociális farmgazdálkodás az Egyesült Királyságban - Ruskin Mill Trust (RMT)	42
Szociális farmgazdálkodás Olaszországban - Agricoltura Capodarco (AC)	42
Szociális farmgazdálkodás a Cseh Köztársaságban - Levendula farm	45
Szociális farmgazdálkodás a Cseh Köztársaságban - Szt. Prokopa gyümölcsöskertje	45
Szociális farmgazdálkodás Magyarországon - Fébé Evangélikus Szeretetszolgálat	46

Bevezető

Tisztelt Olvasó!

A gazdasági fenntarthatóság a 'Szociális farm mentor tréning' egyik kulcsfontosságú tanegységének tanulást segítő anyaga. A szociális farmok messzemenőig teljesítik a fenntarthatóság társadalmi vonatkozásával szemben támasztott elvárásokat a hátrányos helyzetű csoportok társadalmi befogadásával és foglalkoztatásával, ugyanakkor magukban foglalják a környezettudatos gondolkodást a mezőgazdasági tevékenységek gyakorlása során. A fenntarthatóság harmadik, gazdasági pillérének megteremtése, és a gazdaságossági feltételek teljesítése alól azonban a szociális farmok sem mentesülnek.

A szociális farmok mezőgazdasági termelő, feldolgozó, vagy szolgáltató tevékenységet folytatnak hátrányos helyzetű emberek - fizikai vagy mentális problémákkal küzdők, fogyatékkal élők, börtönviseltek, hajléktalanok, idősek stb. – bevonásával, illetve mezőgazdasághoz kapcsolódó oktatást, szemléletformálást nyújtanak a társadalom szélesebb köre számára (pl. kisiskolások, óvodások részére). Ez a komplex modell a multifunkcionális mezőgazdaság egyik követendő formája, amelyet az egyes Európai Unió országok különböző mértékben és formában támogatnak. A támogatásoktól való függés azonban nem eredményez hosszú távú fenntarthatóságot. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a szociális farmoknak is törekedniük kell a minőségi termékek előállítására és minőségi szolgáltatások végzésére. A termékeket és/vagy szolgáltatásokat tudni kell eladni, ami azt jelenti, hogy a gazdaságban foglalkoztatottak szociális igényeinek kielégítésén és a fenntartható módon történő gazdálkodáson túlmenően szükség van a menedzsment szemléletre is. Ez a rövid gazdasági fenntarthatósági kézikönyv ebben kíván segítséget nyújtani. Ismerteti a **vállalkozó szemlélet** főbb vonatkozásait, az üzleti terv készítésének

alapvető céljait, kiegészítve azt a szociális farmokon végzett munkavégzés sajátosságaival. Foglalkozik a **gazdasági nyereségesség** kiszámításával, amely a szociális farmokon történő gazdálkodás társadalmi aspektusaitól eltekintve könyörtelenül mutatja a felmerülő költségeket és kiadásokat, összevetve a lehetséges bevétellel és haszonnal. A **marketing** szerepét nem lehet elégszer hangsúlyozni, hiszen bár számos módszer és megoldás létezik a vásárlói kör kiválasztására és megszólítására, a marketing célok megfogalmazása és a célok elérésének ütemezése szakismeretet igényel. A szociális farmok esetén a marketing mellett a **forrásteremtés**nek is kiemelkedő szerepe van. Ahhoz, hogy a működés és annak finanszírozása koncepció mentén, és ne csak véletlenszerűen történjen, forrásteremtési tervet kell készíteni és annak végrehajtását előre kell ütemezni. Végül, de nem utolsó sorban, a kézikönyv utolsó oldalain **jó példák**on keresztül ismerhet meg Csehországban, Angliában, Olaszországban és Magyarországon működő szociális farmokat, azok működési stratégiáit, értékesítési koncepcióit, valamint megtapasztalt nehézségeit. Ezek a jó példák, ha nem is emelhetők át egy az egyben, bizonyára segítséget nyújtanak azoknak, akik gondolkodnak saját szociális farm kialakításában, vagy meglévő gazdaságuk szociális farmmá történő átalakításában. Hisszük, hogy a szaporodó kezdeményezések, és fenntartható megoldások még több gazdálkodót ösztönöznek arra, hogy a gyakorlatban támogassák a fenntarthatóság társadalmi elvét, amit a felülről jövő intézkedések is – felismerve a szociális farmokban rejlő potenciált - forrásteremtési lehetőségek megteremtésével fognak támogatni.

1. Vállalkozói Szemlélet

6

A fejezet az alapvető „vállalkozói szemléletmód” témakörével

foglalkozik, azon belül is a vállalkozás ötletével, az üzleti terv elkészítésével, a pénzügyi gazdálkodással, a kiválasztott hátrányos helyzetű célcsoportokkal való munka gazdasági jellegzetességeivel, valamint a munkaszervezéssel és annak megvalósításával.

A vállalkozói szemlélet néhány fontosabb ismérve a következő:

Az üzleti szemlélet

A vállalkozói létforma alapjaiban különbözik az alkalmazotti létől. A vállalkozó amellyel, hogy naponta döntéseket hoz és vállalja azok következményeit, a feladatokat kihívásként éli meg, mint ahogyan a stratégiaalkotást és a szervezői munkát is. Annak, aki meglévő munkája helyett saját vállalkozást szeretne indítani, tisztában kell lennie azzal, hogy ez a döntés bizonyos változásokkal jár majd a gondolkodásában, egész életére nagy hatással lesz.

Felelősségvállalás a következményekért

Minden vállalkozónak tudatában kell lennie annak, hogy döntései nem mindig helyesek. Ugyanakkor nagyon fontos felelősséget vállalni a döntésekért, és ami a legfontosabb, tanulni a saját hibákból.

Rövid és hosszú távú célkitűzések

A legtöbb ember a napi feladatokra koncentrál, amikor eredményeket szeretne elérni. Egy vállalkozó hosszú távon gondolkodik. Úgy kell megterveznie a napi teendőket, hogy közben szem előtt kell tartja a hosszú távú célkitűzéseket.

Döntéshozatal

Egy vállalkozónak nap, mint nap döntéseket kell hoznia. Meg kell tanulnia tisztán látni a dolgokat, gyors és lényegi döntéseket kell hoznia. Előfordul, hogy egy döntés nem helyes, de nincs rosszabb, mint a döntésképtelenség a következő lépéssel kapcsolatban.

Pénzügyek

Fontos, hogy a vállalkozónak átfogó képe legyen a bevételek, kiadások és a teljes készpénzforgalom köréről, a következő időszak várható alakulásáról. Olyan terület ez, amelyre kellő figyelmet kell fordítani, különben derékba törheti a vállalkozást, különösen az első években.

Hatékony időgazdálkodás

A napi teendők hatékony elvégzéséhez elengedhetetlen az idővel való jó gazdálkodás. Tudni kell, hogy mire kell, illetve mire nem érdemes időt fordítani. Rangsorolni kell az egyes teendőket, majd az előre meghatározott terv szerint kell a feladatokat elvégezni.

1.1 vállalkozási ötlet

A fejezet segítséget nyújt abban, hogy a leendő vállalkozó megtalálja és beazonosítsa a vállalkozás számára megfelelő termékeket, szolgáltatásokat. Előzetes felmérést kell végezni arról, hogy az elképzelt vállalkozás működőképes lesz-e a piacon.

A vállalkozási ötlet megfogalmazása írásban

A kreativitás és az innovációs készség fontos szerepet töltenek be a jó üzleti terv kialakításában. Nyitottnak kell lenni és kellő időt kell szánni annak eldöntésére, milyen területen érdemes vállalkozásba kezdeni.

A vállalkozás elindításának megfelelő időpontja

Természetes, ha kétségek merülnek fel azzal kapcsolatban, hogy mi az alkalmas időpont egy vállalkozás elindítására. Van azonban két alkalmazható alapszabály.

1. Az erős gazdasági periódus alkalmas az új termék bevezetésére, vállalkozás elindítására. Az embereknek több pénzük van, amit szeretnének elkölteni.

2. Bizonytalan gazdasági időszakban a vevők könnyebben veszik észre az új terméket, mivel ilyenkor jóval kevesebben vágnak bele új vállalkozásba.

A vállalkozási ötlet felépítése

Érdemes meghatározni és papírra vetni 5-6 olyan tevékenységet, amiben a tervezett vállalkozás jó lehet, és amivel szívesen foglalkozna. A papír másik oldalára azokat a tevékenységeket érdemes felsorolni, amelyekkel a vállalkozás nem szívesen foglalkozna. Amennyiben nem találta meg a megfelelő vállalkozási ötletet, javasolunk pár lehetőséget az ötletelésre.

Ötletgyűjtés (BRAinstoRming)

Célja a lehető legtöbb ötlet összegyűjtése csoportosan, a vállalkozás vonatkozásában. A gyakorlat azt mutatja, hogy csoportban együtt gondolkodva több ötlet tud megfogalmazódni, mint amennyit az egyének külön-külön találnának ki. Ha az ötletgyűjtés során érdekes ötletek születnek, érdemes utánanézni, hogy az adott iparágban létezik-e már ilyen vállalkozás, és mérlegelni kell, hogy a tervezett vállalkozás tud-e annál jobbat nyújtani. Lehet-e a vállalkozás terméke/szolgáltatása gyorsabb, olcsóbb, korszerűbb vagy tetszetősebb.

Ha az ötletgyűjtés nem járt sikerrel, akkor a 'World Café' módszerhez lehet folyamodni.

World Café

A módszer lényege egy irányított beszélgetés, amely előre meghatározott témákra, kérdésekre fókuszál. Az ötletgyűjtéssel ellentétben - ahol a résztvevők elengedik a fantáziájukat és akár megvalósíthatatlannak tűnő ötleteket is felvetnek -, itt a párbeszéd technikájával az adott témakört kielemezve, eltérő tapasztalatokat és véleményeket osztanak meg egymással, érzelmeket és észérveket hoznak be a beszélgetésbe, hogy az adott témakör tekintetében közös véleményt alkossanak. A módszert 10-15 emberrel érdemes megszervezni.

Technikája a következő: 3-5 embert egy kerekasztal körül ülve 20 percig beszélget egy adott témakörrel vagy kérdésről. Az időletele után egy ember marad az asztalnál (asztal gazda) a többiek pedig szétszóródnak a maradék asztaloknál. Az asztal gazda ismerteti az új csoporttal az előző beszélgetés lényegi részeit és az új asztaltársaság ehhez csatlakozva folytatja a beszélgetést. Az asztalokon flipchart papír és színes filcek találhatóak, ezeket rajzolásra, lényegi gondolatok rögzítésére használják a résztvevők. Kb. 3 kör után kinyitják a beszélgetést és a teljes csoport bevonásával összegzik és lezárják a témában felmerült gondolatokat.

A következő tématerületekről lehet például - a teljesség igénye nélkül -, a World Café technikával segíteni

a dön- téshozást:

- Mely trendhez érdemes csatlakozni? pl. társadalmi felelősségvállalás, fenntartható fejlődés
- Milyen új termékre van szükség a piacon?
- Milyen eddig ki nem aknázott tudásra lenne kereslet a piacon, mely a vállalkozásban jelenleg is megvan, de nincs még kihasználva?
- Miből lehetne olcsóbbat alkotni, mint ami jelenleg a piaci kínálat?

A World Caféra potenciális vevőket is érdemes meghívni, hogy ötleteikkel segítsenek képet alkotni a valós piaci szükségletekről.

A termékhez igazított vállalkozási forma kiválasztása

A cél az, hogy egyéni döntések mentén kerüljön kiválasztásra az a termék vagy szolgáltatás, amely a vállalkozás fő tevékenysége lesz.

Ha sikerült találni egy megfelelő terméket, amellyel a vállalkozás foglalkozik majd, akkor át kell gondolni, hogy milyen formában induljon el a vállalkozás. Az alábbi példák mindegyikének vannak előnyei és hátrányai, de mind- egyik befolyásolja azt, hogy hogyan fog működni a vállalkozás, és a vevők hogyan fogadják majd a terméket.

7

8 • Új termék bevezetése = új vállalkozás létrehozása a termék bevezetéséhez.

- Egy már meglévő márka megújítása - azonos márkanev alatt új termék, termékek bevezetése.
- Franchise-ba történő bekapcsolódás - kipróbált módja annak, hogy a vállalkozás indítása egy már bevezetett márka égisze alatt történjen. Ide tartozhat, ha saját márkás terméket gyártunk a vállalkozás valamely partnereinek.
- Meglévő szervezet átalakítása – pl.: szociális szolgáltatásokkal és védett munkahely kialakításával bővíthető az üzleti profil.

Miért kell erről beszélni? Az általános működési stratégia felállítása szempontjából lényeges a vállalkozás formája. Franchise vásárlása vagy saját márkás termék gyártása esetén sürgősen üzleti tervet készíteni, mivel ezt is megvásárolja a cég, vagy a partnerrel párhuzamosan dolgozik. Ebben az esetben a vállalkozás a partnernek gyártja termékeit, amit a partner értékesít. Ennek ellenkezője, amikor új vállalkozás indul, ahol nincs minta, és ahol segítség nélkül kell az első lépéseket megtenni. A termék kiválasztására vonatkozó döntés minden vállalkozás számára fontos, mert befolyásolja a vállalkozás előkészítését és működését

egyaránt.

1.2 Üzleti terv készítése

Első lépés az üzleti terv általános felépítésének, céljának és elkészítése okának meghatározása. Az üzleti terv nem csak a vállalkozás indításánál fontos, de a vállalkozás működése során is, ezért érdemes folyamatosan aktualizálni.

Ismételten ki kell emelni, hogy a saját vállalkozás beindításának ötlete szerves részét képezi az üzleti tervnek. Az ötletnek, ami bizonyos előnyt hoz a piacon, nemcsak a vállalkozás beindításához kell elég jónak lennie, de annak fenntartásához is. Az üzleti terv segít mérlegelni minden lehetséges előnyt és hátrányt, és megerősíteni azt, hogy az ötlet valóban vállalkozássá alakítható.

az üzleti terv tartalmi részei

Az üzleti terv elkészítése segít azoknak a csapdáknak a beazonosításában, amelyek egy vállalkozás indításával együtt járhatnak. A tervezéskor az is kiderülhet, hogy a vállalkozás esetleg nem lesz ígéretes és nincs jövője. A terv készítése során az is tesztelhető, hogy más-más opció esetén hogyan nézne ki a vállalkozás, hogyan lehet felkészülni különböző helyzetekre, amelyek előállhatnak.

Az üzleti tervet részletesen és a valós lehetőségeknek megfelelően kell elkészíteni. Szintén fontos, hogy olyan kisebb lépésekből álljon össze az üzleti terv, amelyek megvalósulásának nincs akadálya, és amelyek a kezdetektől fokozatosan, problémamentesen megvalósíthatóak.

Az üzleti terv által kialakított objektív kép segít a reális és elérhető célok kitűzésében. A jól megtervezett és kidolgozott üzleti terv nem csak a vevőket, de a jövőbeli befektetőket is vonza.

melyek az üzleti terv elengedhetetlen részei?

- A címlap, az üzleti terv összefoglalója, és nem utolsósorban a vezetői összefoglaló. Ezek esetében érdemes a piramis módszert alkalmazni, ami azon a tényen alapszik, hogy az olvasó figyelmének fenntartása – főleg, aki nem ismeri az adott terület apró részleteit - nem mindig egyszerű, ezért a legfontosabb információkat az üzleti terv elején kell közölni, majd részletesebben a későbbiekben kell kifejteni. Ez a feltevés igaz a befektetők többségére is. Az üzleti terv jól megírt vezetői összefoglalója, amely röviden választ ad az alapvető kérdésekre és utal az üzleti terv további részében található tartalmakra, befolyásolja az olvasó további érdeklődését.

- Szakmai és személyes információ a vállalkozás tulajdonosairól.

A vállalkozás beindítása mögött mindig van valamilyen történet és motiváció, amit érdemes röviden felvázolni. Ha egyértelműen le van írva, hogy miért és kikkel fog a vállalkozás elindulni, mi a vállalkozás jövőképe, célja, illetve melyek az előfeltételek, akkor látható, hogy az üzleti terv jól átgondolt és megalapozott. Az üzleti terv ezen része legyen rövid és lényegre törő.

- A vállalkozás ismertetése (jogi forma, székhely, létesítmény leírása, helyszíne stb.).

melyek az üzleti terv alapvető információi?

- A vállalkozásban rejlő lehetőség leírása.

Ha az üzleti terv célja befektetők bevonása, vagy banki kölcsön megszerzése, akkor világosan ki kell fejteni, hogy mire van szükség (pénz, kapcsolat, információ), miért van rá szükség (a befektetés mire

lesz felhasznál- va, milyen segítséget jelent és mit tesz lehetővé), és azért cserébe mire hajlandó a vállalkozás (semmi sincs ingyen, és a befektetőt alapvetően a befektetés megtérülése érdekli). Az üzleti tervnek világosan tartalmaznia kell, hogy minden kockázat számításba lett véve, és minden szükséges lépést megtett a vállalkozás annak ér- dekében, hogy azokat minimálisra csökkentse. Egyszerű a képlet - minél nagyobb a kockázat, annál kisebb a befektetői hajlandóság, vagy pedig magasabbnak kell lennie a befektető oldalán a várható haszonnak.

- A termékek vagy szolgáltatások leírása.

Egyszerűen és világosan kell ismertetni a vállalkozás által kínált terméket vagy szolgáltatást, illetve annak jel- lemzőit. Amennyiben rendelkezésre állnak fényképek, esetleg prototípusok, vagy bármilyen egyéb vizuális megjelenítés, azt érdemes felhasználni. Egy jó képi ábrázolás többet ér ezer szónál, és segíti az olvasót az ötlet konkrét megértésében.

Az Üzleti teRv átgonDolAnDó kéRDései

Az üzleti terv készítésekor a legfontosabb az alábbi kérdések megválaszolása:

- Hol érdemes elindítani a vállalkozást és a piacnak mekkora részét fogja lefedni a termék?

Nagykereskedelem, kiskereskedelem, személyes értékesítés vagy online kereskedelem? Mindegyik értékesítési módnak mások a karakterjegyei. Nemcsak az üzleti modell tekintetében különböznek, de eltérnek a marketing és a forgalmazási csatornákat illetően is. Emiatt fontos tisztázni, hogy a vállalkozás melyik értékesítési módot választja.

„Verseny?” „Nekünk nincsenek versenytársaink!” Ezek a mondatok gyakran olyan hatást gyakorolnak a be- fektetőkre, mint a vörös posztó a bikára. A termékek és szolgáltatások esetében szinte mindig beszélhetünk versenyről. Ezért elkerülhetetlen feladat a piac megismerése, és világosan el kell magyarázni a potenciális vevőnek, hogy miért érdemes a vállalkozás termékét választani a versenytárs terméke helyett. Mi a helyzet akkor, ha létezik egy lefedetlen terület a piacon, ahol tényleg nincs verseny? Ekkor sem biztos, hogy megvan a megoldás. A verseny hiánya azt is jelentheti, hogy az adott piaci területen lévő rés nem elég a profittermelés- hez. Ez még fontosabbá teszi az üzleti terv vevőkkel kapcsolatos részét, amely meggyőzi a befektetőket, hogy van létjogosultsága a vállalkozásnak.

- Kik alkotják a vevői kört? Fontos tisztában lenni a vevői célcsoporttal, jellemzőikkel, számukkal és azzal, hogy hol lehet megtalálni őket. Ideális esetben a fogyasztói célcsoportok beazonosítása már megtörténik az üzleti tervezés során, és van arra felmérés vagy kutatás, hogy a vállalkozás termékeit vagy szolgáltatásait meg akarják venni. Termé- szetesen ilyenkor még csak a vásárlási szándékról van szó. Ezt a felmérést meggyőző érvként, hangsúlyosan kell bemutatni az üzleti tervben.

- Miért fogják a vásárlók a vállalkozás termékét választani? A kiválasztott termék legyen egyedi, ez mindenki számára világos. De mitől lesz vonzó? Meg lehet-e könnyen határozni, vagy meg lehet-e állapítani a legfőbb hozzáadott értéket vagy a vevők számára biztosított előnyt? Egy jó ötlet könnyen

elveszhet a műszaki részletekben és az egyéb leírások tengerében. Ezért kiemelt figyelmet kell fordítani az előnyökre, és kapjon kisebb hangsúlyt a termék paramétereinek leírása.

- Mennyi terméket tud a vállalkozás értékesíteni és mennyi lesz ebből a bevétel? A vállalkozás a profit érdekében folyamatosan végzett tevékenységgel definiálható. Ha a vállalkozás nem kezd el profitot termelni idővel, akkor nem minősül vállalkozásnak, inkább nevezhető jótékonyági szervezetnek. Az természetes, ha egy vállalkozás kezdetben támogatásra szorul. Az üzleti tervben azonban egyértelműen meg kell határozni annak a fordulópontnak (fedezeti pont) az időpontját, amikor a vállalkozás nyereségessé kezd válni. Ehhez ki kell számítani a költségeket, meg kell határozni az árrést, ezek alapján jól kell beállítani az árat. Figyelembe kell venni ezen kívül sok más tényezőt, mint például a mezőgazdaság esetében a szezonáltság. Az üzleti tervben ezeket ügyesen össze kell foglalni és le kell vonni a következtetéseket.

9

10 **1.3 Pénzügyi gazdálkodás** A pénzügyi terv (a Szociális Farm Ismeretek képzésen

résztevők egy példa gazdaságra kidolgozott mintát kapnak ehhez segítségképpen) 4 részből áll, amely alapvető információval szolgál a költségekről, bevételekről, a pénzforgalom alakulásáról és a termék árának kiszámításáról. A költségkimutatásban érdemes felvezetni a fix (más néven állandó) költségeket, melyek között megjelennek a vállalkozás alkalmazottainak személyi költségei, valamint más rendszeres, az üzletvitelhez kapcsolódó költségek. A változó költségeket átgondoltan kell megadni, mivel azok áralkulációkon alapulnak és a termelési volumennel együtt növekednek. A bevételi lap a hozamra vonatkozó különféle variációkat mutatja be. Fontos, hogy minden, a vevők felé kínált termék vonatkozásában meghatározzuk a valószínűsíthető bevételt. A pénzforgalom (cashflow) táblázat a vállalati pénzforgalom várható alakulását követi nyomon, és ha jól van összeállítva, akkor egyértelműen megmutatja, hogy a vállalkozás mikor válik nyereségessé. Az áralkulációs táblázatban minden olyan bejegyzést számon kell tartani, ami befolyásolhatja a termék teljes előállítási költségét, és amelyből levezethető a végfelhasználói ár.

1.4 A hátrányos helyzetű célcsoporttal történő munkavégzés sajátosságai

A hátrányos helyzetű célcsoporttal történő munkavégzés speciális igények kielégítésével jár együtt. A hatékony munkavégzés alapvető módszerekkel határozható meg, ami a vállalkozás összteljesítményére is hatással lesz. A célcsoportra jellemző speciális igények összeegyeztethetők bizonyos feladatokkal és munkakörökkel, amelyek meghatározásához segítséget nyújt a megfelelő munkakörülmények kialakítására vonatkozó iránymutatás.

Az alapvető kérdés, hogy „miért is akar a vállalkozás hátrányos helyzetű személyeket foglalkoztatni?”

Lehet ezt tenni például önmagunk miatt, hiszen jó érzéssel tölt el mindenkit, ha a vállalkozást

nem csak a verseny motiválja, de erkölcsileg is mintaértékű. A vállalkozás presztízse miatt, a vállalati társadalmi felelősségvállalás okán (CSR), ezáltal teljesíti a külvilág felé az ilyen irányú elvárásokat. A hátrányos helyzetű személyek miatt, akik érték-teremtő munkát végezhetnek, és ezáltal hasznos tagjaivá válnak a társadalomnak.

teRmelékenység

A munkaerőpiacon megjelenő, speciális igényű célcsoportok nagyon eltérőek. Érdemes felmérni a speciális igényű munkavállalók képességeit az adott munkatevékenységek elvégzéséhez.

A megváltozott munkaképességűek által végzett munka termelékenységét kétféle módon lehet meghatározni. Az egyik szemlélet, hogy az ilyen személyeket nem tartja ugyanannyira hatékonyak, mint a többi alkalmazottat. Ez a megváltozott munkaképességű személyek alkalmazásához kapcsolódó előítéleteken alapul, melyek a következő félelmekhez köthetők:

- nehezen megoldható problémák
- esetlegesen felmerülő speciális igények (félelem az ismeretlentől)
- a megváltozott munkaképességű munkavállalók nem megfelelő teljesítménye
- a megváltozott munkaképességű munkavállalók képességeinek nem megfelelő feladat kiválasztása és tanács-

talanság a szakmai iránymutatás tekintetében

- nem megfelelően kialakított munkahelyek
- munkába járáshoz kapcsolódó problémák
- a gazdasági előnyök és hátrányok összehasonlításának lehetetlensége
- más alkalmazottakhoz képest gyakoribb betegállomány lehetősége
- másokhoz képest alacsonyabb alkalmazkodóképesség

A fent említett lehetséges problémák mindegyike bár hatást gyakorol a munka termelékenységére, de más-más módszert alkalmazva a problémák kezelhetők. Itt érdemes megemlíteni a szociális munkás, rehabilitációs tanács- adó vagy mentor szerepét a megváltozott munkaképességű alkalmazottakat foglalkoztató szociális farm esetében. Ahol nagyobb számban foglalkoztatnak ilyen alkalmazottakat, ott elengedhetetlen szakember segítségének igény- bevétele. Ha a hatékonyságot nézzük, a szakember még ha nem is teljes állásban van jelen, az ő munkabérével is számolnunk kell a költségek között. Segítségének elhagyása viszont beláthatatlan következményekkel járhat a megváltozott munkaképességű alkalmazottak munkában töltött napjainak minősége szempontjából.

A másik szemlélet a megváltozott munkaképességű alkalmazottak meglévő képességeire fókuszál, és a munka- köröket, feladatokat ez alapján határozza meg. Megváltozott munkaképességű személyek felvétele, alkalmazása tudatos tervezést, többlet erőforrás-ráfordítást igényel, amely elsősorban a kezdeti időszakban jelentkezik. Ezt azt jelenti, hogy személyre szabottan kerülnek kialakításra az egyes munkakörök, a munkaidő és az elvégzendő

feladatok vonatkozásában is. Megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatásával, munkahelyre való beil- lesztésével kapcsolatban számos civil szervezet nagy tudással és tapasztalattal rendelkezik, többek között például a Motiváció Alapítvány (<http://motivacio.hu/>) és a Salva Vita Alapítvány (<https://salvavita.hu/>), érdemes a segít- ségüket igénybe venni.

Ha a vállalkozásban egyaránt dolgoznak megváltozott munkaképességű és nem megváltozott

munkaképességű munkavállalók, fontos külön figyelmet fordítani a szervezeti kultúra következő pontjaira:

munkahelyi háttér, kapcsolatok, csapatmunka

- A vállalati kultúra irányelve legyen a jó kapcsolat kialakítására való törekvés a megváltozott munkaképességű alkalmazottak és a többi munkatársak között.
- A munkaképességek alapján történjen a munka felosztása a dolgozók között.
- Vegyes munkacsoportok kialakítására kell törekedni a két alkalmazotti körből a kiegyensúlyozott csapatteljesítmény érdekében.
- Törekedni kell a munkacsoportok eredményeinek rendszeres kiértékelése és az eredmények megosztására.
- Érdemes támogatni a munkán kívüli kulturális, sportolási és közösségi tevékenységeket.

személyes fejlődés és szellemi gyarapodás

- A visszajelzés, pozitív visszacsatolás gyakorlatát be kell építeni az átfogó munka rehabilitációs és személyi fejlesztési tervbe. A fogyatékkal élők számára a motiváció még fontosabb, mint mások számára. A siker és a megbízhatóság még az egészségre is pozitív hatást gyakorolhat.

A vállalati környezet, prioritások és a vállalatról alkotott kép gondozása

- Folyamatosan törekedni kell a vállalkozáson belül a szociális környezet megteremtésére és ezt hangsúlyozni is kell.
- Törekedni kell olyan szociális munkahelyi környezet kialakítására, amely lehetővé teszi a fogyatékkal élők teljes körű alkalmazását.
- Törekedni kell olyan új munkalehetőségek célzott kialakítására, amelyek lehetővé teszik a fogyatékkal élők alkalmazását. Sok esetben ez a vállalkozás diverzifikálásával jár.
- Törekedni kell az alkalmazottak egyéni megítélésére, a sokféleség kezelésére.

munkaköri leírások

A vállalkozás minden egyes alkalmazottja számára egyénre szabott munkaköri leírást kell összeállítani. Szükséges egyéni munkakör kialakítása a helyettesíthetőség figyelembevételével, és szükség esetén egyéb kiegészítő lehetőségeket is meg kell fogalmazni benne a fogyatékkal élő alkalmazottak számára.

Ahhoz, hogy a megváltozott munkaképességű személyek kiválasztása, majd foglalkoztatása megfeleljen a közös elvárásoknak, nagyon fontos, hogy az adott munkakör leírása pontos legyen. Ezzel elkerülhetőek a

kölcsönös csa- lódások és az ebből fakadó rossz tapasztalatok.

A munkaköri leírás

tartalma:

- a munkakör megnevezése
- a speciális munkatevékenységek meghatározása
- az általános munkakörülmények leírása – amiből kiderül, hogy a dolgozó ki van-e téve különböző terheléseknek, mint például fizikai vagy pszichés terhelés (pl. a felső végtagok fokozott igénybevétele az ismételt emelések miatt, zajterhelés zajos környezetben stb.)
- munkakörnyezet - milyen környezetben zajlik a munkavégzés (pl. irodában, üzemcsarnokban, kültéri környezetben, poros, zajos környezetben)
- tanulmányok, iskolai végzettséggel szemben támasztott elvárások: o iskolai végzettség és bizonyítványok, szakképesítések o gyakorlati szakmai tapasztalatok (pl. milyen szakmai ismeretekkel kell rendelkeznie az alkalmazottnak) o egyéb ismeretek (gépjárművezetési-, informatikai-, nyelvismeretek)
- általános kompetenciák
- személyiségjegyekkel kapcsolatos elvárások
- egészségügyi elvárások

A részletes munkaköri leírás kidolgozása kihívást jelent, de bizonyosan meghozza a kívánt eredményt.

11

12 ADÓKEZVEZMÉNYEK, TÁMOGATÁSOK A megváltozott munkaképességű munkavállalók

foglalkoztatását különböző anyagi eszközökkel támogatja az állam. Magyarországon 2020-ban, a megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása esetén, a munkaadó mentesül a szociális hozzájárulási adó megfizetése alól a minimálbér értékének kétszereséig.

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatási rehabilitációjának elősegítése érdekében a munkaadók rehabilitációs hozzájárulás fizetésére kötelesek, ha az általuk foglalkoztatottak létszáma a 25 főt meghaladja és az általuk foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a létszám 5 százalékát (kötelező foglalkoztatási szint).

Az akkreditált - vagy korábbi nevén védett - foglalkoztatók munkakörülmények és szakemberek tekintetében is felkészültek megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatására, ennek hivatalos elismerése az akkreditációs tanúsítvány. Az akkreditált munkáltatók költségvetési támogatásra pályázhatnak a megváltozott munkaképességű munkavállalók rehabilitációs foglalkoztatásához, melyet bérköltségre, illetve a megváltozott munkaképességgel összefüggő többletköltségekre használhatnak fel.

1.5 működés

A vállalkozás helyszínének kiválasztása azért fontos, mert itt történik a termékek értékesítése és a szolgáltatások nyújtása. Ehhez ismerni kell a vállalkozásra vonatkozó releváns nemzeti higiéniai szabványokat és jogszabályokat.

Az üzleti terv készítése során meg kell határozni a létesítmény alapvető paramétereit. Szem előtt kell tartani a higiéniai és termelési gyakorlat szempontjait, beleértve az alapanyagok és a termékek keresztszennyezése* el- leni védelmet és rögzíteni kell azt is, hogy ez hogyan érhető el. Például, a gyártóberendezések hogyan lesznek elrendezve, hogyan történik az alapanyagok tárolása, honnan kapja a létesítmény a levegőellátást stb. A külső szennyező forrásokra is ügyelni kell a termelési műveletek között és alatt, valamint arra, hogy az alapanyagok és a termékek ne szennyeződhetnek be. Élelmiszerek gyártása esetében jóvá kell hagyatni a termelési folyamatot és a HACCP (élelmiszerbiztonsági) szabványok bevezetését.

Példa létesítmény munkaterületének felosztására:

- gyártó egységek
- raktár alapanyagok és késztermékek számára (esetlegesen hűtőház)
- nyersanyag előkészítő üzem
- hulladéktároló hely
- kiegészítők a személyzet számára, pl. mellékhelyiségek, öltöző, társalgó
- takarítósztár

A helyiségeket érdemes tágasra tervezni, nem csak azért, hogy a termelési eszközök kényelmesen elhelyezhetőek legyenek, hanem azért is, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalók számára is könnyebben hozzáfér- hetők legyenek.

Amennyiben a termelés folyamata megkívánja, ezen helyiségeknek leválaszthatónak is kell lenniük. Minden helyi- ségnek és termelési területnek biztosítani kell az alkalmazottak szabad mozgását és biztosítani kell a munkatevé- kenységhez szükséges körülményeket.

1.6 Szociális farmok termelési folyamatának sajátosságai

A klasszikus termelési folyamat lépéseit össze kell egyeztetni a feladat végrehajtásában résztvevő alkalmazottak képességeivel, különös tekintettel a megváltozott munkaképességű alkalmazottakra.

* pl. gluténmentes termék előállításakor egy előző gyártási folyamat után nem megfelelően kitisztított gépsorból glutén kerül a termékbe, ezzel végbemegy a keresztszennyezés.

A termelési folyamat leírása vonatkozzon a teljes volumenre, mivel a gyártott termék mennyisége szoros összefüg- gésben áll a munkaerő termelékenységével. Ha van rá lehetőség, érdemes próbaüzemmódot indítani, mely során lehetőség van a:

- gépek/eszközök bejáratására
- az alkalmazottak első tapasztalatszerzésére
- annak megismerésére, hogy mivel jár a termelés
- a koncepció megfelelőségének ellenőrzésére
- annak megtapasztalására, hogy milyen változások következhetnek be a megváltozott munkaképességűek al- kalmazása során.

A termelési folyamat fontos szereplője a munkahelyi segítő, akinek a támogatása nélkül a megváltozott munkaképességű alkalmazott nem lenne képes maradéktalanul ellátni feladatát.

A munkahelyi segítő kezdetben munkatanácsadói szerepkörben nyújt segítséget a szükséges feladatok elsajátításához és a csapatba való beilleszkedéshez, amely hosszú távon az alkalmazott teljes függetlenségét eredményezheti. Ennek a vállalatban belüli támogatásnak az az előnye, hogy a segítő nyomon tudja követni az eseményeket és azonnal reagálni tud a jelentkező problémákra, valamint segítheti a hátrányos helyzetű alkalmazottak és a kollégák közötti kapcsolatépítést. A munkahelyi segítő a mindennapi munkában való részvétel során nem csak érzékelheti a problémákat, de a felsőbb vezetés felé kommunikálhatja is, ezzel megelőzve a konfliktus kialakulását.

Ezen felül úgynevezett személyi segítő is alkalmazható, aki a feladatokat elvégzi a hátrányos helyzetű dolgozóval együtt vagy esetenként helyette. Bármely feladatban részt vehet, ami kompenzálja a dolgozó fogyatékosságát. Személyes segítséget is nyújthat, pl. intim dolgokban (tisztálkodás, toalett), evésben, mozgásban, takarításban stb. A dolgozó fogyatékosságának mértéke függvényében a segítő rendelkezésre állása lehet folyamatos vagy alkalmi pl. kifejezetten a munkahelyre történő utazásokra korlátozódva.

14 **2. gazdasági nyereségesség A mezőgazdaságban** A fejezet a

mezőgazdasági tevékenységek gazdaságosságának témakörével foglalkozik, valamint a nyereségesség kiszámításának módszereivel.

2.1 mezőgazdasági tevékenységek ökonómiai vonatkozásai

Az alfejezet a mezőgazdaság gazdasági összefüggéseivel foglalkozik, az alapvető terminológiával, a mezőgazdasági tevékenységek meghatározásával, és a megfelelő tevékenységek kiválasztásának paramétereivel.

Alapfogalmak és alaptevékenységek

Egy mezőgazdasági vállalkozás több komponensből tevődik össze, amelyek a termeléshez, termékekhez vagy szolgáltatásokhoz kapcsolódnak, mely szolgáltatások társadalmi jellegűek

is lehetnek. A vállalkozás a termelési tényezők, a helyszín és a társadalmi környezet függvényében fejlődik. A termelési tényezők közé a következők tartoznak:

- munka (pl. a vállalkozó vagy gazdálkodó, a családtagok, az állandó vagy szezonális munkavállalók tevékenysége)
- földterület (pl. saját tulajdonú vagy bérelt, szántó, legelő, gyümölcsös, szőlőültetvény)
- tőke

A vállalkozás megfelelő működéséhez elengedhetetlen a tőkével való racionális gazdálkodás és az üzletvitelhez kapcsolódó költségek becslése előzetes számítások segítségével. A költségszámítás a vállalkozás termelés tervezésének nélkülözhetetlen eleme. Ez a **teljes valós költségek, vagy a részleges költségek** kiszámítására irányul. A részleges költségek kiszámítása a fejlett piacgazdaságok bevett módszere, amely a termelésbe már befektetett nagyobb összegeket (pl. épületekbe és szerkezetekbe, gépekbe, földvásárlásba, fejlesztésbe fektetett összeg) és a már folyósított költségek veszi alapul. Így a vállalkozást viszonylag nagy arányban terhelik **fix költségek**. Emiatt fontos tisztában lenni azzal, hogy egy beindított vállalkozás képes-e akkora bevételt produkálni, ami fedezi a felmerült fix költségeket, és emellett még profitot is termel.

Ez az összeg úgy számolható ki, hogy a felmerülő (változó) termelési költségeket le kell vonni azon bevételek teljes összegéből, amely az előállított termékek eladásából származik (= eladásból nyert profit - felmerült költségek). Ebben a kontextusban a **fedezeti hozzájárulás** vagy **bruttó árres** kifejezéseket javasoljuk, amelyek számos nyugati országban elterjedt kifejezések és az EU Közös Agrárpolitikájában is használatosak.

változó (rugalmas) költségeknek azokat nevezzük, amelyek a vállalkozáshoz kapcsolódó összes tevékenység végrehajtása során ismétlődően felmerülnek. Általában a termelési volumen növekedésével ezek a költségek is növekednek, csökkenése esetén pedig csökkennek. A mezőgazdaságban előforduló változó költségek a következők:

- vetőmagok és palánták költsége (vásárolt és saját),
- takarmány és alom költsége (vásárolt és saját),
- műtrágya és saját trágya költsége,
- növényvédelmi termékek költsége,
- gyógyszerek és fertőtlenítőszer (állattenyésztés kapcsán) költsége,
- bérek és egyéb személyi költségek,
- egyéb közvetlen költségek (beleértve a változó szolgáltatási költségeket is), úgy mint a növénytermesztésben az energiafogyasztás és üzemanyag használat, gépek javítása és karbantartása, növényvédelmi tevékenységek; az állattenyésztésben pedig az energiafogyasztás és vízhasználat, az épületek és technológia javítása és eszközök karbantartása, állatorvosi beavatkozások, mesterséges megtermékenyítés stb.

Fix költségek olyan nagyobb tételek kiadása esetében merülnek fel (pl. istálló építése, gépbeszerzés stb.), amelyek várhatóan növekedést eredményeznek a vállalkozás termelésében. A fix költségek általában egyszeri kiadást jelentenek, melyek nem feltétlenül fejtenek ki közvetlen hatást a mezőgazdaságban az adott évben. A mezőgazdaságban a fix költségek közé tartoznak a következők:

- tárgyi eszközök értékcsökkenése,

- más fix költségek, mint bérleti díj, ingatlanadó, kamat, egyéb működési kiadások, amelyek nem tartoznak a változó költségek közé,
- kiegészítő tevékenységek költségei (pl. csapatépítés), amennyiben nem tartoznak a változó költségek közé,
- termelési és adminisztratív rezsiköltségek (pl. az adminisztrációs munkakört betöltő munkavállaló munkabére).

A bevételek és kiadások kiszámítása, valamint azok nyomon követése a menedzsment tevékenység egyik fontos feladata. A kiadások tervezése és a nyereség kiszámítása segíti a sikeres gazdálkodási menedzsment kialakítását. A számítások elvégzése után (amit rendszeresen meg kell tenni) a vállalkozás vezetői kialakíthatják saját gazdálkodási stratégiájukat, ami nagyban megkönnyíti későbbi munkájukat.

PARAMÉTEREK A MEZŐGAZDASÁGI TEVÉKENYSÉGEK KIVÁLASZÁSÁHOZ

A mezőgazdasági tevékenységeket az adott területen belüli megvalósíthatóság és jövedelmezőség alapján, illetve a keresletre és a piac jövőbeli fejlődésére adott válaszként érdemes kiválasztani. Az alfejezet meghatározza azokat a kritériumokat, amelyek segítenek megtalálni a legjövedelmezőbb mezőgazdasági tevékenységeket.

a vállalkozás formái

Az egyes országok piacán különböző szervezeti formájú gazdaságok működnek. A leggyakoribb a következő négy szervezeti forma:

- **őstermelő:** Mezőgazdasági termékeket állít elő, éves bevétele nem több 8 millió forintnál.
- **Családi gazdaság:** A termelőeszközök kizárólag a család tulajdonában vannak, a munkát a gazdaság vezetője és a családtagok végzik.
 - **társas mezőgazdasági vállalkozás:** A vállalkozás mérete változatos, a kis- és középvállalkozásoktól a multinacionális vállalkozásig minden előfordul.
- **mezőgazdasági szövetkezet:** Ennél a szervezeti formánál a tagok egyesítik munkaerőforrásukat, termelőeszközöket (részben vagy egészben), tőkéjüket és tudásukat, ahogy szükséges. Ez a szervezeti forma elterjedt a mezőgazdaságon belül, nemcsak a posztkommunista országokban. A vállalkozási célok, a méret, az elképzelés és a stratégia tekintetében nagy változatosság jellemző (példa erre a mellékletben szereplő olasz Agricoltura Capodarco szociális szövetkezet).
- **állami tulajdonú mezőgazdasági vállalkozás:** Ezt a szervezeti formát az állam bizonyos fontos ágazatok esetében alkalmazza, ami az államkapitalizmus egy formájának tekinthető.

Egy nagyobb gazdaság egy kisebb méretűhöz viszonyítva lényegesen strukturáltabb. A termelő és egyéb tevékenységeket viszonylag különálló egységek végzik, amelyek egy szervezeti struktúrába tagozódnak. Tevékenységük eredményét a felmerülő költségek alapján, optimális esetben a gazdasági eredményekből mérik (ez alkotja a vállalkozás gazdasági struktúráját). A tevékenységüket különféle hatás-

és feladatkörrel rendelkező személyek ellenőrzik (ami pedig a vállalkozás irányítási struktúrájából fakad).

Szervezeti szemszögből nézve a vállalkozást **két tengely, horizontális és vertikális** tengely mentén lehet modellezni. A horizontális szempontból a következő funkciókat kell a vállalkozási struktúrába beépíteni:

- **műszaki** (termék-előállítás és szolgáltatások)
- **értékesítési** (a termékekhez és piachoz kapcsolódó feladatok és kapcsolatok biztosítása) Adminisztratív (irányítás és a felügyelet biztosítása)
- **logisztikai** (kiegészítő, vagy inkább a termelés biztosítása)
- **Pénzügyi** (a tőkeáramlás irányítása)
- **Szociális** (ez a funkció az alkalmazottak és a speciális igényű emberek érdekét szolgálja)

15

¹⁶A vertikális struktúra (és elemei) olyan döntésekre épül, amelyeket a hierarchikus piramis különböző szintjén hoznak meg. Általában négy szintje van a piramisnak:

- **Stratégiai** (hosszú távú döntések)
- **taktikai** (középtávú döntések, amelyek kijelölik a korábbi célokhoz vezető utat)
- **operatív** (rövid távú döntések, amelyek biztosítják az iránytartást egy meghatározott úton)
- **Végrehajtási** (az adott célhoz kijelölt úton szükségessé váló műveletek elvégzése)

A megfelelő üzleti struktúra kiválasztásának paraméterei

A mezőgazdasági vállalkozások különféle gazdasági feltételek mellett eltérő alapelvek mentén fejlődnek. A hatékony tételűkhöz vezető út megtalálása az egyik legnehezebb, ugyanakkor legfontosabb feladat. Nem érdemes teljesen új vállalati struktúrát kitalálni, hanem már működő, életképes struktúrák közül kell olyat kiválasztani, ami az aktuális viszonyokhoz leginkább alkalmazható. Minden gazdaság egy összetett rendszer. Az irányításnak nagyon rugalmasnak kell lennie, vagyis a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban kell reagálnia a piac igényeihez és a kereslet változásaihoz. Olyan gyorsan és hatékonyan, hogy a konkrét lépések ésszerűek legyenek. Ezután a vállalkozást racionálisan és hatékonyan lehet irányítani.

A megfelelő szervezeti és irányítási struktúra kiválasztásához hasznos, **ha figyelembe vesszünk három paramétert** - a vállalkozás nagyságát, az innovativitást és az üzleti stratégiát. Mindezek ismeretében kell a legmegfelelőbb vállalkozási formát megtalálni az alapanyag előállító mezőgazdasági termelést folytató vállalkozások számára. A vállalkozások nagysága után a második fontos paraméter az innovativitás mértéke. Ennek objektív mérése meglehetősen nehéz, de segíthet, ha a vállalkozás feltérképezi, hogy a gazdasági helyzetéből adódóan milyen innovációs lehetőségek állnak rendelkezésre. Általánosságban véve minél nagyobb egy gazdaság, annál nagyobb a gazdasági súlya és stabilitása (tőke nagysága, eszközállomány stb.). Egyfajta szabályként érvényesül, hogy egy nagyméretű gazdaság könnyebben tudja beszerezni és működtetni a legmodernebb műszaki eszközöket és a megfelelő tech- nológiai eljárásokat. Ezzel szemben egy kisebb vállalkozás ugyanezen a területen sokkal nehezebb helyzetben van. Ugyanakkor a kívülről érkező innovációs nyomás a mérettől függetlenül minden vállalkozásra egyaránt kihat (je- lenleg például ilyen a versenyképesség elérésének követelménye az EU-n belül mind a termelési költségek, mind a minőség és a választék tekintetében).

Az első paraméter általában a vállalkozás mérete (mikro-, kis- közép- és nagyvállalkozás).

- Mikro-vállalkozás: a 10 főnél kevesebb személyt foglalkoztató vállalkozás, amely éves forgalma vagy mérlege nem haladja meg a 2 millió eurót.
- Kisvállalkozás: az 50 főnél kevesebb személyt foglalkoztató vállalkozás, amelynek éves forgalma vagy mérlege nem haladja meg a 10 millió eurót.
- Középvállalkozás: a 250 főnél kevesebb személyt foglalkoztató vállalkozás, amelynek éves forgalma nem haladja meg az 50 millió eurót, illetve mérlege nem haladja meg az évi 43 millió eurót.
- Nagyvállalkozás: A 250 főnél több személyt foglalkoztató vállalkozás nagyvállalkozásnak minősül.

A kis- és középvállalkozások esetében egy kevésbé bonyolult szervezeti és irányítási rendszer javasolt egyszerűbb vertikális és horizontális struktúrával. Specializálódott termeléssel (pl. gabonatermelés, szántóföldi zöldségterm- esztés) foglalkozó vállalkozások esetében a funkciók szerinti hierarchikus struktúra ajánlott, a vállalkozás méreté- hez igazodó munkavállalói létszámmal. A horizontális struktúra figyelembe veszi az időtényezőt, ami a tervezés, szervezés és működés fázisait különíti el a folyamatban. A vertikális struktúra a tényleges tartalmon alapul (azaz információszerzés, döntéshozatal, a pozícióba helyezés és az ellenőrzés szakaszain). Az összetettebb, több szerve- zeti típust ötvöző vállalkozások esetében „lapos” szervezeti struktúra* is választható.

a második paraméter az innovativitás. Ha stabil környezet áll a vállalkozás mögött, akkor feladatok szerint kialakított szervezeti struktúra és centralizált irányítás javasolt. Stabil környezetet a termékek rendszeres értékesítése, szolgáltatások rendszeres nyújtása, stabil gazdasági helyzet vagy folyamatos és megjósolható gazdasági növekedés eredményez.

Fejlődő (instabil) környezet esetében projektalapú struktúrát célszerű választani decentralizált irányítással. Másik lehetőség, ha a kitűzött célok szerint történik az irányítás, és úgynevezett profit alapú központok kerülnek kialakításra a szervezeti struktúrában belül.

a harmadik paraméter az üzleti stratégia. A következő opciók fordulnak elő. Ha a vállalkozás növelni tudja a termelés intenzitását (termelési növekedés), akkor a hierarchikus rendszerbeli munkakörök számát az egyes funkciókhoz lehet igazítani (= funkcionális struktúra). Ebben az esetben lehetőség van a vállalkozás alkalmazottai számának növelésére.

Ha a vállalkozás sikeresen növeli területe kiterjedését, azaz területi (illetve földrajzi) expanziót hajt végre, akkor a regionális struktúra lehetőségét érdemes alkalmazni. Ez magába foglalhatja az értékesítési hálózat fejlesztését, vagy új gyártási helyszínek kialakítását. A vállalkozási tevékenységek diverzifikálása esetén tanácsos az úgynevezett divizionális (megosztott) struktúra felé mozdulnia a vállalkozásnak. Ez minden ágazat számára egy autonóm egység létrehozását jelenti. A vállalkozás fejlesztése során az önálló részlegek szerinti felosztás tekinthető a legelőnyösebb struktúrának, még az esetleges projekt tevékenységek tekintetében is.

A tudás és stratégiaalkotás feltételei elsődlegesen a piaci környezeten múlnak (pl. élelmiszerpiac). Ennek ismeretében kell megválasztani a versenykörnyezetben alkalmazandó vállalkozási stratégiát, majd ennek ismeretében kell kialakítani vagy ehhez kell igazítani a vállalkozás irányítási struktúráját. Mindezekből világosan látható, hogy az egyes vállalkozási struktúrák nem statikusak, hanem dinamikusak, melyeket a **piac - stratégia - struktúra** hármastétel mentén kell kezelni.

Az üzleti stratégia biztosítása eltér egy kisvállalkozás és egy nagyvállalkozás esetében. Egy kisgazdaság hiába törekszik a területi terjeszkedésre (további mezőgazdasági földterület bérlése vagy megvásárlása által), csak kivételes esetben válhat nagygazdasággá, ami nem csupán a földterületek korlátozott

mennyiségével magyarázható (pl. gépesítés hiánya, családi gazdaságban dolgozók belső ellentétei, feldolgozás hiánya). Egy nagy gazdaság is törekedhet területe növelésére (pl. egy másik nagy gazdasággal való összeolvadás révén), ami valószínűleg sokkal inkább a termelés minőségének és/vagy az értékesítési lehetőségek ésszerűbb kihasználása érdekében történik (pl. értékesítési központok bevezetése), vagy ami új terméktípusok bevezetését szolgálja. Ugyanakkor ennek az ellenkezője, a termelési bázis csökkentése sem zárható ki (pl. megművelt területek csökkentése, zöld-ugaroltatása, vagy a termékek számának csökkentése, bizonyos szektorok, mint a tejgazdaság megszüntetése). A piaci szempontokon felül a vállalati stratégiát nemcsak a nagy mezőgazdasági vállalkozások befolyásolják, hanem a társadalmi és politikai szempontok is (emiat szükséges, hogy a nemzeti agrárpolitika közelebb kerüljön az EU tagállamai közös agrárpolitikájához). Sokat lehet tanulni az EU-ban működő kis gazdaságok szervezeti struktúrájából és irányításából.

* Minden alkalmazott egyben döntéshozó is. A 21.sz. fejezetben a munkaadóknak venni a döntéshozatalban, nem fogadják el, hogy felettük, megkérdezésük nélkül döntenek a munkájukról. Előnye, 17

hogyan a vezetés lehetősége ösztönzi a csapatmunkát, az egyéni motiváció is magasabb, és folyamatos a

vállalati alkalmazkodóképesség „Az egyszerűség gyakran a legösszetettebb feladat egy vállalkozás számára”

A rugalmasság, alkalmazkodóképesség alapvető fontosságú szempont egy vállalkozás működésében. Minden szervezeti formának vannak előnyei és hátrányai. Ha sikerül a legtöbb előnyt kihozni, és a hátrányokat elkerülni, akkor hibrid alternatíva születethet, amelynek a következő tulajdonságokkal kell rendelkeznie:

Hatékony az alapvető vállalati alapelvek tekintetében (pl. minőségi termékek előállítása, társadalmi szolgáltatások, rövid ellátási lánc)

- Rendszeres innováció
- A stagnálás kockázatának csökkentése, a vállalkozást fenyegető nagyobb veszélyekre való gyors reagálás által (e tekintetben felhasználhatók a SWOT-analízis eredményei).

2.2 mezőgazdasági javak jövedelmezőségének számítási módszerei

A fejezet röviden vázolja a kiválasztott javak előállításának jövedelmezőségére vonatkozó számítási módszert (mágha foglalja a pénzügyi nyereségességi tervet és hogy melyek a legfontosabb, legköltségesebb és legkockázatosabb munkaműveletek).

A vállalkozás ésszerű irányításához, az állomány/eszközök használatához és megújításához, valamint a termelési terv elkészítéséhez és kiértékeléséhez ismernünk kell néhány irányadó adatot. Az alapadatok a gépek üzemeltetési költségeire, az agrotechnikai műveletek műszaki támogatására, és különösen a kiválasztott termények termesztéstechnológiájára és ökonómiájára vonatkoznak.

gépek üzemeltetési költsége

Az állomány/eszközök üzemeltetésének és megújításának racionális irányításához tudnunk kell információkat a géphasználat, az üzemeltetési költségek és az üzembiztonság fenntartásának költségeiről, valamint a mezőgazdasági gépek piaci kínálatáról, azok műszaki és gazdasági paramétereiről. A mezőgazdasági technológia megújítása során a döntéshozatalhoz gyakran a minőségi információk hiányoznak, ezért a döntés csupán megérzésen alapszik.

A gépek információi közül az üzemeltetési költségeket két csoportba lehet sorolni: az egyik az

állandó költségek csoportja, amelyek közé az értékcsökkenés, az adók és illetékek, a biztosítási díj, a gép tárolási költsége és a kamat tartozik. Ezek a költségek évről évre állandóak, vagyis akkor is felmerülnek, ha a gép egyáltalán nem termel. A második csoport a változó költségek csoportja, vagyis az üzemanyag, kenőanyagok, karbantartás és javítás költségei.

Az üzemeltetési költségek tekintetében a következőket kell figyelembe venni:

- **állandó költségek:** o értékcsökkenési költségek o a gépek tárolási költsége o úthasználati díj
- **változó költségek:** o üzemanyagköltségek o olaj- és kenőanyag költségek (az üzemanyag árának 10%-a) o javítási és karbantartási költségek
- **A gép ajánlott éves kihasználtsága** - a gépek üzemeltetési költségét az ajánlott éves kihasználtság alapján határozzuk meg
- **gépteljesítmény** - csak saját hajtású és hozzákapcsolható gépekre alkalmazandó, az átlagteljesítményt egyórás üzemidőre vonatkoztatva
- **gépkézeltők személyi költségei**

A működéshez szükséges feltételek biztosítása – gépek

Több munkaművelet tartozik ebbe a körbe, beleértve a növénytermesztés kulcsfontosságú műveleteit.

- Az állandó költségek közé tartoznak a következők: o Az erőgép és hozzá kapcsolt gépek állandó költségei (pl. értékcsökkenés költsége, gépek tárolási költsége, útdadó)
- A változó költségek közé tartoznak a következők: o Az elektromos berendezések és hozzájuk kapcsolódó gépelemek változó költségei (pl. üzemanyag, javítási és karbantartási költségek) o Gépkézeltők személyi költségei

Termesztéstechnológia és termesztési célok

A költség és nyereség kiszámításának alapja az alkalmazott termesztés technológia, és a termesztési műveletek (talajelőkészítés és trágyázás, vetés, növényvédelem, betakarítás, a termény elszállítása és betakarítás utáni területrendezés). Ezeknél a folyamatoknál rendszerint átlagos körülményekkel és átlagos munka intenzitással számolunk.

A legalapvetőbb termesztési célok a következők:

- **Piacra termelés** A termény direkt értékesítése a piacon történik, közvetlen bevétel származik belőle, pl. gabona, repce, káposzta stb.
- **nem-piacra termelés** Ebben az esetben nem történik meg az előállított termény piaci értékesítése, a cél

a saját felhasználás. Erre jó példa a takarmánynövény, mely az állat takarmányozásán keresztül a későbbiekben tejként, húsként vagy tojásként stb. hasznosul. Másik jó példa az energianövény, mely fűtésre, energiatermelésre használható fel, és a végtermékben azáltal jelenik meg, hogy csökkenti a végtermék előállításának költségét.

gazdasági mutatók

A vállalkozás gazdaságos működése érdekében folyamatosan nyomon kell követni mind az állandó, mind a változó költségek megtérülését. A gazdasági mutatók értékelése alapja a rövid- és hosszútávú döntések meghozatalának. Az a módszer, amely nem veszi figyelembe a termelés/feldolgozás állandó költségeinek hányadát, nem értékeli az egységnyi termelésre/feldolgozásra jutó hasznot, az nem teszi lehetővé az ár meghatározását. Ez pedig (különösen a hosszabb távú tervezésnél) rossz döntések meghozatalához vezethet.

A kapott gazdasági mutatók értékelése:

- Ha a termékből származó bevétel nem fedezi a termelés során felmerülő állandó költségeket, a termelés nem érdemes folytatni, még rövidtávon sem.
- Ha a bevétel az állandó költségeket teljesen vagy részben fedezi, akkor a termelési tevékenység rövidtávon fenntartható, amennyiben a jövedelmezőség javulására lehet számítani.
- Hosszú távon csak az olyan termények előállítása lehet gazdaságilag előnyös, amelyeknél mind az állandó, mind a változó költségek megtérülnek, és ezen felül profitot is termelnek.

PiAcRA szánt termények Üzleti elemzése

A piaci termények jövedelmezőségi számítása a hozam paraméterei és az előrejelzések alapján, a termelési ciklus anyagi és nem anyagi bemenetein alapuló számítás. A bemenetek közé tartoznak a területegységre vetített változó, állandó és teljes költségek, a főtermék hozama és a főtermék egységére vonatkozó költségek.

A gazdasági elemzés általában az egyedi termelési technológia és a költségek modellezésén alapul. Ide tartozik a változó, állandó gépköltségek és a teljes területi költségek (1 ha) gazdasági értékelése, a főtermék hozama, a főtermék egységre vonatkozó költsége és a piaci értékesítésből származó haszon. A fő költségek közé tartozik a vetés költsége, a trágyázás, a betakarítás, a szántóföldön és utakon való szállítási költség, a gyomszabályozás és a rezsiköltségek. Ezen költségelemek közül sok magába foglalja a munkaköltséget és gépköltséget. Az előre látható szállítási távolság és más, költséggel járó tevékenység

szintén megjelenhet ebben a körben.

19

20 költségszámítási példa: kendertermesztés - termesztési költségek előrejelzése 1.

táblázat: A kettős hasznosítású kender (rost- és magtermesztés) bevételi sorai és az állandó költségtételek

index egység Standard termesztéstechnológia

1. Rosthozam [Száranyagtartalom t/ha] 5,0 2. Kóro ára, becsült eladási ár (pozdorja és kóc formájában) [Euro/t száranyag] 100,0

3. Kóro eladásból származó becsült eredmény [Euro/ha] 500,0 4. Természeti katasztrófák elleni biztosítás

mértéke (a vált. és állandó ktg. %-ában) [%] 3,0 5. Állandó költség [Euro/ha] 256,4 6. Mag beszámítása az értékesítésnél (pl.

takarmányként történő értékesítés) [Igen/Nem] igen 7. Mag eladási ára [Euro/t] 1750,0

8. Kendermag eladásából származó haszon [Euro/ha] 875,0

9. Kóro rosttartalom [%] 20,0

10. Támogatás (területalapú) [Euro/ha] 220,0

*A táblázatban szereplő minden érték tájékoztató jellegű és az alkalmazott termesztéstechnológia, az értékesítési lehetőségek és a pillanatnyi piaci árak függvényében változhat. A példa a Cseh Köztársaságban, a 2019-es évi adatok alapján készült, figyelembe véve a magyar tapasztalatokat is.

2. táblázat: A termesztéshez kapcsolódó várható költségek

MŰVELET Munka

[h/ha]

Változó költség (EUR)

Változó költség + gépek állandó költsége (EUR) 1. Elővetemény (pl. kalászos) utáni tarlóhántás, tarlóápolás 0,3 8,0 Nyár 20,0 26,0

2.

Dízelolaj [l/ha] **évszak**

Szilárd szerves trágyázás - magában foglalja a kijuttatást, szállítást, munkadíjat, trágyaszóró költségét

2,8 32,0 Ősz 490,0 570,0

3. Szántás (25 cm mélyen) szántáselmunkálással 0,7 20,0 Ősz 45,0 60,0

4. Trágyázás (hígtrágya, ha szükséges) 1,4 13,3 Tavasz 108,0 128,0
5. Vetés 0,4 4,2 Tavasz 272,0 280,0
6. Vetésemunkálás 0,2 3,4 Tavasz 7,5 10,0 7. Betakarítás 2 menetben (virágzat magokkal, majd szár) 0,7 6,0 Nyár 18,0 26,0 8. Terített rend lazítása, átszellőztetése (ha szükséges) 0,4 3,8 Nyár 12,0 16,0 9. Rendrerakás a bálázóval történő bálázás egyszerűsítése érdekében 0,4 3,7 Nyár 10,0 16,0 10. Bálázás 0,7 6,0 Nyár 38,0 63,0
11. Bálák szállítása és tárolása 0,9 10,6 Nyár 21,0 40,0
12. VAGY Bálák begyűjtése és helyszíni tárolása 0,5 4,6 Nyár 15,0 30,0
13. A tárolt bálák ellenőrzése 0,0 0,0 Nyár 0,1 0,1
14. Területrendezés betakarítás után, amely a következő növény talajművelési műveletei közé is sorolható
0,6 7,5 Kora ősz 21,0 30,0
9,9 123,1 1077,6 1295,1

*A táblázatban szereplő minden érték tájékoztató jellegű és az alkalmazott termesztéstechnológia, a rendelkezésre álló gépek, tárolási lehetőségek stb. valamint az évjáráthatás függvényében változhat. A példa a Cseh Köztársaságban, a 2019-es évi adatok alapján készült, figyelembe véve a magyar tapasztalatokat is.

3. táblázat: Gazdasági értékelés

Termesztés technológia	Munka [h/ha]	Dízelolaj [l/ha]	Változó költség (Euro)	Változó költség + gépek állandó költsége (Euro)
	9,9	123,1	1077,6	1295,1

* A táblázatban szereplő minden érték tájékoztató jellegű, a korábbi táblázatok számítására alapozott. A példa a Cseh Köztársaságban, a 2019-es évi adatok alapján készült, figyelembe véve a magyar tapasztalatokat is.

4. táblázat: Végső költség számítás

Index +Egység 1 ha 1 tonna termék (kóró/rost)

Természeti katasztrófák elleni biztosítás (EUR/ha) 38,9

Teljes változó költség (EUR) 1077,6 215,5

Teljes piaci kibocsátás (EUR) 1595,0 319,0

Fizetési hozzájárulás (= teljes piaci kibocsátás - változó költségek, euR) 517,4 103,5

Normatív állandó költségek (EUR) 256,4 51,3

Technológiai költségek (= összes változó költség + állandó gépköltség)(EUR) 1295,1
259,0

technológiai hozzájárulás a fizetéshez (= piaci eladás teljes technológiai költsége) (euR) 299,9 60,0

*A táblázatban szereplő minden érték tájékoztató jellegű, a korábbi táblázatok számítására alapozott. A példa a Cseh Köztársaságban, a 2019-es évi adatok alapján készült, figyelembe véve a magyar tapasztalatokat is.

Bizonyos termények (pl. zöldségek, gyümölcsök vagy a kender) termesztése egyes szakaszokban jelentős kézi munkaerő igényel bízna. A magas kézi munkaerő igény akár lehetőségként is felfogható a szociális farmgazdálkodásban.

22 **3. mARketing**

Ez a fejezet a marketinggel és az értékesítés hatékonyságának

növelésének különféle lehetőségeivel foglalkozik. Az alapvető kifejezéseken és a marketing alapjainak rövid bevezetésén túl a fejezet a marketingterv elkészítésére fókuszál, míg a fejezet utolsó része a szociális farmgazdálkodás és a társadalmi vállalkozási formák marketingtevékenységének speciális aspektusait vizsgálja.

3.1 marketing - szerepe a szociális farmgazdálkodásban

A marketing, meghatározása szerint, olyan irányítási folyamat, amely szisztematikusan a piacra

koncentrál, nem csupán a termékek azonnali értékesítésére. Az értékesítés szimplán arra törekszik, hogy rávegye a vásárlókat a termékek adott pillanatban történő megvásárlására. A marketing egy az eljárások és tevékenységek átfogó gyűjteménye, melynek célja, hogy egy olyan rendszert alakítson ki a hosszú-, közép- és rövidtávú stratégiákból, tervek- ből, célokból és eljárásokból, amely tükrözi a vevői igényeket, a piaci feltételeket, és arra törekszik, hogy biztosítsa a fenntartható értékesítést és profitot. Ez az eljárás nem különbözik a társadalmi problémákat fókuszba helyező szociális farmgazdálkodás esetében sem, hasonlóan a klasszikus vállalkozásokhoz. Az Amerikai Marketing Szövetség által elfogadott definíció szerint: „A marketing a koncepciók, árazás, promóció és a gondolatok, termékek és szolgáltatások terjesztésének tervezési és végrehajtási folyamata, s célja, hogy olyan árucserét indukáljon, amely kielégíti a személyek és szervezetek igényeit.” Egy másik definíció szerint: „A marketing az a társadalmi és vezetési folyamat, amelyen keresztül az egyének és a csoportok, termékek és értékek létrehozatala és egymás közötti cseréje által hozzájutnak ahhoz, amire szükségük van, s amit keresnek.” (Philip Kotler), illetve „A marketing vezetési folyamat, amelynek eredménye a vevői igények és kívánságok ismerete, előrejelzése, befolyásolása, végezetül kielégítése, olyan hatékony és költségtakarékos módon, ami által a vállalkozás elérheti céljait.” (Jaroslav Svetlik). Számos marketing definíció létezik, és szinte valamennyi hosszú távú folyamatként ragadja meg a marketinget, amely folyamatosan alakul és változik, miközben a külső tényezőkre (pl. a pillanatnyi piaci helyzetre) reagál. A változások célja a kezdetben felállított átfogó terv kielégítése és elérése. A társadalmi vállalkozások esetében kezdetektől úgy kell alakítani az adott folyamatot, hogy az elérendő céljaink világosak legyenek, s miközben a hosszú távú célhoz közelítünk, elérjük a rövid- és középtávú célokat. Mivel a szociális farmgazdálkodás viszonylag fiatal forma, vannak olyan eltérések, amelyek befolyásolják például a piaci helyzetet, a saját termelés szabályait, a forgalmazást stb. Szükség van egy bizonyos mértékű rugalmasságra a kiválasztott marketing megoldásokon belül.

A marketing célja kell, hogy legyen nemcsak az eladás, hanem az újbóli eladás is, hiszen csak az elégedett vevők felé történő ismételt eladás biztosítja a vállalkozás fenntarthatóságát hosszú távon. Különösen a szociális gazdaságok és társadalmi vállalkozások esetében kulcstényező a lojális, rendszeres vásárlók bevonása. Annak érdekében, hogy stabil legyen az üzlet és a vásárlók visszajárjanak, megfelelő marketingstratégiát kell tervezni és hozzá illő vállalati koncepciót kell kialakítani.

A vállalati koncepció alapvetően annak a jövőképek a definíciója, amellyel a vállalatnak rendelkeznie kell, ha hosszú távon is sikeres kíván maradni. Ennek a jövőképek az üzleti tervből kell következnie (illetve annak része kellene legyen), és valós piaci és keresleti monitoring eredményekre kell támaszkodnia. A jövőkép a marketingstratégia alapjaként is szolgál. Ennek lényege a marketingcélok részletesebb meghatározása, s annak a keretrendszernek a nagyvonalakban történő felvázolása, amelyet a vállalkozás elérni kíván. Magának a marketingstratégiának számos alapvető részt kell tartalmaznia, többek között:

- célpiac - a termékünk fogyasztóinak meghatározása, a célvásárló jellemzése
- pozicionálás - a piaci versenyben betöltött pozíció, és a termék egyediségének meghatározása
- ár - a termék értékének és az árazási stratégiának a meghatározása
- forgalmazás - az optimális forgalmazási és értékesítési csatornák meghatározása

- promóció - reklámozás, értékesítési promóció, promóció költségei és időzítése

Számos marketingstratégia létezik. A legmegfelelőbb kiválasztását a vállalat kezdeti helyzete, valamint a tervezett változások és hosszú távú célok befolyásolják. A stratégia alapvető formái közé tartoznak a következők:

- **Piaci behatolás (piackiáknázás) stratégia:** A meglévő piacon a vállalkozás a régi termékből többet próbál értékesíteni, törekszik a piaci részesedésének megtartására.

- **Piacfejlesztési (bővítési) stratégia:** a vállalkozás új piacokat keres meglévő terméke számára, a vevői kör bővítését remélve. Ez lehet új piaci szegmens, vagy lehet földrajzilag új piac megtalálása. Az új piacon számítani kell a konkurenciára, amennyiben hasonló termék már jelen van.

- **Termékfejlesztési stratégia:** a meglévő piac vevői számára új termékeket állít elő, amennyiben a régi termékek már nem hozzák a kívánt eredményeket. A termékfejlesztés által a piacon nem túl sikeres termékeket lecserélik. Új alapanyagok, fajta variációk felhasználásával a vevőknek tetszetősebb, kelendőbb termékeket dobnak piacra.

- **Diverzifikálási stratégia:** a gazdálkodó új terméktípussal, új piacokon, új vevői csoportokat próbál elérni. Ez a stratégia a legkockázatosabb, ám ez rejti a legnagyobb siker lehetőségét is pl. kozmetikai cég betörése az oktatási piacra (oktatás, tanácsadás).

A fent említett alapstratégiák a szociális gazdaságok esetében is működőképesek, de szem előtt kell tartani, hogy speciális piacon kerülnek alkalmazásra. Hangsúlyosabban kell foglalkozni a szociális vállalkozás formájából származó hozzáadott érték-többlet marketingjével, mert emiatt a hozzáadott érték miatt nyílik lehetőség az újabb vevők megnyerésére.

3.2 marketingterv - értékesítés

A marketingstratégiák gyakorlatra váltásának eszköze a marketingterv elkészítése, amely gyakorlatilag egy sorozat, amely segít elérni a marketing célokat. Így a gazdálkodónak, vagy a feldolgozónak a marketingtervben számtalan eltérő stratégiája lehet az általa folytatott termelés különféle szegmensei tekintetében és azok kombinációjával is dolgozhat. Pl. A szárított almachips esetén utalhat a csomagolás a terméket előállító fogyatékoságára, míg az almale csomagolása az előállításban résztvevő volt drogfüggők munkájáról tanúskodhat.

A marketingterv a stratégiák megvalósítása során is fontos. Továbbá felhasználható az üzleti partnerek meggyőzésére, vagy pénzügyi források, adományok megpályázására. A marketingterv írott vagy elektronikus verziója által egyszerűbb azonosításra is, amelyeket egyébként talán nem vennénk észre. A szociális gazdaságok esetén még fontosabb hangsúlyt fektetni a külvilág felé történő bemutatkozásra, hangsúlyt helyezve az etikai szempontokra és arra a speciális érték-többletre, melyet ez a fajta vállalkozás magában hordoz.

A marketingterven belül minden marketingstratégia, vagy még pontosabban minden termék számára

mérföldköveket kell kijelölni. Ezek a mérföldkövek lehetővé teszik, hogy jobban figyelemmel követhető legyen a terv szerinti előrehaladás, és ilyenkor van lehetőség annak mérlegelésére, hogy szükséges-e bármiféle változtatás. A mérföldkövek hozzák létre az alaptengelyt az időtervben, amelyeket követve a marketingcélokat megvalósíthatóak. Minél rövidebb a teljes terv időkerete, annál konkrétabban kell meghatározni azokat az időpontokat, amikor ezeket el kell érni. A szociális gazdálkodásban és általában a társadalmi vállalkozási formáknál számolni kell bizonyos nehézségekkel, az egyes célcsoportokkal végzett munka termelékenységémiatt. A gyakorlatban ezért érdemes az adott időkereten belül, vagy még inkább az egyes mérföldkövek tervezésekor többletidőt vagy alternatív opciókat betervezni. Az időrenden felül a feladatok megvalósításáért felelős személyek kijelölése is fontos.

A szociális vállalkozás beindítását megelőzően tájékozódni kell a megcélzott piaci szektor sajátosságairól. Ennek piaci elemzésre kell épülnie, valamint fel is készíti a speciális termékkel vagy termékekkel való piacra lépésre.

A feldolgozott termék értékesítése az alapanyag értékesítéshez képest többletbevételt eredményezhet (a feldolgozás többlet költsége kevesebb, mint a feldolgozott termék és az alapanyag árbevétele közötti különbség). Az alapanyagok és a belőlük készült termékek árának összehasonlítása segíti a gazdálkodót az optimális termékek kiválasztásában. A hozzáadott érték többféle módon érhető el. Például bónusz az eredetileg kínált termékhez, egy másik termék ingyenes mintája, voucher egy további vásárláshoz stb.

A legfőbb hozzáadott érték minden szociális gazdaságból származó termék esetén a társadalmi érték, amelyet a termék természeténél fogva hordoz. Ez a vásárló számára láthatatlan, bizonyos vásárlók nem is tudnak róla. Az eladó egyik feladata az kell legyen, hogy erről a termék komponensről tájékoztatja a vevőt, mert ennek kell a termék minőségi paraméterei mellett az egyik olyan értéknek lennie, amely miatt a vevő a szociális gazdaságból származó terméket vásárolja.

Az értékesítésre szánt termék

Az első lépés a termék vagy termékek leírása, aminek pontosnak és részletesnek kell lennie. A termék műszaki leírásán kívül fontos ismertetni az olyan egyéb termékinformációkat, amelyek elmagyarázzák és leírják a termék jellemzőit és előnyeit, mindeközben megfogalmazva a termék egyediségét. Ebben a tervezési fázisban kell összehasonlítani a saját terméket a piacon lévő hasonló termékekkel. Az összehasonlítás eredménye változtatásokra ösztönözhet, például a termék csomagolását illetően, mert az lehet, hogy több kapacitást igényelne.

23

²⁴Fontos hangsúlyozni, hogy a termék leírása emelje ki a termék azon paramétereit, amelyek utalnak arra, hogy szociális gazdaságban állították elő. Ha a termék leírás egy meghatározott vevői körnek készül, akkor érdemes ezen célcsoport sajátosságait szem előtt tartani.

Az elérendő marketingcélok

A következő lépés a tervhez szükséges marketingcélok felállítása. A marketingcélokat

jellemzően a profit, az értékesítés, a piaci részesedés, az árazás és a promóció határozza meg. Ezeknek a céloknak világosan jelezniük kell, hogy a vállalkozás mikor és merre kíván haladni. Az eredmények ellenőrzése miatt fontos, hogy írásba foglaljuk ezeket. A céloknak pontosnak kell lenniük, fel kell tüntetni, hogy mikorra kell elérni őket, ki az elérésükért felelős személy, ugyanakkor az is fontos, hogy mérhető legyen a célok elérésének sikere. A felelősségi körök személyhez rendelése fontos az egyének saját munkájának megszervezése szempontjából is, valamint segít elkerülni azt a helyzetet, hogy egy feladatról mindenki azt hiszi, hogy a másiké. A célok elérésének mérhetősége nagyon fontos ahhoz, hogy visszajelzések alapján megítélhető legyen, hogy a tervezett célok reálisak-e vagy sem. Itt ismételt hangsúlyozni kell, hogy a szociális farmgazdálkodás esetén nem szabad megfélemlíteni azon célcsoportok sajátosságairól, akikkel a munka folyik.

A céloknak szintén tartalmazniuk kell elérésük módjának leírását, amely egy módszertani útmutató is lehet. Ilyen célok lehetnek például a profit növelése, új vevők elérése, új termék piacra dobása stb. A szociális gazdaságok és vállalkozások esetén nem szabad megfélemlíteni a már korábban említett időtartalékok és alternatív megoldások beépítéséről, a célok biztos elérése érdekében. Erre példa lehet az alapanyag egyszerűbb feldolgozása vagy közvetlen értékesítése.

verseny Társak és Piaci Pozíció

A marketingtervnek fontos eleme a verseny figyelemmel követése. Az arra vonatkozó áttekintés, hogy a piacon ki van jelen hasonló vagy hasonló célokat szolgáló termékkel, döntő lehet a marketingstratégia kiválasztásakor. Nem elég azt figyelni, hogy a többi viszonteladó és termelő milyen termékekkel van jelen a piacon, de fontos megismerni az általuk alkalmazott eljárásokat, reklámokat, az árazási stratégiájukat és forgalmazási formáikat. A piacon zajló verseny nem mindig ellenség. Bizonyos esetekben az együttműködés vagy a többi piaci szereplő tevékenységeinek felhasználása is megoldásnak bizonyulhat. Nemcsak a szociális gazdaságok és vállalkozások szektorában zajló potenciális verseny felmérését kell elvégezni, az egész piac vonatkozásában is meg kell ezt tenni. Annak ellenére, hogy vállalkozás a vevők speciális csoportjait célozza, akik értik és értékelik a termék hozzáadott társadalmi értékét, a szokványos termékparaméterek tekintetében is ajánlatos versenyképességre törekedni.

A versenytársak ismeretével párhuzamosan a vállalkozás saját piaci pozícióját is fontos ismerni. Ez az az indikátor, amely megmutatja, hogy a vállalkozást a vevők hogyan ismerik fel a piacon, és hogyan különböztetik meg más versenytársaktól és piaci termékektől. Egyszerű szabály, ha a vállalkozás termékeit jobbnak tartják, akkor a piaci pozíciója is jó. Ahhoz, hogy a vevők jobbnak ítéeljék meg a vállalkozás termékeit, azoknak rendelkezniük kell olyan hozzáadott értékkel, amely nincs meg más versenytársaknál. Ha a vevő a terméket összemérhetőnek tartja a versenytársak termékeivel, akkor javítani kell a piaci pozíciót, mert a vevő nem különösebben motivált abban, hogy a vállalkozás termékét vásárolja meg. Ha a versenytermékeknél rosszabbnak minősül a vállalkozás saját terméke, akkor újra kell értékelni az egész terméket és az alkalmazott marketingeljárást.

versenyelőny - Amivel A termék kitűnik A Piacon

Versenyhelyzetben fontos, hogy a vállalkozás termékének legyen versenyelőnye. Ez gyakorlatilag bármi lehet, amiben a termék előnyösebb (alacsonyabb ár, hosszabb garanciális idő, nagyobb arányú természetes összetevők), vagy egyedi (tradicionális előállítási mód,

speciális recept, hasonló termék hiánya). Ezeket az előnyöket tudatosan kell bemutatni a vevőknek, mert ezek lesznek azok a motiváló tényezők, amelyek alapján a terméket megvásárolják. A szociális gazdálkodásban különös hangsúlyt kell fektetni a gazdálkodás formájára utaló hozzáadott érték megjelenítésére, ami abból fakad, hogy a termék előállításához a vállalkozás megváltozott munkaképes- ségű szereplőket alkalmaz. A szociális gazdaságból származó terméknek az eredete képvisel erős hozzáadott értéket, de fontos tudni azt is, hogy ez csak bizonyos vevői célcsoportokra van hatással. Ezért kell ezt a hozzáadott értéket más értékekkel kombinálni (környezetbarát jelleg, alapanyagok regi- onális szintű beszerzése, újrahasznosítható csomagolás stb.). A szociális gaz- daságok termékeit vásárló legtöbb vevői célcsoport egyre jobban értékeli az ilyen típusú hozzáadott értékeket és kombinációjukat.

Számos értékesítési forma alkalmas arra, hogy ne csak a terméket, hanem a termék előállítási környezetét is be- mutassa, különös tekintettel az elkészítésében részt vevő személyekre.

Kockázatelemzés

Kockázattal mindig számolni kell. Új vállalkozás indításakor kockázatot jelenthet például az információk kiszivár- gása versenytársakhoz, technológia összeomlása, bank beavatkozása a fejlesztésbe. A termeléstechológia vál- tozása miatt is adódhatnak kockázatok. Például probléma a túlfeszültség- védelemmel, kémiai reakciókkal, vagy előfordulhat, hogy nem tud a vállalkozás alkalmazkodni a beszállítókhoz. Minden kockázatnak más hatása lehet a vállalkozás általános sikerére. A kockázatelemzés a kockázatok azonosítására és értékelésére szolgál.

A kockázat mértékének meghatározása a kockázatelemzés egyik fontos lépése. A kockázatok hatásait vagy követ- kezményeit ötfokú skálán lehet értékelni az alábbiak szerint:

5. táblázat: A kockázat hatása

5 KRÍZIS A helyzet jelentősen korlátozza vagy ellehetetleníti a vállalkozói tevékenysé- get (pl. csőd, haláleset stb.).

4 FONTOS

A helyzet igen veszélyesen befolyásolja a vállalkozás belső és külső működé- sét (pl. jelentős anyagi veszteség - ami meghaladja a költségvetés 100%-át, időveszteség, jogvita, sérülések stb.).

3 KÖZEPES

A helyzet veszélyesen befolyásolja a vállalkozás belső és külső működését (pl. veszteségeket okoz, de még képes tovább működni, pénzügyi veszteség lép fel a költségvetés maximum 30%-áig stb.).

2 NEM FONTOS A helyzet korlátozza a vállalkozás belső működését (pl. maximum 30 napos csúszások lépnek fel).

1 ELHANYAGOLHATÓ A helyzet negatívan befolyásolja a vállalkozás működését, de nem okoz 5%-

nál nagyobb veszteséget.

Az egyedi kockázatok hatásán kívül a kockázatok valószínűségét is meg kell határozni, amit szintén ötfokú skála segítségével lehet értékelni, az alábbiak szerint:

6. táblázat: A kockázat felmerülésének valószínűsége

5 BIZTOS A kockázat majdnem mindig, vagy 90-100%-os valószínűséggel bekövetkezik.

4 VALÓSZÍNŰ A kockázat jó eséllyel bekövetkezik.

3 LEHETSÉGES A kockázat olykor bekövetkezik (pl. bizonyos körülmények esetén).

2 NEM VALÓSZÍNŰ A kockázat előfordulhat, de nem valószínű.

1 KIZÁRT A kockázat csak kivételes esetekben és speciális feltételek teljesülése

esetén következik be.

A kockázat mértékét a következő képlet határozza meg:

Kockázat mértéke = Kockázat hatása * Kockázat valószínűsége

A kockázat mértékének szintje 3 fő sávba sorolható (lásd: 7. ábra)

25

26 7. táblázat: Kockázati zónák **kockázat hatások**

5 5 10 15 20 25 magas

4 4 8 12 16 20

3 3 6 9 12 15 közepes

2 2 4 6 8 10

1 1 2 3 4 5 alacsony

1 2 3 4 5

kockázat valószínűsége

- alacsony <12 - a szervezet tevékenységére gyakorolt hatások nem jelentősek
- mérsékelt 12 <és <16 - a hatások súlyosak, de nem kritikusak
- magas > 16 - a szervezet tevékenységére gyakorolt hatások kritikus mértékűek

Először a magas valószínűségű kockázatokkal kell foglalkozni, majd a közepes mértékűekkel.

Meg kell említeni, hogy a kockázatok nem lehet teljesen és minden esetben kiküszöbölni.

Számos olyan eset van, amikor folya- matosan számolni kell a kockázatok felmérésével és jelenlétével. Az ilyen kockázatok közé tartoznak a jelentős emberi mulasztások, amelyeket ellenőrzésekkel, képzéssel, teszteléssel stb. lehet csökkenteni, de teljesen nem lehet kizárni. A kockázatelemzés előkészítése sok lépésből áll. Célja azon veszélyek vagy nemkívánatos események felismerése és elemzése, amelyek az adott vállalkozói tevékenység során felmerülhetnek. A kockázatelemzés elő- készítésének lépései a következők:

a) A környezet meghatározása - meg kell határozni, hogy milyen környezetben történik a tevékenység, mely terület fedt le az elemzés, és mely terület esik az elemzésen kívül.

b) csapat kialakítása - az elemzést tapasztalt csapatnak kell elvégezni, akik jól ismerik a rendszert és van tapasztalatuk arról, hogy milyen események fordulhatnak elő. Egyértelműen nem megfelelő, ha az elemzést egyetlen személy végzi; a kollektív munka segít kiküszöbölni az egyéni nézőpont szubjektivitását.

c) kockázatok meghatározása - a kockázatok meghatározásához a csapat tagjai elvégzik a rendszer elemzését. Ehhez alkalmazhatnak vizuális modellezést, brainstorming-ot (ötletelést)

vagy annak írásos rögzítését. Olyan kéréseket vehetnek fel, mint:

Milyen veszélyes körülmény következhet be?

Bekövetkezhets-e összeomlás?

Mit okozhat egy összeomlás?

Milyen körülmények esetén állhat le a termelés?

d) A kockázatok rögzítése - minden kockázatot egy előkészített űrlapba vezetnek fel a szakértők. Azok a kockázatok, amelyek további értékelést igényelnek, hozzárendelhetők meghatározott területekhez, technológiákhoz vagy eljárásokhoz is.

e) A kockázat jelentőségi fokának kiszámítása - a csapat minden meghatározott kockázatot értékeli annak előfordulási valószínűsége (1-5), valamint hatása (1-5) alapján. Az értékelés után a kockázat mértékének fokát szorzással számítják ki, majd a kockázatokat egyedi sávokba kategorizálják.

f) kockázatok kiküszöbölésére irányuló intézkedések meghatározása - az elemzés csak akkor tekinthető befejezettnek, amikor a csapat meghatározta a kiválasztott kockázatok kiküszöbölésére szolgáló megfelelő intézkedéseket.

g) kockázatelemzés megismétlése - a kockázatok idővel változhatnak, ezért tudni kell, hogy a korábbi intézkedések továbbra is hatékonyak-e. A kockázatelemzést bizonyos idő elteltével (fél év, 1 év) meg kell ismételni, s az eredményt össze kell vetni a korábbi elemzéssel.

termékdiverzifikáció – Hogyan lesz tíz termék egyetlen alaptermékből

A marketingtervnek fontos eleme a termékdiverzifikáció lehetőségeinek kifejtése. Ez alkalmas arra is, hogy alternatív megközelítéssel érje el a vállalkozás a marketing céljait. Ez fontos része a fenntarthatóságnak a szociális gazdaságban. A termékdiverzifikáció lehetővé teszi, hogy egy alaptermékre alapozva szélesebb termékportfóliót kínáljon a vállalkozás, egyrészt magának az alapterméknek a differenciálása által, másrészt kiegészítő termékek és szolgáltatások hozzákapcsolásával.

Az egyetlen termékre alapozott termékportfólió felépítését az alaptermék eredeti alapanyagával kell kezdeni, azt vizsgálva, hogy milyen egyéb termékeket lehet belőle előállítani a meglévő technológiával. Tejből például gyártható sajt, joghurt, tejföl, sütemények stb., de eladható nyers terméként is.

A már feldolgozott termék is tovább gondolható. Sajt készítés esetén például, a különböző érlelési idővel eltérő karakterjegyű sajtvariációk állíthatók elő.

A termékdiverzifikáció klasszikus módszere a kiszerelési méretek szerinti választékbővítés, a legkisebb termékintéztől a több kilogrammos családi kiszerelésig létrehozható a teljes kínálat. A különféle vevők

jellemzően eltérő csomagolási méreteket kedvelnek, s a méretet az alapján választják ki, hogy milyen célból vásárolják a terméket pl. napi fogyasztásra, ajándéknak stb. A termék tartóssága szintén fontos szempont, mert általában igaz, hogy a nagyobb kiszerezésű romlandó termékek nehezebben értékesíthetőek.

A termék kiszerezése mellett a csomagolás módja is befolyásolja az eladhatóságát. Ebbe a csomagolás és a grafikai elemek mellett az eltérő csomagolóanyagok használata is bele tartozik. Ha a terméket luxuscikként kínálja a vállalat, akkor ennek megfelelő csomagolási módot kell választania (pl. a pástétomok vagy lekvárok műanyag helyett üvegedényben, a sajt, borok és egyéb kézműves termékek fadobozban történő értékesítése). A napi fogyasztási cikkek és más olcsóbb termékek esetén olyan csomagolásra kell törekedni, amely csak minimálisan emeli a végtermék árát (pl. lebomló műanyag vagy papírcsomagolás). A szociális gazdálkodásban a csomagolás információt is közvetíthet a termék előállításának körülményeiről. Például a csomagoláshoz információs füzet is csatolható, amit tájékoztatást ad a szociális gazdaságban dolgozókról.

A termék-diverzifikálás egy másik lehetősége a különböző ízesített variációk előállítása, így az alaptermék egy teljes sorozattá bővíthető. Ezek eltérőek lehetnek nemcsak az ízesítés tekintetében (gyógynövényekkel, sófajtákkal, édesítőkkal, fűszerekkel) de akár a színek és illatok tekintetében is. Ez utóbbiak különösen hasznosak lehetnek az eltérő vevői célcsoportok elérésében.

Nagyon hasznos diverzifikálási lehetőség a termék hagyományos formájának, külalakjának megváltoztatása. Ennek lehetnek gyakorlati okai (előnyösebb a reszelt sajt konyhai alapanyagának, a kisebb méretű tésztát jobban szeretik a gyerekek), vagy csupán esztétikai (a kemény sajt figuraként, állatformaként vonzóbb lehet gyermekek számára). A hasonló módosítások többletértéket jelenthetnek a hagyományos formákhoz és csomagoláshoz képest. A fenti módosítások növelhetik a termék kézi munkaigényét, de ez egyben további munkalehetőséget is kínál a szociális gazdaságban.

(Termékdiverzifikációra jó példaként szolgál az 5. fejezetben szereplő csehországi Levendula farm).

28 A célpiac kiválasztása - A termék vásárlói Akár új termék piacra bevezetések, akár meglévő termék értékesítési körének kiszélesítései, fontos a célpiac kiválasztása. A piac körbehatárolásakor a potenciális vevőket csoportokra kell osztani, s ki kell választani azokat a csoportokat, amelyeknek a vállalkozás a terméket el szeretné adni. Ezután nemcsak magát a terméket kell hozzáigazítani a kiválasztott csoporthoz, hanem a csomagolást, a promóciót, a forgalmazási formákat és végül, de nem utolsó sorban, az árat is. Egy adott szociális

gazdálkodásból származó termék gyenge értékesítése nem feltétlenül fakad annak gyenge minőségéből, a magas árból vagy kevésbé vonzó kinézetéből, hanem gyakran abból, hogy a termék esetén nem a megfelelő piaci szegmensre esett a választás. Bármilyen termék is kerül értékesítése, függetlenül a piaci szegmenstől, a vevők felé irányuló kommunikációban mindig követni kell az alapszabályt, mi szerint figyelni kell a visszajelzésekre. Nemcsak bónuszokkal, jutalmakkal vagy a termék minőségével kell a vásárlás megismétlésére ösztönözni a vevőket. A terméket kísérelje párbeszéd, amely biztosítja a partneri viszonyt és a vásárló a termék kialakításában való részvételi érzetét. A szociális gazdálkodás esetében még különösebb gondot kell kiválasztani a célcsoportot, nemcsak az országok, de akár az országokon belüli régiók között is különbséget kell tenni. Általánosságban a szociális farmgazdaságok termékeivel olyan csoportokat kell célozni, amelyek szívesen vásárolnak speciális hozzáadott értékkel rendelkező termékeket, nem jelent ez számunkra anyagilag akadályt, vagy valamilyen kapcsolat köti őket a termék előállításához vagy az előállításban részt vevő csoportokhoz.

ÁrKéPzés - A teRmék BeáRAzásA

A termék beárázása az előállítási költségeken és a hasznon alapul, (lásd. üzleti terv készítése), de marketing eszközként is szolgál. Az ár nagyon fontos vásárlást befolyásoló tényező: gyakran a legfőbb vagy akár az egyetlen, ami a vevőt befolyásolja. Fontos megjegyezni, hogy az ár nemcsak az egyes termékek tekintetében különbözik, hanem ugyanazon termék esetében is, attól függően, hogy életciklusának mely szakaszában van. A terméknek, és egyes összetevőinek az életciklusa az egyes termékeknél igen eltérő lehet, de általában négy fázisról beszélünk, amelyek a bevezetés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás. Új termék esetében a beárázás különféle stratégiák alapján történhet. Az alkalmazott stratégia függ a kiválasztott célcsoporttól. A termék ára kezdetben lehet:

a) magasabb - ez akkor helyes stratégia, ha a célcsoport piaci újdonságot kereső vevőkből áll. A szociális gazdaság termékei esetében a leggyakrabban olyan vevők tartoznak ebbe a célcsoportba, akik ezeket a termékeket divatból vásárolják, speciális és luxustermékeket keresnek, és többnyire olyan termékeket választanak, amelyeket nem széles piaci értékesítésre szántak és kimagasló minőség jellemez.

b) a versenytársakéhoz hasonlítható - ez akkor helyes stratégia, ha már vannak hasonló termékek a piacon, amelyeknek az árát a vevők már megszokták. Ebben az esetben a vállalkozás nem kíván ár háborút indítani, így az árát a versengő termékek árához igazítja. Ez esetben a vevőket más tényezők mentén kell megnyerni.

c) alacsonyabb - ez akkor helyes stratégia, ha erős a piaci verseny, és a vállalkozás a lehető legnagyobb számú vevőt kívánja a termékéhez vonzani. Ez akár átmeneti veszteség árán is történhet, amelyet a későbbi termékciklusok során majd kompenzálhat. Gyakran még olyan termékek számára is hasonló árát lehet meghatározni, amelyek irányába még nincsen bizalma a vásárlóknak. Ez a stratégia magas termelési költségű termékek és luxustermékek esetén nem alkalmazható. Az ilyen árpolitikánál a vállalkozásnak készen kell állnia nagy piaci kereslet gyors kielégítésére is.

Bevett stratégia a 9-re végződő (9,90, 99, -, 199, - stb.), vagy a következő kerek összeghez viszonylag közeli ár (1490, -, 2990, - 9900 stb.) alkalmazása. A vevők jellemzően az ár első számjegyeire figyelnek, és ezért a terméket ilyenkor alacsonyabb árkategóriába sorolják, mint

ahol az valójában van. Mivel sok vevő már ismeri ezt a trükköt, a több számjegyű árak esetében további lehetőség az utolsó előtti számjegy hasonlóképpen történő megváltoztatása (189, -, 1180, -, 2489, - stb.). Ezt a stratégiát nem célszerű alkalmazni a luxus benyomását keltő termékek esetén. Az árat sosem szabad túl gyakran változtatni, hanem csak akkor, amikor a termék az életciklusában továbblép.

A szociális gazdaság termékeinek esetében a magasabb árat indokolhatja a hozzáadott érték, amennyiben az állan- dó vásárlók egy része eleve számít a magasabb kiadásokra, amelyeket a szociális gazdaságban dolgozóknak szánt egyfajta támogatásként fog fel. Erre azonban nem lehet mindig alapozni, mert a szociális gazdálkodásban is vannak olyan termékek, amelyek árazási stratégiája nem tér el marketing szempontból a konvencionális termékektől.

márKA, kommunikáció, értékesítési tRenDek - A teRMék BemutAtása

Ez a fejezet a márkaépítést, annak jelentőségét, a vevők és más piaci szereplők felé irányuló kommunikációs lehetőségeket, valamint a termékpromóciót mutatja be. A fejezet szintén érinti a társadalmi trendeket és azok lehetséges felhasználását a marketingben.

márka

A márka nagyon fontos tényező a szociális gazdaságok termékei tekintetében, mert itt nagy hangsúly helyeződik a vásárló és a termelő közötti kapcsolatra. Alapvetően itt a termelő vagy árusító márkaépítéséről van szó, amely a minőségi színvonal egyfajta garanciájaként szolgál. A márka különbözteti meg a terméket a versenyben lévő hasonló termékektől, lehetővé teszi a termék azonosítását és szerepet játszik a termékimázs kialakításában. A márkaismeret és annak pozitív fogadtatása a lojális vevő megszerzése felé vezető úton az egyik legelső lépés. A márka promóciója azonban költséges művelet, ezért nem minden termék esetében ajánlott. Bizonyos esetekben gazdaságosabb az alapanyagokat, a félkész termékeket vagy a késztermékeket anonim módon más feldolgozó vagy kereskedő felé értékesíteni, aki a saját márkáját adja a termékhez. Ez csökkenti a marketing- és logisztikai költségeket, de így a saját márka, ezáltal a termék és a termelő, valamint a vevők közötti kapcsolatépítés lehetősége is elvész. A jól megalapozott márka bizonyos esetekben akár áremelést is indokolhat.

kommunikáció

A marketingkommunikáció fogalma magában foglalja a vevővel való közvetlen és közvetett interakció minden csatornáját és módszerét. A kommunikáció a termékek, a szolgáltatások és a vállalkozás imázsának kialakítását segíti. A kommunikációnak több formája létezik. Ajánlatos, hogy ne korlátozódjon csak egyre, hanem a vállalkozás minden kommunikációs lehetőséget használjon ki. A legáltalánosabb kommunikációs eszköz a reklám. További lehetőségek: szponzoráció, különféle események szervezése, értékesítési információ, médián keresztül közvetett promóció (informatív cikkek, riportok), termékekre, szolgáltatásokra vagy a vállalkozásra vonatkozó információk szétküldése postai úton vagy elektronikusan. Ezen kommunikációs formáknak arra kell irányulniuk, hogy pozitív benyomást keltsenek a vállalkozásról és promócióként szolgáljanak. A szociális gazdaság esetében a kommunikáció különösen fontos, mert csak a jól informált vevő értheti meg és értékelheti azt a többletértéket, amelyet a szociális farmról származó termék hordoz magában.

értékesítési trendek

Mivel a szociális gazdaság termékeinek vásárlói speciálisak, ezért érdemes követni a trendeket, és a termékek promócióját és értékesítését is azokhoz igazítani. A trendeknek nem minden esetben van kapcsolata a szociális gazdasággal (vagy a mezőgazdasággal, vagy a mezőgazdasággal vagy a termelés bármely formájával), mégis igen jól használhatók a termékek értékesítésében. Az értékesítési trendek közé tartoznak a következők:

A változatosság iránfi igény

A mai vásárlók minden lehetséges módon keresik a szokványostól való eltérés lehetőségét - a nyaralóhely kiválasztásától az öltözködésen keresztül az étkezésig. A szociális gazdaság termékei ezt a fajta változatosságot vagy különbözőséget hordozhatják, amit feltétlen kommunikálni kell a vásárló felé.

Az egyediség iránfi igény

Sok vevő hajlandó magasabb árat fizetni az egyedi termékekért, amelyek nem szokványosak a piacon. A nem szokványos előállítási körülményeken kívül (szociális gazdaság) az egyediség megjelenhet a csomagolásban és értékesítés formájában is. Ezzel párhuzamosan luxus márkák is kiépíthetők a kiválasztott termékekre (pl. sajt, bor, húsfélék), ami megfelel az egyedi termék iránti igénynek. A kézzel végzett munkafolyamatok magasabb aránya miatt, a szociális gazdaságban egyedi termék is készíthető egy adott vevő számára. Az ár ebben az esetben jóval magasabb, mint tömeggyártás esetén, ami a szociális gazdaság esetében hozzájárul a gazdasági fenntarthatósághoz.

A termék termelőhöz történő kapcsolása

Többek közt a városi életstílus is oka annak, hogy számos tevékenység, köztük az értékesítés is egyre inkább anonimá és személytelenné válik. Bizonyos vásárlók ezért olyan üzleteket vagy értékesítési pontokat keresnek, ahol a nevükön szólítják őket, az árukat az ő kívánságuk szerint állítják össze, tanácsokat kapnak a használatra vonatkozóan, jelen lehetnek a termék elkészítésénél vagy feldolgozásánál, ahol ismerik, hogy kitől vásárolnak, láthatják azt a helyet, ahol a termék elkészül. A termék előállítási helyének megnevezése ezért a szociális gazdaság egyik alapelve. A szociális gazdaságban dolgozóknak hangsúlyozniuk kell a termék eredetét. Ezt a közvetlen értékesítésen keresztül lehet legjobban elérni. Ez az értékesítés módja, ami a hagyományos termelés esetén is gyakori, az egyik leghasznosabb a szociális gazdaság termékeinek promóciójában és értékesítésében.

Azt is igénylik, hogy a termékek folytonosan beszerezhetőek legyenek (hosszú nyitvatartási idő, éjjel-nappali nyitva tartás, hétvégi nyitva tartás). Ha a szociális gazdálkodás termékeit a gyors vásárlás elvárásaihoz igazítja a vállalkozás, akkor számolni kell azzal, hogy elesik a közvetlen értékesítés nyújtotta előnytől (kereskedelmi árres nélküli ár, helyi piacon való jelenlét). Előnye viszont, hogy egy szélesebb vásárlóközönség szólítható meg, és bővülnek a piaci lehetőségek.

Kényelem

A vevők egy része olyan terméket szeretne (különösen élelmiszerek esetén), amely feldolgozása gyors és nem igényel különösebb konyhai jártasságot. Az ilyen termékek lehetnek például a mosott és összevágott zöldség, a frissen facsart gyümölcslé, a szeletelt sajt vagy szalámi. Ezzel szemben az előállításához szükséges többletmunkát kompenzálhatja a megfizethetően magasabb ár, ami még nem retenti el a vevőket a vásárlástól. Ezek a módosítások jól elvégezhető tevékenységek a szociális gazdaságban dolgozók egyes csoportjai által.

Kiszereles

Napjainkban egyre ritkábban a tradicionális családi ebédek. A családtagoknak rendszerint más az időbeosztása és mások az étkezési szokásaik is. Szintén növekszik az egyszemélyes háztartások száma, ezért egyre nagyobb a kereslet a kis (snack) adagok iránt. A termelőnek és a kereskedőnek ezért különféle kiszerelesi méreteket kell biztosítani. Az eltérő méretekhez eltérő árakat lehet alkalmazni. A kialakított árral lehet motiválni a vevőt a nagyobb kiszereles megvásárlására (a nagyobb kiszereles ára kedvezőbb), vagy pedig rávenni arra, hogy hajlandó legyen többet fizetni a kisebb kiszerelesű termékért (a kisebb kiszerelesek drágábbak).

Otthonon kívüli étkezés

Sok munkahelynek van saját étkezdéje vagy étterme, ami a dolgozók rendelkezésére áll a meleg főétkezés elfogyasztására. Az a trend, hogy egyre többen étkeznek házon kívül a hétköznapi napokon is. Ez jelenti a munkahelyi menükön, közeli éttermekben elfogyasztott napi menüket, illetve a munkahelyre kiszállítással rendelt ételeket. A közvetlen értékesítést választó termelőknek ezért fontos a nagyobb létszámot ellátni képes konyhával - munkahelyi menzák, napi menüket kínáló éttermek, házhozszállító menüt kínáló konyhák - kiépíteni a kapcsolatot. Ehhez elképzelhető, hogy társulniuk kell más közvetlen értékesítővel, hogy a vevők igényeit kielégíthessék. Nagy mennyiségű rendelések esetén is előfordulhat, hogy igény merül fel a félig feldolgozott termékekre (mosott, hámozott, szeletelt). A szociális gazdaságban ezt a trendet össze lehet kapcsolni azon cégek törekvéseivel, amelyek támogatni kívánják az adott régió vállalkozásait. Példa lehet erre a szendvicsebéd biztosítása (hidegtál, snack falatok, pástétomok) olyan vállalat rendezvényei számára, amely hajlandó jóval magasabb árat fizetni a szociális gazdaságból származó termék hozzáadott értékeért (különösen akkor, ha az más hozzáadott értékekkel is rendelkezik).

Regionális ajánlat

A vendéglátás terén is érvényesül a globalizáció (pl. mindenhol ugyanazt jelenti a Big Mac), ami fokozza a változatosság iránti igényt, és egyre többen utaznak szabadidejükben vidékre (agroturizmus, ökoturizmus, egyszerű kirándulások). Számos országban (Ausztria, Svájc) a vidéki területeken a legfőbb bevételi forrást a szállás és az étkezés kombinációja biztosítja. A helyi éttermek ellátása a régióra jellemző specialitásokkal vagy tradicionális ételek készítése a

szociális gazdaságok számára jó lehetőséget jelenthetnek. A regionalitásra történő hivatkozás hasznos lehet a termékek promóciójában is.

Gyermekek igényeinek hatása

A gyermekek számának csökkenése a családokban, valamint a nevelésben bekövetkezett változások miatt a gyerekek vásárlási igényei jobban előtérbe kerültek. Részt vesznek a megvásárolni kívánt termék kiválasztásában, illetve gyakran már egészen kis korban zsebpénzt is kapnak, amit elsősorban élelmiszerre (rágcsálnivalóra) költenek. Ezért az értékesítés során olyan termékeket is kínálni kell, amelyek megfelelnek a gyerekek elvárásainak (vontakozhat ez a méretre, kiegészítésre, ízekre, színekre, csomagolásra). Helyben történő értékesítés esetén a gyerekek érdeklődési körén keresztül is be lehet vonzani a vásárlókat (pl. kis állatokkal, növényekkel, magával a termesztés érdekes folyamatával, kültéri játékokkal). Ezek gyakran illeszkednek a szociális farmgazdálkodás koncepciójához is.

Idősebb korosztály igényeinek hatása

Egyre magasabb a nyugdíjasok aránya a társadalomban világszerte. Az idősebb korosztály jobb egészségi állapotának és nagyobb aktivitásának köszönhetően többet utazik és vesz igénybe vidéki szolgáltatásokat és termékeket. Ezek és az egészséges táplálkozás iránti megnövekedett igény lehetőséget nyújt a szociális gazdaság termékeinek közvetlen értékesítésére.

Több mint vásárlás

Amikor a vevő közvetlen értékesítés útján vásárol mezőgazdasági terméket, akkor sok esetben többet is szeretne megtudni a termékről. Erre lehetőséget biztosít a kóstolás, tanácsadás, a termelési eljárással való megismerkedés. Ilyen igények kielégítésére alkalmas a „szedd magad” értékesítési forma, ahol a vevő részt vesz a betakarításban, vagy az együttműködés, ahol saját zöldség- és gyümölcsstermesztés történik egy gazdaság területén. Nem utolsósorban a közös munkának közösségformáló ereje is van. Ez a trend arra is jó lehetőséget kínál, hogy ilyen alkalmakkor más, a farmon előállított termék vagy szolgáltatás is értékesítésre kerüljön. A szociális farmgazdálkodás esetén a vásárlók többsége szívesen támogatja a gazdaságot, és azokat a megváltozott munkaképességű alkalmazottakat, akik a termék előállításában részt vesznek, vagy a vásárlókkal együtt dolgoznak.

Házhozszállítás

Az üzletek csökkenése vidéken különös nehézségeket okoz az idősebbek számára. Az aktív munkavállalók körében is egyre inkább gyakori a házhozszállítós értékesítési forma mind alapélelmiszerek, mind készételek tekintetében. A pontosság, megbízhatóság, választék, valamint a termékek minősége (különösen frissessége) fontos kritérium a házhozszállítás és a mobil értékesítés esetén. A telefonos rendeléseket szinte teljesen kiszorította az interneten keresztüli rendelések.

Értékesítés állandó vevői körnek

Az állandó vevőkör kialakítása történhet rendszeres vásárlókból, akiknek a gazdaság idény gyümölcsöket

és zöld- ségeket szállít ki, szezonális termékeket biztosít. A kiszállítás során az új termékekről szóló tájékoztatás is megtör- ténhet, prospektus, promóciós termék, vagy mintatermék ajándékozásával. A gazdaság ezzel ösztönözheti a vá- sárlót a megvásárolni kívánt termékek listájának kiszélesítésére.

Az élelmiszerpiacon óriási verseny van, folyamatosan növekednek a vevői elvárások. A szociális gazda- ságok termékei speciális termékek, amelyeket rendszerint magasabb áron értékesítenek, így a vevő va- lamilyen extrát is elvár a szokványos követelmények teljesülésén túl (higiénia és tisztaság az értékesítés során, minőség, csomagolás). Sok vevő hajlandó értékelni a lehetőséget, hogy megismerkedhet a ter- melési eljárással, további információt kaphat a termékek eredetéről, tulajdonságairól és felhasználásuk lehetőségeiről. Ahhoz, hogy a vevők magasabb elvárásainak is megfeleljenek a termékek, használhatóak a fent említett marketingelemek variációi.

Értékesítés - Hogyan jut el A termék A vevőhöz

A termék sikeressége a piacon nagyban függ a megfelelő értékesítési forma kiválasztásától. A értékesítés nem- csak azt jelenti, hogy a termék hogyan jut el fizikailag a termelőtől a vevőig, hanem arra is vonatkozik, hogy ez mi- lyen mennyiségben és milyen formában történik. Az értékesítés közvetett vagy közvetlen csatornán keresztül tör- ténhet. A közvetett értékesítési csatornák esetében a termelő és a fogyasztó között köztes értékesítési láncszemek vannak, a közvetlen értékesítésnél - klasszikus értelemben - a termelő közvetlenül a végfelhasználónak szállítja a terméket. Mindkét értékesítési formának megvannak az előnyei és hátrányai. A közvetlen értékesítés előnyei közé tartozik a vevőkkel való közvetlen kapcsolatépítés, a hosszú távú lojalitás kiépítésének a lehetősége, az értékesítés jobb szervezhetősége. A vevővel való kapcsolattartás a gazdálkodó feladata, de a köztes értékesítési szereplők hiányából eredően magasabb profit realizálható. Mindezek mellett egy erősebb kapocs létesíthető az értékesített termék és a gazdálkodó egyéb szolgáltatásai között (pl. agroturizmus). A szociális mezőgazdaságban a közvetlen értékesítési csatorna ajánlott, mivel magában hordozza a közvetlen kommunikáció lehetőségét, több információ adható át a termékről, annak hozzáadott értékéről és a elkészítésének körülményeiről, valamint az értékesítés során a vásárlók megismerhetik a szociális farm helyszínét is. A közvetlen értékesítés hátránya leginkább az, hogy csökkenti a termelésre szánt időt. Ennek az értékesítési formának egyéb költségei is vannak, mint például saját üzlet, piaci árusítóhely költségei. A gazdálkodó feladata továbbá a vevői kör kialakítása, bővítése és megtartása.

31

³²A közvetett értékesítési forma hátránya az alacsonyabb profit. Számolni kell azzal is, hogy a vevői kapcsolatépítés lehetőségének hiánya miatt, a termék értékesítésének sikere sok esetben az utolsó értékesítési láncszemtől függ. De mind ezért kárpótol a kevesebb értékesítésre fordított idő és költség.

Az értékesítést úgy is felfoghatjuk, mint a kommunikáció egy formája, ami az információmegosztás mellett jól jel- lemzi és közvetíti a szociális gazdálkodó szemléletét is.

Közvetlen értékesítési csatornák

A közvetlen értékesítés többféle módon megvalósítható:

- Piaci értékesítés
- Rendelések alapján történő értékesítés, online üzletek
- A gazdaság helyszínén történő értékesítés
- „Szedd magad” értékesítés
- Vásárlóközösségek

A piacon történő árusítás a közvetlen értékesítés egyik legáltalánosabb formája. Mivel a piacon több eladó van jelen, ezért a vevőknek nagyobb a választási lehetőségük. Emiatt az eladók szembesülhetnek a közvetlen verseny okozta hátránnyal, és nem tudják a vevőknek bemutatni a termék előállításának helyszínét és körülményeit. A piacon történő értékesítés előnye, hogy nagy számban jelennek meg olyan vevők, akik speciális hozzáadott értékkel rendelkező termékeket keresnek. Ez az értékesítési mód is jól illeszkedik a szezonálisan kínált termékek árusításához, ami kiegészíti az állandó termékskálát. Ennek az értékesítési módnak egy speciális formája a szervezett piacokon kívüli árusítás, például forgalmas helyeken (kereszteződések, kirándulóhelyek stb.).

A rendelések alapján és online áruházakon keresztül történő értékesítés napjainkban egyre népszerűbb. A vásárlók a kényelem és az időtakarékoság miatt részesítik előnyben ezt a vásárlási formát. A termelőknek lehetőségük van olyan potenciális vevők elérésére, akik egyébként nem szereznének tudomást termékeikről.

A rendelés leadását követően a kiszállítás formája és gyakorisága is eltérő lehet:

- Napi (tej, kenyér)
- Heti (húsáru, sajt)
- Szezonális (alma, burgonya)
- Ünnephez köthető (hal, sonka).

A kiszállítás módját (házhozszállítás, átvételi pontra történő kiszállítás stb.), befolyásolja az áru típusa és az árkategória is. A rendelések alapján történő értékesítés vagy online üzleteken keresztül történő vásárlás fő hátránya a szállítás többletköltsége, amely megemeli a termék árát. Ezért ez az értékesítési forma nem ajánlott kisebb mennyiségek és olcsó áru esetén. Megoldást jelenthet ugyanazon termelő áruiból összeválogatott nagyobb tételű beszerzés. Termelőtől történő rendelés esetén számolni kell a szezonalitással (novemberben nem lesz paradicsom), de friss termékek kiszállításra is lehetőség van (pl. kaporcsokor). A termelő online felületen kínálhat saját maga által összeállított termékcsomagot. Ez lehetővé teszi a termelő számára, hogy azokat a többlet árukat is értékesítse, amelyeket egyébként nem tudna eladni. További közvetlen értékesítési mód a **gazdaság helyszínén történő árusítás**. Ennek egyik megoldási lehetősége a farm udvaráról történő értékesítés üzlethelyiség kialakítása nélkül. Sok gazdálkodó ezt egyszerűbb megoldásnak találja. Az ilyen értékesítés szezonálisabb és általában kiegészítő jellegű, például nagyobb mennyiségben megmaradt, már nem első osztályú termékek esetén, amelyek nem pontosan illeszkednek a piaci árusítás követelményéhez. Emiatt a vevő azonban elvárja, hogy olcsóbban kapja meg az árut.

Üzlethelyiség kialakítása akkor indokolt, ha a gazdálkodó egész éven át széles termék kínálatot tud biztosítani vevői számára. Ilyen, egész évben kínálható áru lehet a tojás és a zöldségek. A kiegészítő termékek lehetnek a gyümölcs, a feldolgozott gyümölcs és zöldség (lekvár, aszalt

gyümölcs, ivólé) a tartós termékek (méz, tészta). A gazdálkodó nem élelmiszer jellegű terméket is kínálhat (pl. csokrok és virágok, fából készült termékek, kosarak, egyéb kézműves termékek). A széles kínálat növeli a vásárlók érdeklődését, de ez különböző többlet tevékenységeket igényel, úgymint termelés, feldolgozás és csomagolás vagy a termékek más termelőktől való beszerzése.

A gazdaság helyszínén történő értékesítés a szociális gazdaságok számára kiváló lehetőséget biztosít arra, hogy vevőivel megismertessék a termelés helyszínét és körülményeit, amint ezt már a korábbiakban is hangsúlyoztuk. További előny, hogy nincs szállítási költség, viszont számolni kell az udvari üzlethelyiség kialakításának költségeivel, valamint a folyamatos eladás biztosításához szükséges többlet munkaidővel.

A közvetlen értékesítés speciális módja a „szedd magad” akció. Ez a forma a gazdálkodó és a vevő közötti megá- lapodáson alapul, amely értelmében a vevő bizonyos termékeket maga szed le. Ennek legfőbb költségcsökkentő hatása a kézi munkaerőigénynél (szedés) és a kiszállításnál, vagyis a két legalapvetőbb költségnemnél jelentkezik, ami alacsonyabb termék árakat eredményez. Az epren kívül árusítható így a bab, a borsó, a burgonya, az egres és a feketeribizli, valamint a fán termő gyümölcsök és a virágfélék is. A termék ilyen úton történő beszerzése aktív pihenés is egyben, akár kapcsolódhat egy családi kiránduláshoz, amely során a gyerekek megismerkedhetnek a me- zőgazdasági munkával és a falusi élettel. Jó indok is lehet vidéki családi nyaralás vagy más rekreációs tevékenység időzítéséhez.

A “szedd magad” értékesítési mód a fentiekén túl a gazdálkodó számára bizonyos költségek csökkenését is jelenti (válogatás, csomagolás, tárolás). További előnyök lehetnek a közvetlen készpénzes fizetés, valamint a farm és a vásárló közötti kapcsolat kialakulása. Hátrány viszont a gazdálkodó felelőssége a vevők bármilyen sérülése esetén, a hosszú nyitvatartási idő követelménye a szezonális időszakban, és a külső tényezők befolyásoló hatása (rossz idő vagy a “szedd magad” akcióban résztvevők száma). A szociális gazdaság számára ez a típusú értékesítés nagyon testhezálló, mivel hozzájárulhat a vevők lojalitásának növeléséhez.

A **vásárlóközösségeken** keresztül történő közvetlen értékesítés a szociális gazdaságok számára egy másik kifeje- zetten ajánlott forma, közismert nevén “Közösség által támogatott mezőgazdaság”. Ez a fajta együttműködés a termelők és a fogyasztók között egy szoros kapcsolatot hoz létre. A felek „szolidaritási szerződést” kötnek, ami a fogyasztó bizalmán és a kölcsönös felelősségvállaláson alapszik. Működési elve a következő: A fogyasztói csoport a szezon elején előre megvesz bizonyos mennyiségű árut, amit később rendszeresen megkap rögzített áron, a tevékenység költségeitől függően (gyakran a „betakarítás részvényeinek” is hívják). Ezáltal a tagok osztoznak a kockázaton, de a jó betakarítás előnyeiben is, hiszen a termékek mennyisége, amit megkapnak a vásárlók, függ az időjárástól, a növények egészségi állapotától, miközben a kifizetett ár nem változik. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a gazdasági bevétel nem kapcsolódik a termeléshez, a fogyasztók megelőlegezik a pénzt a szövetkezetnek, befektetésként fogható fel, ugyanakkor lehetővé teszi, hogy a gazdák az áruk termelésével és forgalmazásával foglalkozzanak. Magyarországon „dobozrendszer” vagy “kosárrendszer” néven terjedt el ez az értékesítési forma.

közvetett értékesítési csatornák

A közvetett értékesítés formái megkülönböztethetők az alapján, hogy kinek történik az értékesítés:

- Vízonteladóknak
- Nagykereskedőknek
- Kiskereskedőknek
- Termékfeldolgozóknak és élelmiszergyártóknak
- Éttermeknek és szállodáknak
- Nagy kapacitású konyháknak
- Helyi és/vagy speciális termékekre szakosodott boltoknak (szociális farmtermékek, biotermékek, reform élelmiszerek forgalmazóinak)

A közvetett értékesítés minden formájára érvényes, hogy legnagyobb előnye az, hogy az értékesítési problémákkal másnak kell foglalkoznia. Napjainkban az is a közvetett értékesítés mellett szól, hogy az alapanyagok egyszerűbben jutnak el a feldolgozókhöz, gyártókhöz, ami erősíti a **vízonteladó**k szerepét. Hasonlóan a nagy konyháknak való beszállításhoz a „márka” ilyenkor elvész, mert nincs egyértelmű kapocs a végtermék és az alapanyagok vagy félkész termékek származási helye között, így a fogyasztó számára ismeretlen marad az alaptermék származása. Ebből kifolyólag ezek a közvetett értékesítési formák kevésbé megfelelőek a szociális gazdálkodást folytató gazdaságok számára. Éttermek vagy hotelek felé történő értékesítés esetén ugyanez a probléma állhat fenn, kivéve ha a gazdaság megállapodást köt egyes termékek származási vagy előállítási helyének feltüntetéséről (példa: szociális gazdaságból származó borok, sajtok).

A közvetett értékesítés másik lehetősége a **szupermarketekben vagy zöldség kereskedésekben** való árusítás. Statisztika alapján a vevők nagy része (és nemcsak a városiak) szupermarketekben vásárol, mert ez számukra sokkal kényelmesebb (nagyobb választék, időmegtakarítás) és olcsóbb. A szupermarketek általában nagyobb mennyiséget vásárolnak készletre az élelmiszerekből, ezért előnyben részesítik a tartósabb termékeket, főleg a hosszabb tárolási idővel rendelkezőket. Emellett nő az érdeklődés a konyhakész, a magas feldolgozottságú vagy félkész termékek iránt. Azon kívül, hogy a szupermarketek érdekeltek termékskálájuk szélesítésében, a szociális gazdaságok termékeinek árusításával társadalmi megítélésükön is tudnak javítani. Ez segíti a szociális farm termékek megjelenését a szupermarketekben, viszont ennek nehézségei is vannak. A nagy áruházláncok és a szociális mezőgazdaság filozófiája alapvetően különbözik egymástól. Ezek között említendő a lehetséges legalacsonyabb árra való erős törekvés az áruházláncok részéről, amit akár a regionalizmus elvének háttérbe szorítását is eredményezheti.

alma a hazai nyírségi mellett.) A nagy áruházláncoknak történő értékesítés során nincs lehetőség a szociális gazdálkodó és a vevők közötti kapcsolat kialakítására, hiszen a nagy áruházláncok gyakran a saját márkájuk alatt kívánják értékesíteni árucikkeiket. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a nagy élelmiszerláncok üzleteiben történő értékesítésre a nagykereskedőknek van lehetősége, mert a nagy mennyiségű folyamatos ellátást ők tudják biztosítani. Ilyen piaci környezetben nehéz áttörést elérni a szociális gazdaságok termékeivel, még azoknál az üzletláncoknál is, amelyek teljesítik pl. a vállalatok társadalmi felelősségvállalási követelményeit, ami kevésbé szigorú feltételeket támaszt a szociális gazdaságok termékeivel szemben.

További értékesítési lehetőség a **helyi és/vagy speciális termékekre szakosodott boltokban** történő árusítás. Ezek az üzletek tájékoztatják a vevőt az áru előállításának körülményeiről, így közvetetten kialakulhat kapcsolat vevő és szociális gazdálkodó között. A speciális termékekre szakosodott boltok kínálata nem fedi le a vevő mindennapi bevásárlási igényeit, kiegészítő lehetőségként funkcionálnak más, nagyobb élelmiszerüzletek mellett. Másik hátránya ennek az értékesítési módnak, hogy plusz szereplő kerül beiktatásra a folyamatba, ezzel megdrágítva a vételi árat. Egyes vevőket ez eltántoríthat és megakadályozhat abban, hogy megismerje a szociális gazdaságok más egyéb termékeit.

3.3 A társadalmi vállalkozás marketingjének sajátosságai

A szociális gazdaságok termékei sok esetben nem tudnak versenyezni a konvencionális gazdálkodásból származó termékekkel az ár tekintetében, ezért a marketingjüknek másnak kell lennie. A szociális farmok termékeit előnyben részesítő új vásárlókat nem csak a szociális, de a környezeti értékek iránt is elkötelezettek köréből érdemes toborozni. Ez a célcsoport az, aki hajlandó megfizetni a szociális farmon előállított termék hozzáadott eszmei értékét. Az árstratégia termékenként eltérő lehet, de az első lépés, mindig annak a hangsúlyozása kell legyen, hogy a termék hozzáadott eszmei értékkel bír, és ezt az információt tudatosítani kell a vásárlóban.

A szociális farmon történő termelés különlegességét a marketing tevékenység során folyamatosan szem előtt kell tartani, a célcsoport kiválasztásától a reklámon keresztül a végtermék külső megjelenésének kialakításáig. A szociális gazdálkodás marketing tevékenysége fókuszálhat arra is, hogy megerősítse a kapcsolatot a termék értékesítése és más egyéb farmszolgáltatások között. Az ilyen szolgáltatások igénybevétele elvezetheti a vevőt a szociális gazdaság termékeinek megvásárlásához. A siker általában a vevő tájékoztatásán múlik, ezért érdemes bizonyos szolgáltatásokat a vevők tájékoztatására is használni, ami ösztönző hatással lesz a vásárlási kedvre. A régió nyújtotta sajátosságok a biotermeléssel kombinálva még erősebb motivációs tényezőt alkotnak, amit fel lehet használni a szociális gazdálkodás marketingjében.

A szociális farmgazdálkodás marketingjében fontos a vevők megismertetése a szociális farmgazdálkodás mögött rejlő filozófiával, mert így lesz belőlük tudatos és visszatérő vásárló. A vevő lojalitásának kialakítása a szociális farm termékei iránt az egyik legfontosabb marketing cél kell legyen. A szociális farm munkájában résztvevők bevonása a helyi közösségek életébe támogatást nyújthat ahhoz, hogy a helyi vásárlók támogassák a farmot és megvásárolják termékeiket és szolgáltatásaikat.

4. forráSTERemTÉS ÉS a forráSTERemTÉSi TerV

A forrásteremtés (fundraising) a pénzügyi és nem pénzügyi eszközök rendszeres megszerzését jelenti, amelyek biztosítják a fenntarthatóságot és a szervezetek fejlődését. Mivel a szociális farmoknak gyakran vannak olyan tevékenységeik, amik nem hoznak bevételt, például oktatási, szemléletformálási vagy fejlesztési tevékenységek és egyéb közhasznú tevékenységek, a vállalozási bevételen kívül fontos, hogy más forrásokot is igénybe tudjanak venni, például adományokat és pályázati bevételeket. Ennek alapelveit és szabályait nem lehet "egy kaptafára" meghatározni és alkalmazni, mivel minden szervezet egyedi, megvannak a sajátosságai, lehetőségei és korlátai, amit a forrásteremtési terv elkészítése során is figyelembe kell venni.

A forrásteremtési terv függ attól, hogy a vállalkozáson belül ki vesz részt a forrásteremtésben (szervezet vezetője, programfelelős, pénzügyes, külső munkatárs vagy fundraising munkatárs), hogy mekkora a szervezet, mióta létezik, mi a küldetése, hol végzi a tevékenységeit, hány szakképzett alkalmazottja, önkéntese van, és azok milyen tapasztalattal rendelkeznek. Bármilyen is a válasz e kérdésekre, a forrásteremtési terv elkészítése egy csapatot kíván.

A forrásteremtési terv elkészítése előtt a stratégiai tervet kell meghatározni, amely lefedi a vállalkozás létezésének alapvető kérdéseit, beleértve annak pozícióját, ambícióit, lehetőségeit, valamint a rá leselkedő veszélyeket.

4.1 Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés alapvető fontosságú ahhoz, hogy a szervezet anyagilag stabil legyen és tovább tudjon fejlődni. Ehhez meg kell határozni a szervezet küldetését, programokat, projekteket és a célcsoportokat. A megválaszolható kérdések a következők:

Mit akar a vállalkozás?

Miért? (stratégiai célok meghatározása)

Milyen termékeket, szolgáltatásokat értékesít?
(projekt)

Kinek? (célcsoport)

A küldetés megfogalmazásakor szem előtt kell tartani a szervezet aktuális állapotát, a szakszerű megfogalmazást és emellett törekedni kell a könnyen érthetőségre. Az egyes fundraising célok érdekében a küldetés egyes elemeit érdemes kiemelni vagy elhagyni, ha szükséges. A vállalkozás küldetését a szervezet vezetőjének, a PR kommunikációs szakemberének és a forrásteremtéssel foglalkozó

munkatársának tömören és világosan kell tudni megfogalmaznia, maximum 1-3 mondatban.

A forrásteremtési csapat három tagja: a vezető, a PR munkatárs és a fundraising munkatárs

A vállalkozás projekt- és programcéljainak pontos meghatározása nélkül nem lehetséges éves költségvetést készíteni, mert a forrásteremtéssel megbízott csapatnak időben tudnia kell, hogy mikor, mire és mennyi forrásra van szükség. Kisebb szervezeteknél előfordul, hogy a fentebb leírt három feladatkör juthat egy-két személyre, de amennyiben csak egy személy van megbízva forrásteremtéssel, ehhez „háromfunkciós” gondolkodásra van szükség. Ideális esetben azonban a forrásteremtés csapatmunkában történik.

a forrásteremtési stratégia

A forrásteremtési stratégia meghatározza, hogy ki menedzseli és végzi a forrásteremtést. Ehhez ismerni kell a szervezet küldetését, projektjeit és programjait, valamint hogy azok milyen kiadásokkal járnak, mikor lesznek elérhetőek, mikor kell igazolást adni az adományozónak, s mik a feltételek. A vállalkozáson belül természetesen meg kell határozni, hogy ki melyik adományozóval működik együtt és tartja a kapcsolatot, valamint, hogy ki melyik pályázatért felel. Nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy az év során a szervezet költségvetésének kiadási és bevételi része egyaránt változhat, erre is reagálni kell.

Adományozás esetén az adományozók megtartásához pontos nyilvántartást kell vezetni, és gondoskodni kell a rendszeres kapcsolattartásról (minden lehetséges formában), továbbá nem szabad megfeledkezni a hála kifejezéséről sem.

35

4.2 Forrásteremtési (fundraising) terv

36

A fundraising terv kiindulópontja az éves

költségvetés tervezet. Ez tartalmazza a tervezett kiadási és bevételi elemeket a következő naptári évre. A terv összeállításakor a több éve működő vállalkozásoknál, szervezeteknél az előző évek tapasztalataira érdemes építeni, azt a jelenlegi helyzet és a jövő évi tervek alapján aktualizálni.

A költségvetés kiadási részéhez fontos minden költségelemet figyelembe venni, többek között bérköltségeket, rezsit, a kommunikációs költségeket, anyagköltségeket. A vezető az egyes részlegek (pl. kertészet, feldolgozó) operatív vezetőivel együttműködve határozza meg az anyagi eszközök, mint a felszerelés, anyagok stb., költségét, valamint fontos figyelembe venni az egyéb projektek beruházási célú vagy egyéb költségét, amelyet a futó és tervezett projektek vezetőivel érdemes egyeztetni.

A költségvetés bevételi részét a forrásteremtésért felelős munkatárssal együttműködve érdemes meghatározni, így pl. a szervezet törvény biztosította forrásai, a kipróbált „tradicionális” források

(például rendszeres adományok), valamint olyan új források alapján, amelyeket fel kell kutatni. A költségvetés tervezet megmutatja, hogy mely elemekre nincs elegendő fedezet, s mikor kell a pénznek rendelkezésre állnia.

A forrásteremtési terv elkészítésének határideje az előző év november 30-a körül kell legyen, de legkésőbb az év végén, mert például bizonyos adományozási és támogatási felhívások jelentkezési határideje már az év elején lejár.

a vállalkozás forrásteremtési tervének egyes részei

A vállalkozás vagy szervezet hosszú távú forrásteremtési tervének szintén része a PR (média, promóciós anyagok, önkéntesekkel végzett munka, társadalmi események, adományozási és támogatási felhívások, támogatói kampányok stb.). A vállalkozás működési- és bérköltségeinek fedezetét érintő forrásteremtési tervnek a költségvetésen és többnyire kipróbált forrásokon kell alapulnia. Amennyiben beruházási projekt is szerepel a forrásteremtési tervben, annak természetesen a beruházási költségvetésen kell alapulnia, és speciális erőforrásokat igényel. Mindezekfelett alkalmazni kell a több forrású finanszírozás módszerét, amely számos különböző forrásból eredő anyagi erőforrások együttes kezelése. Ilyen módon több lábon tud állni és stabilabb lesz a szervezet.

4.3 a forrásteremtési terv tartalma és végrehajtása

Pénzügyi és nem Pénzügyi Bevételek megszerzésének Forrásai és módszerei magánszemély adakozása (adományozók, nyilvános gyűjtések)

Az adományozási készséget befolyásolja az érzelmi kötődés és a megfelelő kommunikáció. Az adomány szabadon felhasználható abban az esetben, ha nem meghatározott célra adta a magánszemély. Magánszemély adakozására akkor kerül sor az esetek nagy többségében, ha a szervezet elnyerte a bizalmát.

vállalati szponzoráció és adomány

A vállalatok reklámszerződés keretében (pl. a szociális gazdaságot támogatja egy kertészeti áruház, és cserébe a szociális gazdaság minden közösségi posztjában szerepelteti a kertészeti áruház logóját), vagy ajándékozási megállapodással nyújthatnak támogatásokat.

állami források (minisztériumi, önkormányzati támogatások)

Az ilyen típusú pályázati formanyomtatványok kitöltésekor törekedni kell arra, hogy csak a támogatás szempontjából releváns információk kerüljenek megadásra. Kerülni kell az űrlap túlzásúfólasát mindazon információkkal, amelyek bár jól bemutatják a szervezetet, de a támogatás igénylése szempontjából érdektelenek.

nemzeti pályázatok, támogatások

A mezőgazdasági támogatásokra jogosult termelők az egységes területalapú támogatást (SAPS), valamint évente bővülő számú jogcímekre vonatkozó támogatást igényelhetnek (az Európai Mezőgazdasági és Garancia Alapból - EMGA, illetve az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alapból - EMVA).

A területalapú támogatáson kívül az agrárkörnyezet-gazdálkodási támogatás (AKG) a Vidékfejlesztési Program részeként képezi. A pályázatokat 5 évre szóló kötelezettségvállalás alapján lehet benyújtani. A támogatás által lefedett

terület legalább 1 hektár. Az AKG-támogatást igénylő mezőgazdasági termelőknek teljesíteniük kell a kölcsönös megfeleltetés, a zöldítés, a Jó Mezőgazdasági Gyakorlat és az integrált növényvédelem általános elvein alapuló követelményeket.

A Vidékfejlesztési Program keretein belül az ökológiai célkitűzések támogatásának másik fontos forrása az „Ökológiai gazdálkodásra történő áttérés, ökológiai gazdálkodás fenntartása” című felhívás (ÖKO), melyben a résztvevők vállalják, hogy gazdálkodásukban az ökológiai gazdálkodási célok elérése érdekében kiegészítő tevékenységet végeznek. A támogatás célja egyrészt a konvencionális mezőgazdasági területek ökológiaivá történő átalakításának ösztönzése, másrészt a biogazdálkodási területek fenntartása/növelése.

A gazdálkodók munkáját hivatott segíteni a falugazdász hálózat. A falugazdászok naprakész információt nyújtanak a mezőgazdasági termelőknek a támogatási lehetőségekről, termésbecslést és kárbecslést végeznek, technikai kérdésekkel azonban a mezőgazdasági termelőket a regisztrált Magyar Agrár-, Élelmiszergazdasági és Vidékfejlesztési Kamara tanácsadói felé irányítják.

európai uniós programok

/források

A pályázati felhívás feltételeit érdemes körültekintően elolvasni, útmutatóját követni, és fel kell ismerni, hogy a szervezet vagy vállalkozás megfelel-e a kiírási feltételeknek. Érdemes bevonnai a pályázat elkészítésébe tapasztalt munkatársakat. Néhány példa a forrásteremtésre:

- Erasmus+ program - nemzetközi együttműködések képzési és ifjúsági területen - Magyarországon a Tempus

Közalapítvány honlapján lehet megtalálni az aktuális kiírásokat <https://tka.hu/>

- V4 pályázatok - a Visegrad Fund Közép-európai együttműködések támogat

<https://www.visegradfund.org/>

- Norvég Alap pályázatok - változó témákban, általában környezetvédelem szerepel közöttük

<http://www.norvegalap.hu/>

- Horizon2020 - nemzetközi kutatási együttműködések támogató program

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>

külföldi testületek programjai

Külföldi alapítványoktól is szerezhető támogatás meghatározott programokra, általában pályázati úton.

- Velux Foundations - környezeti és szociális programokra is elérhetőek pályázatok
<https://veluxfoundations.dk/en>
- Open Society Foundations - leginkább alulról szerveződő civil kezdeményezésekre írnak ki pályázatokat
<https://www.opensocietyfoundations.org/>
- Fenntarthatósági célú, civil szervezetek számára elérhető forrás, mezőgazdasági területen is
<https://www.fundsforngos.org/>

Bevételi források monitoringja

A bevételi forrásokat és alakulásukat legalább 3 év vonatkozásában érdemes nyomon követni és adminisztrálni. A vállalkozás pénzügyi stabilitását az jelzi, ha az egyes erőforrások aránya nem változik. Ha nagy eltérés tapasztalható, akkor meg kell keresni ennek az okát. Érdemes számolni az esetleges rendkívüli bevételekből adódó növekedéssel (pl. aszály vagy valamilyen természeti „katasztrófa” miatt bekövetkezett megnövekedett termény kereslet).

38 Az Adminisztráció FőBB Dokumentumai: Adományozói adatbázis

Tartalmaznia kell az adományozó címét, az adományozott összeget, a befogadás dátumát, az adományozóval történő kommunikáció dokumentálását.

Szponzorációs levelek másolatai

Tartalmaznia kell az ajándék kiszállításának dátumát, az ajándékozás mögött álló személy nevét és címét (pl. a szponzoráló cég vezérigazgatója, elnöke) a kapcsolattartó nevét, valamint a kommunikáció dokumentálását.

Pályázati jelentkezések, pályázatok nyilvántartása

Tartalmaznia kell a pályázatot kiíró szervezet nevét, a kapcsolattartó nevét és elérhetőségét, a benyújtás határidejét, a pályázat célját (pl. programszervezés, beruházás, új munkahelyteremtés), a témafelelős nevét (aki nyertes pályázat esetén a megvalósításért és lebonyolításért felelős), a szerződés dátumát és részleteit, és végezetül a köztes és

zárójelentések határidejét.

5. jó gyAkoRIAtok - szociális FARmgAzDAságok euRóPÁBAn

A fejezet néhány jó példán keresztül mutatja be a Revitalist projektben résztvevő országok szociális farmgazdálkodását.

A bemutatás szempontjai a következők:

- A szervezet célja,
- A gazdaságban foglalkoztatott célcsoport,
- A szervezet/vállalkozás pénzügyi gazdálkodása.

A cél az, hogy hasznos információt kapjanak mindazok, akik Magyarországon szociális farmgazdaságot kívánnak indítani, vagy a meglévő gazdaságukat szeretnék átalakítani. Nagyon fontos szempont a gazdasági életképesség, hiszen az ilyen típusú kezdeményezések kibontakozását a pénzügyi korlátok akadályozzák a leginkább.

Az első példa az Egyesült Királyságban jó alapokon működő szociális farm esettanulmánya lesz, amely az oktatásra helyezi a hangsúlyt. Ezután következik az olaszországi példa, amely Európa egyik legrégebbi szociális farmját mutatja be. Ezt követően a szociális farmgazdaság két igen eltérő példája következik a Cseh Köztársaságból, és végül egy magyarországi sikeres szociális vállalkozás bemutatásával fejeződik be a jó gyakorlatok listája.

Ahol csak lehetséges, időbeni áttekintést is ad a fejezet: a gazdasági hatások miatt a szociális kezdeményezések története hangsúlyosan jelenik meg, a lehetséges előnyök és korlátok összefüggése pedig segíti a gazdálkodás működésének átfogóbb megértését. Mindazonáltal szem előtt kell tartani az egyes vállalkozások egyedi jellemzőit, és tisztában kell lenni a várható akadályokkal, amelyek leküzdése valószínűleg a jövőben is nehézséget fog jelenteni.

szociális FARmgAzDAságok általános működési elvei

A legtöbb európai országban igen szabad és széles a szociális farmgazdálkodás fogalmi köre, hiszen sokféle és sokféleképpen megvalósuló tevékenységeik vannak. Többféle, teljesen különböző célcsoportokkal és alapértékekkel dolgozó rendszer létezik. A kisméretű farmok leginkább a farmgazdasági tevékenységekre koncentrálnak, és emellett kínálnak bizonyos szociális tevékenységeket is. Az alapítványok esetében nagyobb a hangsúly a szociális szempontokon, amit farmgazdálkodási tevékenységek révén valósítanak meg. A sokféleség a vállalkozások pénzügyi dimenziójában is tükröződik.

Az egyik példában a farm bevételének java a termények értékesítéséből származik, amelyet közvetlenül a fogyasztóknak ad el. Ezzel párhuzamosan igénybe vesz valamilyen támogatást is, amelyet általában az

államtól vagy a helyi önkormányzatoktól igényel.

A további példákban szereplő szervezetek nagyrészt függenek a nemzeti finanszírozástól, elsődleges céljuk a helyi közösségnek nyújtott szolgáltatásban fogalmazható meg. A legtöbb ilyen tevékenység gyerekekhez, gondozás alatt álló fiatalokhoz, felnőttekhez kötődik, amit az állam különböző mértékben támogat.

A forrásteremtés alapvető fontosságú, mert a legtöbb esetben ez tudja kitölteni a pénzügyi réseket.

A forrásteremtésnek és a támogatásoknak számos formájára jó példa lehet a földterület, amelyet szociális gazdálkodás céljából adományként vagy bérmentesen rendelkezésre bocsátott területként kaphat a szervezet. Segítségként jelenthet mezőgazdasági eszközök és anyagok (cserepek, komposzt, faanyag) adományozása is. Mindezeknek pozitív hatása lehet a tevékenységek pénzügyi egyensúlyára. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a saját tulajdonban lévő területen folytatott gazdálkodás sokkal egyszerűbb. A szociális farmoknak tudniuk kell beazonosítani erősségeiket és gyengeségeiket, valamint meg kell találniuk azokat a kreatív megoldásokat, amelyek sikeressé teszik őket hosszútávon.

szociális farmgazdálkodás az egyesült

királyságban Ruskin mill trust (Rmt)

www.rmt.org/

Célja: tanulási nehézségekkel küzdő és speciális oktatási módszert igénylő 16-25 év közötti fiatalok oktatása. A diákok önállóságra való bátorítása és a közösségbe történő beilleszkedésük támogatása.

Története: több, mint 30 éve alapította Aonghus Gordon, amikor örökölt egy elhagyatott, romos textilgyárat. Az 1980-as években bankkölcsön segítségével felújították, és művészeti-kulturális központtá alakították. Külön- féle mesterségeket űző szakembereket (fazekasokat, üvegműveseket, ékszerkészítőket) hívtak meg, hogy éljenek és dolgozzanak itt a helyi közösség javára.

Ezt követően egy tanulási nehézségekkel küzdő diák érdeklődni kezdett a központban folyó tevékenységek iránt, majd úgy döntött, hogy a Ruskin Millbe költözik a különféle mesterségek elsajátítása céljából. Ugyanez a diák segédkezett a régi gyárépület újjáépítésénél is. Később más diákok is csatlakoztak - ebből kifolyólag nagyobb föld- területre és több kézműves tevékenységre volt szükség. Fokozatosan, természetes módon alakult így ki a tanulási nehézségekkel küzdő fiatalok nevelési koncepciója és született meg az első Ruskin Mill College.

Mintegy 20 évvel később számos kollégiumot és oktatási központot hoztak létre az Egyesült Királyságban a Ruskin Mill Trust (RMT) alapítvány égisze alatt. Manapság a Ruskin Mill Trust diákok százainak ad otthont, és több, mint ezer személyt foglalkoztat.

2015-ben a Ruskin Mill Trust fejlesztésekbe fogott az Egyesült Államokban (Sacramento) is, és számos különböző kezdeményezéssel működik együtt Európa-szerte (Németország, Cseh Köztársaság, Magyarország, Olaszország, Oroszország), valamint Malajziában és Kínában is.

A szervezet neve John Ruskin emlékéét őrzi, aki a XIX. század Angliájában állt ki a természet és a természetes anya- gok fontossága mellett az oktatásban.

A Ruskin Mill vállalkozás bankkölcsönrel indult, és ezzel párhuzamosan állami támogatásban is részesült, mivel tanulási nehézségekkel küzdő diákokkal foglalkozott. Ez lehetővé tette a banki kölcsön visszafizetését, az infra- struktúra javítását, valamint földek és ingatlanok vásárlását országszerte.

A Ruskin Mill Trust sikere nagyrészt egyedi oktatási módszerének köszönhető, amelyet PSTE-nek (Gyakorlati Ké- pességek Fejlesztésén Alapuló Terápiás Oktatás) neveztek el. Szolgáltatásuk egyik ismérve maga a módszer, ami a létesítmények magas színvonalával és a személyzet nagy létszámával párosul. Speciális és komplex esetekben egy-egy diáknak akár 2-3 munkatárs is nyújthat támogatást.

A PSTE holisztikus szemléletű oktatási módszer, amely Rudolf Steiner, William Morris és John Ruskin tanításain alapul.

A PSTE módszer folyamatosan kutatás és fejlesztés alatt áll, hogy meg tudjon felelni a politikai és társadalmi kör- nyezet folyamatosan változó igényeinek. A RMT e cél érdekében kutatóközponttal is rendelkezik, amely kulturális és tudományos rendezvényeket is kínál a szélesebb közönség számára.

A jelenlegi struktúrában az RMT a helyi - állam által támogatott - önkormányzatoknak speciális képzési csomago- kat ajánlj, melyek a diákok egyedi igényeihez alkalmazkodnak. Minél több speciális igényt kell ennek az oktatási csomagnak kielégítenie, annál nagyobb lesz az erőforrásigénye. Emiatt jelentősen drágább lehet a csomag, de több támogatás is igényelhető rá.

Az oktatáson felül az RMT 52 hetes bentlakásos ellátást is biztosít azon diákok számára, akiknek erre igénye van. Ez a szolgáltatás további bevételeket, és több munkalehetőséget biztosít a speciális ismeretekkel rendelkező kol- légák számára. A RMT számára fontos a színvonal állandó szinten tartása, valamint a nevelési elv érvényesülése mind az oktatás mind a bentlakás során, amit megkönnyít az, hogy mind a kettőt ugyanaz a szervezet nyújtja.

A profitot új földek és ingatlanok vásárlásába fektetik, melyek tulajdonjoga egy alapítványhoz kerül (a Ruskin Mill Land Trust). A törvény értelmében ezeket nem lehet eladni, illetve tulajdonjogát átruházni, és ezért ezeket külső cégek nem szerezhetik meg.

A különféle kollégiumok pénzt kapnak az államtól minden diák elhelyezéséért. Ebből a támogatásból az egyes kollégiumok földbérleti díjat fizetnek a Ruskin Mill Land Trust-nak. Ez belső pénzáramlást generál.

Egy külön forrásteremtő osztály foglalkozik az eszközök, berendezések (pl. buszok és fóliasátrak) fedezetéül szol- gáló források felkutatásával. Ez az osztály nyújtja be a támogatások iránti igényeket is a régi épületek fejlesztésére és átépítésére, például a Nemzeti Örökségvédelmi Alaphoz a védett és műemléki épületek megőrzése érdeké- ben.

A Ruskin Mill a „közösség felé nyitott” politikát követ. Ez azt jelenti, hogy a kollégiumoknak nincsenek kapui vagy falai, mindig nyitva áll az érdeklődők számára. Ez azért is fontos, mert a diákok így nem érzik magukat elidege- nítve a társadalomtól.

A Ruskin Mill farmboltjaiban árusítják a diákok és tanárok által előállított termékeket, úgy mint biodinamikus zöldségeket, halat, tojást és húst. Ehhez hasonlóan működnek a különféle kollégiumokban található kávézók, amelyek szintén nyitva állnak a nagyközönség előtt, ahol hétfévenként bio és biodinamikus élelmiszereket is értékesítenek.

A boltok és kávézók arra is lehetőséget nyújtanak a diákok számára, hogy valós élethelyzetekben szerezzenek szakmai tapasztalatokat.

A diákok élelmiszer utalványt is kapnak, amely a képzés árában benne van. Ez az utalvány felhasználható a kollé- giumok menzáin és kávézóiban. A diákokat felügyelő bentlakó gondozók ugyanezen elv alapján utalványaikat a Ruskin Mill boltokban használhatják fel.

A különféle üzleti tevékenységeket (bolt, kávézó, menza) külön kezelik pénzügyileg. Az utalványozási rendszer biztosítja azt, hogy minden tevékenységnek legyen bevétele, ami csökkenti a gazdasági kiszolgáltatottságot.

Az RMT támogatói különösen értékelik, hogy a kollégiumok olyan gyakorlati tevékenységeket tanítanak, amelyek tisztelik és támogatják a környezetvédelmi és fenntarthatósági értékeket.

A személyzet képzése egy másik fontos terület. Egyrészt azért, mert lévén a Ruskin Mill hivatalos oktatási intézmény, be kell tartania a nemzeti oktatási szabályokat. Másrészt azért, hogy a személyzet az alapvető ok- tatási követelmények ismeretén túlmenően figyelemmel kísérje és alkalmazza a Ruskin Mill legújabb kutatások eredményeit, szem előtt tartva és ezáltal megerősítve a szervezet által kitűzött célokat.

Az RMT kizárólag állami finanszírozású. Ez egy sérülékeny pozíció. A legutóbbi gazdasági válság hatásait a Ruskin Mill is érezte. Számtalan esetben csökkentették az oktatási és gondozási kereteket, ami miatt az egyes kollégiu- mokban nehezebbé vált az ideális diáklétszám biztosítása, és a működési szint megtartása. Emiatt elbocsátások váltak szükségessé, és bizonyos belső tevékenységeket át kellett alakítani.

42 Az oktatási és gondozási szolgáltatók közötti verseny szintén drasztikusan kiéleződött. Emiatt

a Ruskin Mill kénytelen volt súlyos viselkedési zavarokkal küzdő diákokat is fogadni, ami jelentősen nehezíti az eredeti oktatási keretek megtartását, és gyakran szűkíti a többi (kevésbé problémás) diák, valamint a személyzet lehetőségeit.

A tapasztalatok alapján a pénzügyi forrásteremtés több oldalról való biztosítása igen bölcs megoldás, amely bátran ajánlható más szervezetek, különösen az újonnan létesülők számára. A RMT egyik legfontosabb képessége, hogy a gazdasági kihívások közepette és nyomás alatt is képes átalakulni, tevékenységeit átalakítani, és ezzel pozitív választ tud adni a kihívásokra, amelyekkel szembesül.

szociális farmgazdálkodás olaszországban - Agricoltura capodarco (Ac)

<https://www.agricolturacapodarco.it>

Az Agricoltura Capodarco (AC) szociális szövetkezet egy többféle tevékenységet folytató biogazdaság Róma külvárosában, amelyet 1978-ban alapított Don Franco Monterubbianesi és egy házaspár, Domenico Mezzani (Memmo) és Milly Luska (Milly), akik maguk is testi fogyatékkal élők voltak. Capodarco megváltozott munkaképességűeknek kínál munkalehetőséget. A B típusú szövetkezeti besorolás* miatt ezen dolgozóknak a foglalkoztatottak legalább 30 %-át kell kitenni. A szociális szövetkezet tőkét a tagok részvényeikkel biztosítják. A tevékenységekből származó hasznot beruházásokra fordítják. A szövetkezet fő célja a szellemi és testi fogyatékkal élők segítése, a velük dolgozó szakemberek támogatása. A szakmai és kulturális tevékenységek mellett a szövetkezet nagy hangsúlyt fektet a kiegyensúlyozott és harmonikus életmód biztosítására. A szervezet belső felépítése demokratikus. A döntéseket a közgyűlés hozza, ahol minden tag egy szavazattal rendelkezik, és a tagok minden üzletmenettel kapcsolatos információhoz hozzáférhetnek. **B típusú szociális szövetkezet* a hátrányos helyzetű emberek (a mentális és fizikai fogyatékkal élők, a pszichiátriai betegek, a korábbi kábítószer- és alkoholfüggők, volt fogvatartottak) munkaerőpiacra történő integrálásával foglalkozik. A B típusú szövetkezetekben a tagok legalább 30% -ának a hátrányos helyzetű célcsoportokból kell származnia.

Capodarco a szociális szövetkezetek egy speciális típusát képviseli, ami megváltozott munkaképességű embereknek kínál értékteremtő munkát, elhelyezkedési lehetőséget, miközben szociális szolgáltatásokat is nyújt. A gazdaság jó kapcsolatot ápol a közeli városka lakóival, nagyban hozzájárul a helyi egészségügyi és szociális, valamint közvetlenül az egyes családok által támasztott igények kielégítéséhez. Mezőgazdasági tevékenységük mellett segítik más szervezetek átállását az ökológiai gazdálkodásra és támogatják termékeik ököminősítésének elismertetését.

A szövetkezet a munkaterápia jótékony hatását vallja, fogyatékkal élő és társadalmilag kirekesztett embereket alkalmaz dolgozóként, oktatóként vagy önkéntesként (szellemi és testi fogyatékkal élő emberek, pszichiátriai betegek, korábbi drogfüggők, börtönviselt emberek,

depresszióval küzdők, bevándorlók, politikai menekültek és menedékjogot keresők). Hosszútávú cél a hátrányos helyzetű emberek társadalmi bevonása és a helyi közösség életminőségének javítása. Az AC oktatási programokat is indít a helyi közigazgatással közösen a megváltozott munkaképességű és/vagy hátrányos helyzetű emberek számára, egyéni és csoportos képzés keretében (pl. kertészeti, számítástechnikai ismeretek). Ezeket a képzéseket részben a különféle szociális programokból finanszírozzák.

Az Agricoltura Capodarco élen jár az új szolgáltatások bevezetésében: segítséget kínál a speciális nevelési igényű és/vagy testi fogyatékkal élő gyermekek szüleinek lelki problémáira, például arra, hogy mi fog történni gyermekekkel a szülők halála után.

Az Agricoltura Capodarco gazdasági modellje jó példa a több lábbon állásra: a gazdaság szállást nyújt az itt foglalkoztatottaknak, éttermet, boltot, borászatot működtet, valamint saját termesztésű gyümölcsöt, zöldséget és azokból készült termékeket értékesít. Mindez lehetővé teszi, hogy a gondozottak a helyszínen éljenek közös vagy különálló szálláshelyeken, valamint a gyümölcsösben, zöldségesben, az étteremben, a boltban, vagy a helyi falusi piacon dolgozzanak.

A gazdaság széleskörű tevékenységét az alábbiak támasztják alá:

- Méz kétszáz kaptárból, napi több mint ezer tojás, zöldség negyven hektárról, olívaolaj tizenhárom hektár olíva-ültetvényről, minőségi, márkás bor kilenc hektáros szőlőskertből.
- Biotermékek értékesítése és forgalmazása két helyi boltban.
- Két étterem működtetése, catering és rendezvényszervezés.
- Együttműködési tevékenység a beilleszkedést támogató más környékbeli szolgáltatókkal.

A termelés és a kereskedelmi tevékenységek mellett egyéb szociális szolgáltatásokat is nyújtanak a helyi közösségek számára. Ezeket különféle gazdasági forrásokból támogatják: közadakozás, magánalapítványok támogatása, országos és helyi adománygyűjtések.

A szövetség nemzeti programokban is részt vesz, köztük a nemzeti civil szolgáltatások és az egészségügy költségvetéséből finanszírozott programok, melyek a hátrányos helyzetű emberek szociális tevékenységének, munkájának és társadalmi bevonásának támogatására irányul. Ilyen támogatási forrásból jött létre a „Viva lo” nevű védett foglalkoztató 2008-ban, amit Frascati Önkormányzatának Egészségügyi Osztályával hoztak létre közösen a helyi szolgáltatási politika részeként.

A „Viva lo” egy védett munkahely, ahol a szellemi és fizikai fogyatékkal élő embereket elsődlegesen a növénytermesztésben, leginkább melegházi munkákban foglalkoztatnak, a gazdaság mezőgazdasági

tevékenységeihez kapcsolódva.

Ez a foglalkoztatás egy kísérleti jellegű folyamat, melynek fontos terápiás és rehabilitációs szerepe van, nagyobb önállóságra ösztönöz, és tökéletesen betagozódik a szövetkezet mindennapi mezőgazdasági és kereskedelmi tevékenységébe. A „Viva lo” kert karbantartást, valamint dekorációs szolgáltatást vállal esküvőkre és különleges alkalmakra.

A gazdaság minden tevékenysége biotanúsítás alatt áll. A szervezet számára ez az ökológiai szempontokon kívül erősíti és javítja politikai és társadalmi megítélését is. Értékrendjük követendő például szolgál nemcsak a foglalkoztatottak, de a környékbeli lakóközösségek számára is.

Az AC termékei állandó jelleggel, külön polcon jelennek meg Rómában egy közkezdvelt szupermarket lánc üzleteiben. Termékeik nemcsak az Európai Unió egységesen elismert bio címkéjét, de a szociális farmgazdálkodást tükröző címkét is magukon viselik, lehetővé téve ezzel, hogy a fogyasztók támogassák a szociális és ökológiai szempontokat. Ezáltal lehetővé válik, hogy a szövetkezet marketingtevékenysége révén egy speciális vevői célcsoportot érjen el.

Az Agricoltura Capodarco közösség alapú projektként indult, az alapító, Don Franco Monterubbianesi víziójának és ötletének köszönhetően ma már 40 éves történelemre és erős ideológiai gyökerekre tekinthet vissza. Az AC eleinte igen egyszerű vállalkozás volt, tojást és zöldséget árusított, és inkább a mezőgazdaság szociális és terápiás értékeire koncentrált, ami nem biztosított stabil pénzügyi helyzetet. Fordulópontot az hozott, amikor a szövetkezet megerősítette és sokszínűvé tette a mezőgazdasági termelést. A jelenlegi elnöknek köszönhetően az AC életpályája második fázisába lépett. Kiszélesítették tevékenységi körüket étteremmel, zöldségbolttal, bortermeléssel, és ezzel párhuzamosan erős politikai lobbitevékenységet is indítottak. Ezen kívül olyan helyi szociokulturális tevékenységet is folytatnak, amely hozzájárul az AC és a szociális farmgazdálkodás értékeinek megismertetéséhez.

43

44 A jövőbeli kihívás a Capodarco piaci jelenlétének megerősítése további termékek értékesítésével, valamint szélesebb vásárlóközönség elérése. A minőségi bio termékek előállításával azt szeretnék igazolni, hogy a szociális gazdálkodás termékeinek is létjogosultsága van a piaci versenyben. Mindezek remélhetőleg hozzájárulnak egy egyenlőbb és fenntarthatóbb világ kialakulásához.

Mivel az AC egy valós szövetkezet, így fizetni kell a belépésért, ám ha valaki a kilépés mellett

dönt, visszakapja a befizetett díjat. Ennek legfőbb előnye az, hogy a bevont munkatársak többsége nemcsak alkalmazott, hanem a szervezet jövőjére vonatkozó fontos döntések meghozatalának szereplője is. Ezt a pénzt a szervezet által végzett tevékenységek finanszírozására használják, valamint a működés pénzügyi háttérének biztosítására. Az AC nem profitorientált cég, a hangsúly a tagok munkájának biztosításán és a közösségbe történő integráción van.

szociális farmgazdálkodás a cseh köztársaságban - levendula farm

<https://www.levandulezmoravy.cz/>

Ez a környezetvédelmi és szociális vállalkozás levendula termesztésére specializálódott, illetve annak feldolgozására, úgy mint virágvíz (hidrolátum), szirup stb. Jelenleg a termékpaletta további kiszélesítésén dolgoznak, levendula alapú kozmetikumokkal, virágkötészeti és élelmiszeripari termékekkel. A 2012 elején újjáépített régi gazdasági épületben, amelyhez egy nagy kert és egy pajta is tartozik, egy levendula és gyógynövény szárítására kiválóan alkalmas nagy szénpadlás is található. A kertben levendulatermesztésbe kezdtek, ami jól tűri az ezen a tengerszint feletti magasságon jelentkező fagyokat. 2015 januárjában a birtok területét egy völgygel növelték, amely közel egy hektár, és amelynek közvetlen kapcsolata van a régi kerttel. A levendulatermesztéshez kapcsolódó munkák többnyire kézzel vagy kisebb gépekkel végezhetőek (kis traktorokhoz kapcsolt tárcsákkal, fogassal, rotációs kapával). Az ültetés és a betakarítás kizárólag kézzel történik. A mezőn mintegy 10-15 ezer dugványt ültetnek ki egy szezonban. Jelenleg egy üvegház felépítését készítik elő, amely segíti majd a palántanevelést. Lovakat is használnak a mezőgazdasági munkák során a nehéz gépek helyettesítésére.

A vállalkozás fő célja a növénytermesztés és a termékek ökológiai úton történő előállítás. Öt hektáros területet ültetnek be levendulával, gyógynövényekkel és virágokkal. Maguk termelik a szükséges alapanyagot, saját növényeiket szárítják, majd gőzdesztillációval készítik belőle a virágvizet, szirupot és más termékeket. Törekednek a beszállítóktól való függetlenségre, ezért sikerült önellátóvá válniuk. Termékportfóliójuk a következő:

- Gőz-desztilláció útján készített virágvíz
- Levendula szörp
- Levendula tea ajándékdobozokban
- Levendulás fürdőszó
- Levendulás rovarriasztó tasakok
- Levendulás bor
- Levendulás csokoládé

Legtöbb vevőjük előnyben részesíti a helyi és bio termékeket. A nagyrészt női vásárlók elkötelezettek a természetes termékek, az egészséges életmód, valamint az ökológiai lábnyom csökkentése iránt. A termelés és feldolgozáson túl a levendulamezők szépségéhez és nyugalomához kapcsolódó szolgáltatást is nyújtanak: bekapcsolódtak a falusi turizmusba, pihenő helyeket és fotózásra alkalmas helyszíneket alakítottak ki, valamint

levendula-feldolgozó tanfolyamokat is tartanak. A farmon fogyatékkal élőket alkalmaznak, törekednek a csapat- munkára, és nagy figyelmet fordítanak a dolgozók egyéni igényeire. A személyes problémák megoldását külön személyzet segíti, pszichológiai támogatást és felügyeletet is nyújtanak. A munkaidő rugalmas, bizonyos feladatokot otthonról is el lehet végezni (kézi termékkészítés, e-shop kiszolgálása, csomagolás).

A vállalkozás az Európai Szociális Alaptól 130 000 EUR pénzügyi támogatásban részesült, amely az első két évben segítette a projekt beindítását. Mintegy két és fél év után immár külső segítség nélkül működik, leszámítva a néhány alkalmazott után a Munkaügyi Minisztériumtól kapott bértámogatást. A gazdaság azonban a bértámogatások nélkül is nyereséges lenne.

szociális farmgazdálkodás a cseh köztársaságban - szt. Prokopa

gyümölcsöskertje <https://www.facebook.com/sadysvprokopa/>

A Sady sv. Prokopa szövetkezetet (Szt. Prokopa gyümölcsöskertje) a Pomoc Týn nad Vltavou, o.p.s. anyavállalat alapította 2012-ben azzal a céllal, hogy ökológiai gazdálkodást alakítson ki. A gyümölcsös fenntartása mellett a Sady sv. Prokopa a környéken jó néhány korábban tartósan munkanélküli személynek biztosít munkát, továbbá számos fogyatékkal élő alkalmazottja is van. A gyümölcsöshöz és a termény feldolgozáshoz kapcsolódó munkák védett környezetben végzett terápiais tevékenységként is szolgálnak egy napközi gondozó központ számára. A szövetkezet elsődlegesen a szociális gazdálkodásra fókuszál és fő tevékenysége saját termékeinek eladásában foglalkozhat meg. Fontosnak tartják a fenntartható fejlődést, az ökológiai szemlélet érvényesülését és az együttműködésen alapuló munkavégzést - ennek értelmében talajkímélő művelést végeznek és figyelnek az állatjóléti szempontok betartására.

A dolgozóknak (akik között vannak a helyszínen lakók is) lehetőségük van a vállalati döntéshozatalban való aktív részvételre. A szövetkezet a szociális szempontok érvényesülése miatt példaértékű szociális farmként van számon tartva.

A Sady sv. Prokopa tíz hektár gyümölcsöst tart fenn, s abban évről évre több mint tizenegy-féle gyümölcsöt termesztenek az ökológia gazdálkodás irányelveinek megfelelően. A szövetkezet tart szarvasmarhát, sertést és méheket, amelyek a gazdaság állat-növény egyensúlyához járulnak hozzá. A termények egy részét az anyavállalat veszi át, ezzel is anyagi segítséget nyújtva a dolgozóknak. Termékeinek nagy részét a régió belül értékesíti, a közösség által támogatott mezőgazdaság rendszerén keresztül, és egészséges élelmiszereket árusító boltokban. České Budějovice városában a termékek nagykereskedéseken keresztül jutnak el a kiskereskedők üzleteibe. Elsősorban alma, körte, szilva és eper termesztésére szakosodtak, az utóbbi időben kezdtek el foglalkozni

a tökkel, uborkával, paradicsommal és málnával. A cég mottója: „Teljesség és eredetiség.” A gyümölcsfeldolgozás során igyekeznek olyan eredeti és egyedi termékeket készíteni, amelyek ízére a fogyasztók emlékezni fognak.

Ennek megfelelően a piacon az alábbiakat kínálják:

- Almalé (érett almából)
- Szárított gyümölcs - Eredetileg kézzel, késsel vágva, jelenleg speciális szeletelőgép segítségével készül.
- Lekvár - A gyümölcsöskert tevékenységei között szerepel a gyümölcspürék és lekvárok készítése. Jelenleg saját bio pektin és cukorhelyettesítő kifejlesztésén is dolgoznak. A pürék és lekvárok egy része már ma is cukormentes.
- Kompót - A gyümölcsből kompótot és gyümölcspépet is készítenek. Jelenleg saját jégkrém előállításán dolgoznak.

A gyümölcsön kívül, magas színvonalú gyökéreződség-raktárunknak köszönhetően egész éven át árulnak burgonyát is. A burgonyatermesztésnek része a hámozott és vákuumcsomagolt burgonya is. Az egyedi hámozási mód során vegyszert nem használnak, előfőzést nem alkalmaznak.

veszteségesen működött. Szisztematikus fejlődésen kellett átesnie, hogy eljusson jelenlegi stabil gazdasági pozíciójába. Az elmúlt három évben sem nyeresége, sem vesztesége nem haladta meg a 10 000 Eurót. A 2018-as üzleti évben az eladott termékekből származó bevétel megközelítette a 80 000 EUR-t.

Bevétele jelenleg 20%-ban szociális támogatásból (egyres alkalmazottak után kapott bérjellegű hozzájárulások), 30%-ban mezőgazdasági támogatásból, és 50%-ban a szövetkezet termeléséből származik. A szövetkezetnek nem a maximális profit elérése a legfőbb célja, hanem a szociális szempontokat szem előtt tartó gazdálkodás, valamint a pénzügyi stabilitás megtartása a szövetkezet folyamatos fejlődése mellett. Túl a gyümölcsös ökológiai szemléletű fenntartásán, a termelő- és a szociális mezőgazdasághoz kapcsolódó egyéb tevékenységeken, a szövetkezet jelenleg a régi gazdasági épület felújításán dolgozik, ami az anyavállalat

székhelye.

A szövetkezet külső tanácsadóval és fejlesztőkkel dolgozik együtt, akik rendszeres szakmai segítséget nyújtanak a feldolgozás során, és részt vesznek új termékek technológiájának fejlesztésében. Egy külső termékminőség biztosítási szakértő pedig az új technológiák termékekre gyakorolt hatásának vizsgálatát végzi. Ezenfelül a szövet-kezet szakmai támogatást vesz igénybe a korlátozott munkaképességű emberekkel történő eredményes munka- végzés céljából.

Szociális farmgazdálkodás magyarországon - Fébé evangélikus

szeretetszolgálat <https://febe.lutheran.hu/>

A Fébé Evangélikus Szeretetszolgálat története közel száz évre nyúlik vissza. 1924-ben egy kis vadászkastélyt vásárolt meg Piliscsabán az evangélikus egyház diakonisszája, Pauer Irma, és társnőivel ide költözve segítette a környékbeli embereket. A bázist, ahol a két szervezet ma is működik (Piliscsaba, Klotildliget) a Fébé Evangélikus Diakonissza Egyesület vezetője hozta létre.

Az egyesület tevékenysége 1951-ben megszakadt, és csak a rendszerváltás után indította újra Dr. Gadó Pál, a mozgássérült emberek érdekvédelmének egyik jeles képviselője és felesége. Az önrendelkező élet modern elvei szerint lakóotthont és munkahelyet is kialakítottak elsősorban mozgássérült emberek számára. Azóta hallás-, látás-, értelmi sérült, valamint autista embereket is fogadnak.

A Fébé Evangélikus Szeretetszolgálat (belső egyházi jogi személy, közhasznú szervezet) foglalkozási rehabilitációs feladatokat lát el átlagban 116 munkatárssal. A Fébé tevékenységi körébe tartoznak a következők:

- nyomdai tevékenység - havonta négy települési lapot és egyházi kiadványt sokszorosítanak a munkatársak.
- csomagoló üzem - bérmunkában huszonöt munkatárs dolgozik napi több ezres darabszámú teljesítménnyel.
- szerelőműhely - nyolc fő építőipari eszközök összeállítását végzi, naponta akár több százat.
- asztalos műhely - kerti és beltéri bútorok, fejlesztő játékok, egyéb használati eszközök készítése folyik tizenhárom fő munkatárssal.
- kertészet - a mintegy 2000 m²-es kertben, valamint a fóliasátorban és két üvegházban hat-nyolc munkatárs dolgozik. Négy éve vegyszermentes termelés folyik.

Ezekon a tevékenységeken kívül, egyéb bevételt jelent a nemrégiben megnyitott uszoda és szauna, ahol lehető- ség van babaúszásra, iskolai és iskolán kívüli úszásoktatásra, számos terápiás jellegű és egészségmegőrző vízi és tornatermi foglalkozásra, többféle masszázásra.

A Fébé akkreditált foglalkoztató intézmény,

működését több forrásból biztosítja:

- bérmunkából származó bevétel

- állami normatív támogatás (akkreditált foglalkoztatásban részesülők után)
- saját termékek értékesítése
- pályázati források
- Evangélikus egyház fenntartói támogatása.

Jelenleg még szükséges a fenntartó támogatása, de a szervezet jövőbeli célja, hogy a termékértékesítés és szolgáltatásnyújtás bevételei fedezzék a kiadásokat.

A szervezet erősségei a következők:

- Aktív résztvevője a település és a környező falvak mindennapjainak. A lakossággal kiváló kapcsolatot ápol.
Több együttműködési megállapodásuk van önkormányzatokkal, iskolákkal, óvodákkal, szociális intézményekkel.
- A helyi szervezésű programoknak állandó szereplője és/vagy szervezője.
- Természeti adottságai kiválóak, amihez társulnak a megfelelő állapotú épületek, melyekben a munkatársak a tevékenységeket végzik.
- Munkatársai sokrétű szakismerettel rendelkeznek.
- Megrendelők, beszállítók tekintetében széleskörű kapcsolati hálóval rendelkezik.

A szervezet fejlesztendő területei a következők:

- A saját termékek előállításának előtérbe helyezése a végzett bér munkával szemben
- A szervezettség és munkaszervezés javítása (pl. a munkafolyamatok során a határidők betartása, arányos munkaelosztás a munkatársak között)
- Együttműködések erősítése a hasonló tevékenységeket végző szervezetekkel
- Az üzleti tevékenység javítása (marketing, értékesítés, árképzés)
- Minőségbiztosítás

- Folyamatos értékteremtő munka biztosítása a foglalkoztatottak számára
- Fejlesztések, beruházások megvalósítása
- Munkatársak folyamatos továbbképzése

A szervezet alig két éve kezdte el munkáját az Evangélikus Egyház támogatásával. Munkáját a korábbi években több egyesület és alapítvány keretében végezte, ami a tevékenységek szervezetlenségét eredményezte. Az épületek karbantartására a korábbi években nem fordítottak kellő figyelmet, aminek következményeként jelenleg több pályázati forrást is igénybe kell venni (pl. energiahasznosulás javítását célzó pályázatok). A szervezet a közép-magyarországi régióban helyezkedik el, így a pályázati fejlesztések jelentős részétől elesik (nem konvergencia régió). A fejlesztések korábbi elmaradása magyarázható azzal is, hogy az elődszervezetek nem minden esetben gondolkodtak tervszerűen.

A jövőbeli tervek szervesen kapcsolódnak a korábban leírt fejlesztendő területekhez. A bér munkák arányát szeretné csökkenteni a saját termék előállítás, illetve szolgáltatásnyújtás javára. Komplex képzést és szakmai gyakorlatot tervez a munkatársak részére, amely lehetővé teszi a fenti cél elérését. A szervezet tevékenységeit egymást kiegészítő egységbe szeretné megszervezni:

- Az uszoda és a vegyszermentes kertészet az egészségmegőrzést, egészség helyreállítását szolgálja.
- Az asztalosműhely biztosítani tudja a kertészeti tevékenységhez szükséges eszközöket.
- A csomagoló műhelyben a kert termékeit csomagolják.