

OTDK-DOLGOZAT

Balogh Zsófia

Rucz Edit Zsófia

2013

**FRUIT OF CARE – AHOL EGY TÁRSADALMI CÉL
TALÁLKOZIK AZ ÜZLETI LOGIKÁVAL**

**FRUIT OF CARE – WHERE THE MISSION MEETS THE
BUSINESS LOGIC**

**BALOGH ZSÓFIA
RUCZ ZSÓFIA**

Kézirat lezárva: 2012. 06. 24.

Absztrakt

Dolgozatunkban az egyik legsikeresebb társadalmi vállalkozásról, a Fruit of Care-ről készítünk egy részletes elemzést, két munkatárssal készült interjú segítségével. Megvizsgáljuk, hogy a szervezet milyen fejlődési szakaszokon ment végig az elmúlt években, és kiemeljük, hogy milyen alapvető képességekre van szüksége egy társadalmi vállalkozónak a siker eléréséhez. Feltérképezzük a Fruit of Care partneri kapcsolatait, és rávilágítunk néhány, a védett műhelyekkel való kapcsolat sajátosságára, valamint végigvesszük az értékesítési csatornákat, kiemelve azok előnyeit és a felmerülő kihívásokat. Részletesen elemezzük a NESsT mint támogató szerv jelentőségét a Fruit of Care fejlődésében, majd megadunk néhány jövőbeli irányt, ami az elkövetkező években várható. Dolgozatunkat pár javaslattal zárjuk, amelyek hasznosak lehetnek egy születő magyar társadalmi vállalkozás számára.

Tartalomjegyzék

Bevezetés (Balogh Zsófia)	1
1. A társadalmi vállalkozások definíciója (Balogh Zsófia).....	2
2. Módszertan (Rucz Edit Zsófia)	3
3. Az esettanulmány (Balogh Zsófia – Rucz Edit Zsófia)	3
3.1 A Fruit of Care-ről (Rucz Edit Zsófia).....	3
3.2 A vállalkozás fejlődési szakaszai (Rucz Edit Zsófia)	4
3.3 A vállalkozó személyisége (Rucz Edit Zsófia)	9
3.4 A Fruit of Care és partneri kapcsolatai (Balogh Zsófia).....	12
3.4.1 A Fruit of Care mint mikrovállalkozás (Balogh Zsófia).....	13
3.4.2 A Fruit of Care beszállítói, a védett műhelyek (Balogh Zsófia).....	13
3.4.3 A védett műhelyekkel való üzleti kapcsolat sajátosságai (Balogh Zsófia)....	15
3.4.4 A Fruit of Care értékesítési csatornái (Balogh Zsófia)	19
3.4.5 Támogatók (Balogh Zsófia)	22
3.5 A Fruit of Care jövője (Rucz Edit Zsófia)	25
4. Következtetések (Balogh Zsófia).....	26
Összegzés és kitekintés (Rucz Edit Zsófia)	28
Irodalomjegyzék.....	29

BEVEZETÉS

A társadalmi vállalkozás fogalma bár sokak számára ismerősen csenghet, kereteiről és lehetőségeiről viszonylag keveset tudunk. Magyarországon még kevés szélesebb körű kutatás, tudományos cikk született ezzel a területtel kapcsolatban. Éppen ezért dolgozatunk egyik célja az, hogy felhívjuk a figyelmet erre az új, az Egyesült Államokban és Nyugat-Európában elterjedőben lévő szervezeti formára. Úgy gondoljuk, hogy hazánkban is egyre nagyobb szükség van ilyen és ehhez hasonló társadalmi vagy környezeti szempontból is fenntartható innovatív üzleti modellekre.

Dolgozatunk másik célja, hogy az egyik legsikeresebb magyar társadalmi vállalkozás, a Fruit of Care részletes bemutatása és elemzése alapján olyan javaslatokat fogalmazzunk meg, amelyek egy másik, akár most születő magyar társadalmi vállalkozásnak is hasznosak lehetnek.

Munkánk során részletesen elemezzük a Fruit of Care legfontosabb tényezőit. Megvizsgáljuk, hogy a szervezet milyen fejlődési szakaszokon ment végig, míg elérte ezt az állapotot. Rámutatunk, hogy ehhez a fejlődéshez milyen alapvető képességekre van szüksége egy társadalmi vállalkozónak. Ismertetjük a Fruit of Care sajátos partneri kapcsolatait a védett műhelyekkel, és végigvesszük az értékesítési csatornákat, kiemelve azok előnyeit és a felmerülő kihívásokat. Részletesen elemezzük a NESsT mint támogató szerv jelentőségét a Fruit of Care fejlődésében, majd megadunk pár jövőbeli irányt, ami az elkövetkező években várható. Dolgozatunkat néhány javaslattal zárjuk, amelyek hasznosak lehetnek más kezdő társadalmi vállalkozásoknak is.

1. A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK DEFINÍCIÓJA

A társadalmi vállalkozás nagyon sokáig egyáltalán nem kapott figyelmet a vállalkozások elméletében. A vállalkozások és a vállalkozó fogalma visszavezethető a XX. század első éveire, Schumpeter munkáihoz kapcsolódóan. Azonban majd egy évszázadot kellett várni, hogy a társadalmi vállalkozások is bekerüljenek a diskurzusba. A századforduló óta hatalmas érdeklődés jelent meg mind az akadémiai, mind az üzleti oldalról, számos híres egyetemen, többek között Oxfordban és a Harvardon is indítottak társadalmi vállalkozással kapcsolatos képzéseket (Hoogendoorn et al., 2010). Az Egyesült Államokban gazdag szakirodalma van a társadalmi vállalkozásoknak, és ez a téma hamar része lett a kormányzati politikának is, így nem csoda, hogy nagymértékben nőtt ezeknek a vállalkozásoknak a száma. Európában először 2002-ben, Nagy-Britanniában került kormányzati program szintjére, de néhány évvel korábban indult el az Európai Társadalmi Vállalkozáskutató Központ, az EMES, amely számtalan felmérést és kutatást végzett ebben a témában (Petheő, 2009). Bár több definíció és szemlélet is létezik, dolgozatunknak nem célja a definíciós diskurzus bemutatása. Az EMES jól strukturált definícióját tekintjük kiindulási alapnak, amelynek négy gazdasági és öt szociális kritériuma van.

„A gazdasági kritériumba a következők tartoznak:

- Folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenység (szaktanácsadás adományozás helyett).
- Magas szintű autonómia (függetlenségi kritérium).
- Jelentős gazdasági kockázat: a források előteremtése a tagok erőfeszítésén múlik.
- Rendelkezik egy minimális fizetett munkaerővel, akiket önkéntesek munkájával egészít ki.

A szociális kritériumok a következők:

- Kinyilvánított cél a közösség szolgálata (szociális felelősségvállalás helyi szinten).
 - Civil kezdeményezés, helyi közösségi összefogás a közös cél érdekében.
 - A szavazati jog nem függ a hozzájárulás mértékétől (egy tag, egy szavazat elve).
 - Részvételi karakter: bevonja a különböző érintetteket is a tevékenység.
 - Korlátozott profitfelosztás (a profitorientált viselkedés elkerülése végett).”
- (Petheő, 2009, 30. old. idézi Borzaga-Defourny, 2001-et)

A definíció jól rávilágít a társadalmi vállalkozás „kentaur jellegére” (Fruit of Care, s.a.), miszerint a társadalmi cél egy közösség szolgálata, amit folyamatos termeléssel, szolgáltatásnyújtással lehet megtenni. Fontos elemei a definíciónak a civil előzmények, és a pénzügyi függetlenség, ami, ahogy látni is fogjuk, az általunk választott társadalmi vállalkozás számára is hatalmas kihívást jelentenek. A demokratikus elveket más szemléletek kevésbé hangsúlyozzák (Hoogendoorn et al., 2011), de a társadalmi vállalkozó vezetési képességeihez a demokratikus vezetés is hozzátartozik.

A társadalmi vállalkozások definiálása után egy rövid módszertani összefoglalás következik, amit az esettanulmány, a Fruit of Care részletes bemutatása és elemzése követ majd.

2. MÓDSZERTAN

Dolgozatunkban a Fruit of Care Nonprofit Kft. történetét és jelenlegi helyzetét elemezzük esettanulmány-szerűen. Annak érdekében, hogy közelebbről megismerjük a vállalkozást, készítettünk két, nagyjából másfél órás interjút – Jakab Áronnal, a Fruit of Care ügyvezető igazgatójával és Kazi Máriával, a lakossági értékesítés és kitelepülés felelősével. Interjúalanyaink a kezdetektől fogva együtt dolgoznak, sokáig kettejük munkája működtette a Fruit of Care-t. Elsősorban az ő személyes tapasztalataikat, élményeiket, véleményüket dolgoztuk fel. Emellett, hogy átfogóbb képet tudjunk nyújtani a társadalmi vállalkozásokról és azok jellemzőiről, a Fruit of Care példájával párhuzamosan feldolgoztuk a kapcsolódó szakirodalmat is, mely által egyrészt bemutatjuk a (társadalmi) vállalkozások elméletét, másrészt elemezzük azt is, hogy a Fruit of Care gyakorlata miben tér el az elméleti modellektől. A következő részben áttérünk az esettanulmány ismertetésére.

3. AZ ESETTANULMÁNY

3.1 A FRUIT OF CARE-RŐL

A Fruit of Care Nonprofit Kft. 2010-ben alakult. Missziójukként a következőket fogalmazzák meg: elősegíteni a fogyatékkal élők fenntartható foglalkoztatását az által, hogy általuk készített prémium termékeket fejlesztenek, terveznek és reklámoznak. Szakszerű segítséget nyújtani a védett műhelyeknek, annak érdekében, hogy termékeik versenyképesebbek legyenek, és a lehető legnagyobb anyagi és társadalmi hasznot hozzanak (NESsT, 2011/a).

A Fruit of Care kínálatában jelenleg több mint 200 különböző magas minőségű, designer ajándék- és dísz tárgy szerepel, melyeket szellemi és értelmi sérültek készítenek nyolc védett műhelyben. Célul tűzték ki, hogy a sérült emberek számára munkát biztosítsanak, hogy ők is hasznos tagjai tudjanak lenni a társadalomnak és a gazdaságnak; hogy növeljék a társadalomban az elfogadottságukat; és, hogy egy minta-vállalkozássá váljanak (NESsT, 2011/a).

3.2 A VÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSI SZAKASZAI

Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogy az elmúlt évek során milyen fejlődési szakaszokon ment keresztül a Fruit of Care, mikor milyen nehézségekkel, kihívásokkal, döntési helyzetekkel szembesült, és hogyan jutott el a szervezet a mai formájáig – ezen folyamat legfontosabb állomásait emeljük ki.

A szervezet története 2000-re nyúlik vissza, amikor Jakab Áron, a Fruit of Care jelenlegi ügyvezető igazgatója fiatal pályakezdő formatervezőként elnyert egy ösztöndíjat – sikeres pályázata védett műhelyek termékfejlesztéséről szólt. Az alapötlet az volt, hogy designerek által fejlesztett termékeket állítsanak elő fogyatékkal élők. A cél már akkor az volt, hogy piacképesek legyenek a termékek, eladásukkal bevételt lehessen realizálni, és mindemellett közvetítsenek egy társadalmi üzenetet is (Jakab, 2012).

Jakab Áron így ösztöndíjas termékfejlesztőként került kapcsolatba a Bárka Alapítvánnyal, ahol egy versenyképes termékskála kialakítását tűzte ki célul (Kovács, 2008). Mikor ösztöndíja lejárt, tovább folytatta a munkát a szervezetenél.

Jakab Áron már a Bárkánál dolgozott műhelyvezetőként, amikor Kazi Mária kapcsolatba került a szervezettel. Kazi Mária lett a műhelyvezető-helyettes, és egyben a papírműhely irányítója is.

A műhely fokozatosan fejlődött, viszont ahhoz, hogy minőségi termékeket tudjanak előállítani, szükség volt minőségi alapanyagokra is. Kazi Mária kezdte el végezni a termékek értékesítését, a saját munkaidején kívül, és az így befolyt bevételből tudták bővíteni a műhelyt és beszerezni a minőségi alapanyagokat. Mindezek hatására beindult egy kreatív folyamat, ami hatással volt az egész műhelyre – egyre több ötlet született, alkottak, új termékeket készítettek (Kazi, 2012).

Ekkor a szervezet már kapcsolatba került a Non-profit Enterprise Self-Sustainability Team (NESsT) nevű szervezettel, bekerültek a portfólióba, valamint Jakab Áron rajtuk keresztül részt vett különböző workshopokon, ahol elsajátította az üzleti terv készítéséhez

szükséges, és egyéb vállalkozói ismereteket. (A NESsT jelentőségét később részletezzük.) Jakab Áronban fogalmazódott meg az, hogy ezeknek a termékeknek egy közös márkanevet kellene adni, ami egységes megjelenést kölcsönözne nekik. A NESsT segítségével kialakítottak egy márkanevet és egy logót, amihez Jakab Áron különböző szakmai forrásokból kért segítséget. Ekkor született meg a mai Fruit of Care márkanev és logó.

Ekkor azonban Jakab Áron és Kazi Mária komoly problémába ütközött: a Bárka Alapítvány és az ő céljaik szétváltak – a Bárka nem akart „üzletesedni”, kivinni a termékeket a piacra, Jakab Áronéknak azonban további fejlődési céljaik, terveik voltak, amelyekben viszonylag hangsúlyos volt az üzleti vonal is. Az alapvető célok ezen konfliktusa komoly döntési helyzet elé állította őket, ahol három lehetőségük volt: 1) maradnak a Bárkában, annak keretein belül, és lemondanak üzleti terveikről, 2) a konfliktus miatt kiválnak a Bárkából, vagy 3) kiválnak, és saját erőből létrehoznak egy új szervezetet az általuk elképzelt formában.

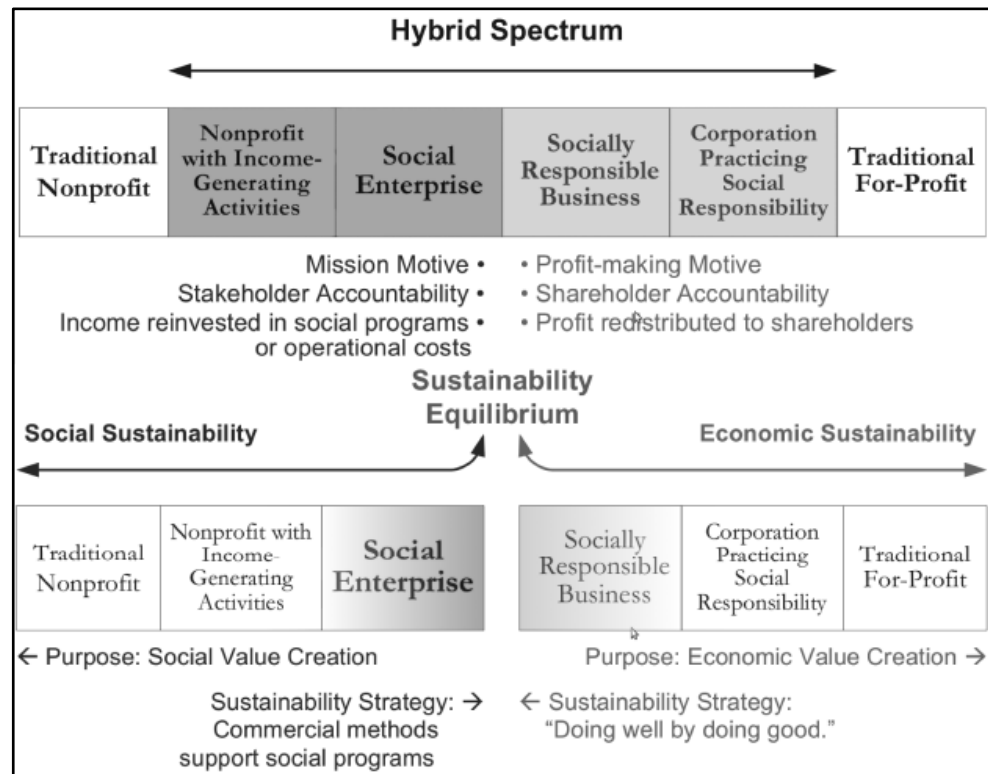
Ez a konfliktushelyzet jól magyarázható a Boschee (2001) cikkében megjelenő eltérésekkel, amik alapvetően megkülönböztetnek egy társadalmi vállalkozást egy non-profit szervezettől. Ezek közül ebben az esetben a legfontosabb különbség abban mutatkozik meg, hogy egy társadalmi vállalkozásban sok olyan radikális változás van, ami szembemegy a non-profit gondolkodásmóddal. Ide tartozik a kockázatvállalás, a munkatársakkal kapcsolatos (olykor nehéz) döntéshozatal, egyféle fogyasztó-fókuszú gondolkodásmód, valamint az agresszívebb árazás is (Boschee, 2001). Jakab Áron hozzáállásában és szándékaiban egyértelműen tetten érhetőek voltak ezek az elemek, tulajdonképpen ez generálta a konfliktushelyzetet.

Ennek a folyamatnak az lett az eredménye, hogy Jakab Áron és Kazi Mária kiváltak a Bárka Alapítványból, és úgy döntöttek, a saját lábukra állnak. Ez tekinthető a Fruit of Care történetének második szakaszának: 2008 és 2010 között non-profit szervezatként működött. Jakab Áron és Kazi Mária próbáltak a korábbi kapcsolati tőkéjük segítségével építkezni, valami újba kezdeni. A legnagyobb nehézséget természetesen az jelentette, hogy megszűntek azok a keretek, amelyeken belül addig működtek, így szinte mindent újra kellett építeniük. Emellett tartós erőforráshiánnyal kellett szembesülniük, mind emberi, mind pedig anyagi szempontból (Kazi, 2012).

A harmadik szakasz kezdete 2010-re tehető, ugyanis ekkor a Jakab Áron által írt üzleti tervvel elnyertek egy 10 ezer dollár értékű díjat a NESsT és a Citibank Társadalmi Vállalkozásfejlesztő Versenyén, ahol azokat a NESsT-portfólióhoz tartozó közép-európai társadalmi vállalkozásokat jutalmazták, amelyek kiemelkedő eredményt értek el vállalkozásuk fejlesztése terén (Citibank, 2011 – ld. később, a 3.4.5. pontban). Tulajdonképpen ettől a ponttól kezdve működik a Fruit of Care önálló vállalkozásként, egy teljesen tudatosan felépített üzleti terv figyelembe vételével. Kialakítottak egy brandet, amibe bevonják a hozzájuk csatlakozó szervezeteket is, amik így ez alatt az „összevont név” alatt fognak tevékenykedni – ez az üzletpolitika fontos részét képezi (Jakab, 2012).

Nagyon fontos, hogy „kifelé”, a vállalati ügyfelek és az egyéni fogyasztók felé mit kommunikálnak. Nagyon kell figyelniük az image-ükre, hogy a minőséget, a megbízhatóságot és a hitelességet hangsúlyozzák. A Fruit of Care olyan marketinggel rendelkezik, amellyel egyszerre képviseli az összes partner-szervezetét és őt magát is. Természetesen még mindig a társadalmi szempontok, célok az elsődleges számukra, ebből nem is akarnak engedni, azonban legalább ilyen fontos az is, hogy legyen ezen az egészen egy „máz”, amitől eladhatóvá válik (Kazi, 2012). Jakab Áron szerint a Fruit of Care egyfajta „kentaur-szervezetként” működik, amelyben a társadalmi problémák és az üzleti gondolkodásmód találkozik (Fruit of Care, s.a.). A vállalkozás egyre több megrendelést kap, gyarapszik bevételük is, azonban profitot még nem tudtak realizálni. Céljuk a további növekedés, azonban a társadalmi cél fontosságából nem engednek, nem áll szándékukban for-profit irányba vinni a vállalkozást. A missziójuk, hogy egy hidat jelentsenek a piaci igények és a beszállítók, védett műhelyek között (Jakab, 2012).

A Fruit of Care fejlődési pályája párhuzamba állítható Tani (2009) elméletével, amelynek lényegét a következő ábra foglalja össze a legszemléletesebben.



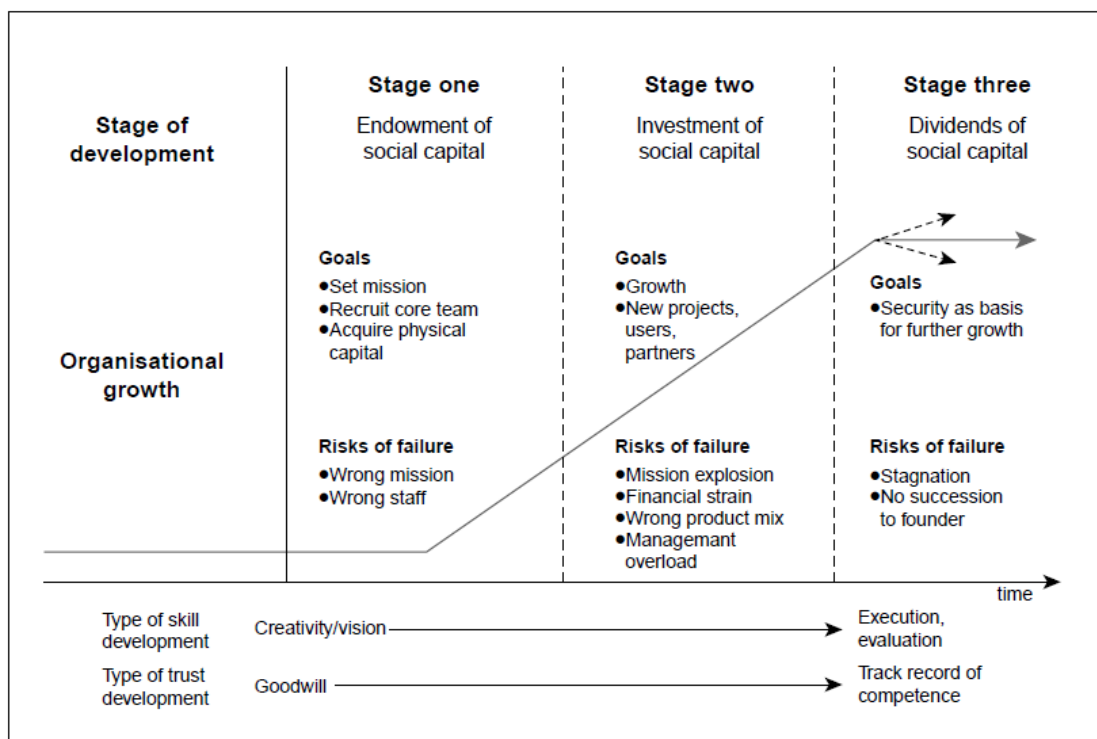
1. ábra: A társadalmi cél szerepe a vállalkozásokban¹

Forrás: Tani (2009), 8. old.

Az ábra alapján is látható, hogy a Fruit of Care milyen utat járt be az elmúlt években. A kezdetekben, amikor még a Bárka Alapítványon belül tevékenykedtek, teljesen non-profit formában működtek. Ekkor a cél egyértelműen „csak” az volt, hogy társadalmi értéket teremtsenek, és kevésbé volt tudatos a működés. Miután kiváltak a Bárkából, és nagyjából két éven keresztül különálló non-profit szervezetként működtek, akkor már jobban körvonalazódott, hogy tevékenységüket szeretnék bevételt hozó módon folytatni. Amikor pedig 2010-ben létrejött a Fruit of Care mai formája, már egyértelműen társadalmi vállalkozásként definiálta magát a szervezet, világosan meghatározott célokkal és tervekkel rendelkeztek: az általuk megfogalmazott társadalmi célt bevétel elérése mellett akarják képviselni, annak érdekében, hogy minél többet tudjanak visszaforgatni a szervezet fejlesztésébe, és tovább tudjanak növekedni. Emellett rendkívül fontos szerepet kapott az, hogy a vállalati partnereik és fogyasztóik felé hiteles képet mutassanak, és átlátható legyen működésük. Mindez egyértelműen látszik az alapján is, ahogy Jakab Áron

¹ Dolgozatunkban az eredeti, angol nyelvű ábrát használjuk, mivel úgy gondoljuk, az angol kifejezések jobban visszaadják a fogalmak tartalmának lényegét.

megfogalmazza a társadalmi vállalkozás lényegét – Jakab Áron saját magát társadalmi vállalkozóként definiálja, a társadalmi vállalkozás lényegét pedig a következőképpen fogalmazza meg: „egy üzletszerűen működő vállalkozás, ami tevékenységével bevételt generál, és nem pályázatok segítségével tartja fenn magát. A vállalkozásban a vállalkozási cél és a pénzügyi bevétel egy irányba mutat, tehát minél jobban működik a vállalkozás, annál jobban valósulnak meg a társadalmi céljai” (Jakab, 2012). A társadalmi vállalkozás, Jakab Áron szemében valóban az az ideális „hibrid modell”, ami megtestesíti az optimális egyensúlyt a non-profit és a hagyományos for-profit ágazat között. A Fruit of Care számára a működési formát tekintve ez a cél, nem akarnak for-profit vállalkozássá válni.



2. ábra: A társadalmi vállalkozások életciklusa²

Forrás: Leadbeater (1997), 72. old.

A már kialakult társadalmi vállalkozás fejlődésére is érdemes kitérni. A társadalmi vállalkozás életciklusát tekintve (ld. 2. ábra) a Fruit of Care jelenleg a második szakaszban (*stage two*) jár. Célkitűzéseik, missziójuk már konkrétan meghatározott, illetve rendelkeznek a szükséges eszközökkel, infrastrukturális háttérrel. A jelenlegi fázisban már új projekteket dolgoznak ki, emellett pedig komolyan gondolkodnak a külföldi

² Dolgozatunkban az eredeti, angol nyelvű ábrát használjuk, mivel úgy gondoljuk, az angol kifejezések jobban visszaadják a fogalmak tartalmának lényegét.

terjeszkedésben is (Jakab, 2011). Fontos kiemelni, hogy ebben a szakaszban a lehetséges buktatók, kockázatok között van többek között a rossz termékpaletta választása és az anyagi nehézségek is, amik relevánsak lehetnek a Fruit of Care számára, ezért ezekre a tényezőkre most kiemelt figyelmet kell fordítaniuk.

3.3 A VÁLLALKOZÓ SZEMÉLYISÉGE

Az alábbi fejezetben a társadalmi vállalkozók személyiségét, tulajdonságait, jellemzőit mutatjuk be, különös tekintettel arra, hogy milyen készségekre van szüksége egy sikeres társadalmi vállalkozónak, és azok elsajátításáig milyen tanulási, fejlődési folyamatokon kell keresztül mennie.

A XX. század elején a vállalkozó szerepét alapvetően abban látták, hogy ő újítja meg vagy forradalmasítja a termelési módszereket. Ez a szemlélet tulajdonképpen Schumpeter nevéhez köthető, aki a vállalkozót a változás mozgatórugójának („change agent”) tekintette, aki azáltal viszi előre a gazdaságot, hogy új piacokat fedez fel vagy pedig új megoldási módokat teremt (Dees, 1998). Ezzel szemben Drucker szerint a vállalkozóknak nem feltétlenül kell változást indukálniuk, de meg kell látniuk azokat a lehetőségeket, amelyeket a változás teremt, így a változásokat lehetőségként tudják kihasználni (Dees, 1998). Stevenson pedig úgy fogja meg mindennek a lényegét, hogy a vállalkozó találékonyan összekapcsolja a különböző erőforrásokat és lehetőségeket, így túl tud nyúlni az erőforrásain, mert azokat másokéval tudja kombinálni – tehát nem korlátozzák a kezdeti erőforrások (Dees, 1998).

Dees (1998) a vállalkozó és a társadalmi vállalkozó közötti lényeges különbségeket a következőkben látja: 1) a társadalmi vállalkozó egy társadalmi misszióval, céllal rendelkező vállalkozó, aki emiatt több kihívással szembesül; 2) a társadalmi vállalkozó esetében a társadalmi cél szerepe explicit és központi, az elsődleges kritérium a célhoz kapcsolódó hatás lesz, nem pedig a vagyonszerzés; 3) a társadalmi értékteremtést nehéz mérni, ezért sokkal nehezebb meghatározni, hogy egy társadalmi vállalkozó megfelelő társadalmi értéket teremt-e.

A társadalmi vállalkozó személye a Fruit of Care esetében viszonylag speciális kérdés, ugyanis Jakab Áron és Kazi Mária személyisége együttesen ad egy „tipikus” társadalmi vállalkozót.

Jakab Áron a design oldaláról indult el, volt egyfajta „szakmai” tapasztalata, azonban üzleti tanulmányokat korábban egyáltalán nem folytatott. Akkor jött rá, hogy

szükség van egy bizonyos szintű üzleti tudásra, amikor non-profit menedzsmenttel kezdett el foglalkozni. Ez a felismerés arra ösztönözte, hogy minél jobban elsajátítsa a vállalkozói gondolkodást, valamint különböző vállalkozói képességeket. A Fruit of Care fejlődésében – méretéből és jellegéből adódóan is – rendkívül nagy szerepe volt Jakab Áron személyes fejlődésének, tanulásának is, ugyanis nagyrészt ez lendítette előre a vállalkozást. Jakab Áron személyiségének abból a szempontból is nagy jelentősége van, hogy hogyan alakulnak a vállalkozás partneri kapcsolatai, pl.: a beszállítókkal, akik civil szereplők így az üzleti gondolkodás helyett olykor a szimpátia és a bizalom alapján döntenek.

Jakab Áron az évek során megszerezte azt a tudást, ami ahhoz kellett, hogy össze tudja kapcsolni a non-profit és a vállalati, business oldalt. Ebben fontos szerepe volt annak, hogy iparművész végzettségéből adódóan rendelkezett egyfajta szakmai hozzáértéssel, másrésről viszont elsajátította azt az üzleti logikát, ami ahhoz szükséges, hogy a for-profit szektor szereplőivel hosszú távú kapcsolatokat tudjon kialakítani.

Jakab Áron társadalmi vállalkozónak tartja magát, és valóban a társadalmi célok követése az elsődleges számára. Emellett viszont, amikor a vállalkozó személyiségében kiemeli a sikerhez szükséges tulajdonságokat, akkor a maximalizmust, a sikerorientáltságot, a profizmusra való törekvést és a hitelességet említi. Véleménye szerint rugalmasságra és kompromisszumkészségre minden vállalkozásban szükség van. A sikeres vállalkozáshoz szükséges, általa megfogalmazott öt tényező a következő: adaptáció, hitelesség, kommunikációs és eladási képesség, valamint tanulékonyság (Jakab, 2012).

Mint ahogy a fentiekből is kiderül, Jakab Áron megfogalmazásaiban és hozzáállásában egyértelműen kivehető az üzleti gondolkodásmód, azonban a társadalmi vállalkozó másik fontos oldala, a személyes motivációk, hajtóerők sokkal inkább a Kazi Máriával készített interjú során rajzolódtak ki.

Kazi Mária elmondása alapján, öt személy szerint a kihívások viszik előre, azok motiválják, hogy megküzdjön a nehézségekkel. Hozzáállásából kiderül (pl. kezdetben a munkaidején kívüli értékesítés vállalása), hogy nagyon szorgalmas, kitartó és elszánt, emellett pedig nagyon elhivatott és kreatív (pl. kézműves tevékenység, új termékötletek). Egyértelműen jellemző rá az öntevékenység, a „magad uram, ha szolgád nincsen...” hozzáállás. Motivációja egyszerűen megfogható abban, hogy szereti, amit csinál, illetve van egy álma, és azért küzd, hogy ez megvalósuljon: el szeretné érni, hogy mindenki

ismerje majd a Fruit of Care márkát és logót, és ez által sok fogyatékkal élőknek legyen érdemi munkája. Mindezt az fejezi ki a legjobban, amit ő mondott a motivációiról: *„Mondanom sem kell, hogy magamért sosem tenném meg. Ennél egyszerűbbet is tudok: azért a 150-170 emberért, aki a hátunk mögött van; ez az egyetlen oka, amiért az ember kiáll és megcsinálja.”* (Kazi, 2012)

A fentiek alapján látható, hogy mindkét személy egyfajta fejlődési úton ment keresztül, amihez kitartásra, elköteleződésre volt szükség, illetve arra, hogy nyitottak, fogékonyak legyenek új dolgok iránt, tanuljanak, legyenek képesek alkalmazkodni, megfelelni a piaci elvárásoknak, és ne hátráljanak meg a nehézségektől, hanem próbáljanak új lehetőségeket keresni bennük. Muszáj volt tanulniuk és fejlődniük ahhoz, hogy fenn tudjon maradni a vállalkozás.

Attól függően, hogy a vállalkozás életpályájának éppen melyik szakaszában van, a vállalkozónak is különböző szerepeket kell betöltenie. Boschee (2001) tipizálása szerint a vállalkozó lehet innovátor, vállalkozó és menedzser – ezek a szerepek tetten érhetők voltak a Fruit of Care és Jakab Áron pályáján belül is. A vállalkozás kezdeti szakaszában inkább az új ötletekre, kreativitásra, innovációra volt szükség: olyan termékfejlesztésre, amely növeli a fogyatékkal élő dolgozók hatékonyságát; később, amikor önállósodni kezdett a Fruit of Care, a vállalkozói készségekre helyeződött a hangsúly: az üzleti terv elkészítésére, az értékesítési csatornák felfedezésére. A vállalkozás beindulása óta pedig fontossá vált a menedzseri szerep, és például Jakab Áron elmondása alapján jelenleg az egyik legnagyobb feladat az új munkatársakkal kiegészült csapat menedzselése, ami tőle is fejlődést igényel (Jakab, 2012).

A 3. ábrán látható „vállalkozói mátrix” szerint is hasonlóan lehet tipizálni a vállalkozó szerepét. Úgy gondoljuk, Jakab Áron kezdetben inkább volt tekinthető feltalálónak vagy szakembernek, hiszen iparművészi képzettséggel rendelkezik. Később, ahogy bővült üzleti tudása, és létrejött a Fruit of Care, már inkább vállalkozói szerepben volt jelen; végül pedig a menedzseri feladatokat vállalta magára.



3. ábra: A vállalkozó

Forrás: Timmons-t (1991) idézi Vecsenyi (2009), 39. old.

3.4 A FRUIT OF CARE ÉS PARTNERI KAPCSOLATAI

A következő fejezetben arra vállalkozunk, hogy bemutassuk a Fruit of Care partneri kapcsolatait. Először röviden felvázoljuk a mikrovállalkozás méretű Fruit of Care jellemzőit, amelyek alapján a hangya és a gazella típusú vállalkozások közé helyezzük el. Ezután ismertetjük a védett műhelyeket, amik a Fruit of Care beszállítói, és rávilágítunk a velük való üzleti kapcsolat sajátosságaira. Ezután a fogyasztói oldalt mutatjuk be, és a négy értékesítési csatornát (vásárok és más rendezvények; rendelés webshopon keresztül; viszonteladók és céges megrendelések) vesszük végig, kiemelve az előnyeiket, illetve hátrányaikat és a velük járó kihívásokat. Az így kialakuló kép segítségével tudjuk igazolni, hogy mekkora szüksége van a rugalmasságra és alkalmazkodóképességre egy társadalmi vállalkozónak.

A Fruit of Care-nek, bár az egyik legsikeresebb magyar társadalmi vállalkozás, profitja még nincsen, ezért komoly anyagi, de amellet szakmai támogatásra is szorul. Ezért a partneri kapcsolatai közül nem hagyhatjuk ki a NESsT-et sem. Mivel az elmúlt évben a Vodafone Főangyal Pályázatának köszönhetően komoly bevételhez jutott a szervezet, ezt a támogatási forrást is bemutatjuk, és kiemeljük a két támogatási modell közötti különbséget. Mivel vizsgálatunk fókusza a partneri kapcsolatok elemzése, ezért nem térünk ki a felsorakoztatott szereplők részletes elemzésére.

3.4.1 A Fruit of Care mint mikrovállalkozás

Először röviden ismertetjük Jakab Áron társadalmi vállalkozását. A Fruit of Care Nonprofit Kft. jelenleg hat munkatárssal rendelkezik: három belső, két külső munkatárs és egy önkéntes. A mikrovállalkozásnak számító Fruit of Care hasonlóságokat mutat a hangya illetve a gazella típusú vállalkozásokkal, a kettő között helyezkedik el (Vecsenyi, 2009). Mivel a 2010-ben létrejött nonprofit kft-ben eleinte csak két interjúalanyunk, Jakab Áron és Kazi Mária dolgozott, ezért elmondhatjuk, hogy az elmúlt két évben jelentős növekedés indult meg a szervezet nagyságát tekintve. A kissé strukturálatlan, kétszemélyes munkamegosztás elmozdult egy strukturáltabb irányba, hiszen kialakultak a különböző szervezeti egységek, mint például a lakossági értékesítés és kitelepülés, vagy a PR és partnerkapcsolatok, amelyek már a gazella típusú vállalkozásokra jellemzőek. Jakab Áron ügyvezetőként tudatosan fejleszti vállalkozói ismereteit, és kulcsszerepet játszik a döntések meghozatalában és a szervezeti kultúra kialakításában. A munkatársak nagyon keményen, hangyák módjára dolgoznak a Fruit of Care fenntarthatósága érdekében, többször munkaidőn kívül is. Bár még kevés a vállalkozói tapasztalatuk, és az anyagi függőség nagyon meghatározó akadálya a további fejlődésnek, ami a hangya típusú vállalkozásra jellemző, de a profil egyértelműen kialakult, hogy fogyatékkal élő emberek által készített designer termékeket akarnak értékesíteni. Dolgozatunk kereteit meghaladja a belső szervezet részletesebb bemutatása. Fontosabbnak tartjuk a partneri kapcsolatok, a beszállítókkal, illetve a fogyasztókkal való kapcsolat mélyebb elemzését.

3.4.2 A Fruit of Care beszállítói, a védett műhelyek

A 2011-2012-es katalógus termékeit nyolc védett műhelyben dolgozó fogyatékkal élő emberek készítik (Fruit of Care, 2011). A kormány 2006-ban hozta létre a védett műhely kategóriát, amibe azok „a kiemelt akkreditációs tanúsítvánnyal rendelkező foglalkoztatók tartozhatnak, amelyek ötven százalékot meghaladó mértékben alkalmaznak megváltozott munkaképességű embereket” (Infórádió, 2006). A védett műhelyek olyan állami támogatással finanszírozott intézmények, ahol fogyatékkal élő embereknek nyújtanak napi felügyeletet, egészségügyi és rehabilitációs ellátást, fejlesztő alkalmakat és emellett munkát biztosítanak a számukra (Fogd a Kezem Alapítvány, 2012/b). Olyan munkakörülményeket igyekeznek megteremteni, ahol fogyatékoságuk ellenére ők is sikeresen tudnak dolgozni.

Fontos megemlíteni, hogy ezekben a szervezetekben a munkatevékenység egy terápiás eszköz. Tehát, amíg egy vállalkozásban a termelés érdekében foglalkoztatják a

dolgozókat, addig egy védett műhelyben azért találják ki a termelést, hogy az ott lakóknak értelmes elfoglaltságot biztosítsanak, és a termékek értékesítésével felhívják a figyelmet a társadalmi diszkriminációra, és a költségeiket megpróbálják fedezni (Messing – Etchart – Davis, 2005). Ami az üzleti világban eszköz, az itt cél. Ez egy nagyon fontos gondolkodásbeli különbség. Ebből adódóan nagyon változó, hogy egy védett műhelynek mennyire van tudatos stratégiája, termékfejlesztése, kialakult partnerei kapcsolatai, amik szükségesek ahhoz, hogy valóban el is tudják adni ezeket a termékeket. Sok esetben szervezetlen formában igyekeznek közvetlenül értékesíteni, általában vásárokon, és csak nagyon kevésnek van állandó kereskedelmi kapcsolata, biztos bevétele (Jakab, 2012). A fogyatékkal élők bérét állami támogatásokból állják, aminek köszönhetően nem egyedül a termékek értékesítéséből kell fenntartani magukat, és a befolyó bevételt a munkakörülmények javítására is tudják fordítani (Népszabadság, 2010).

A Fruit of Care az ország minden tájáról igyekszik összegyűjteni azokat a szervezeteket, amik fontosnak tartják azt, hogy dolgozóik valóban olyan versenyképes terméket tudjanak készíteni, amelyek megállják a helyüket a piacon is. A Fruit of Care ebben próbál segítséget nyújtani, és hidat állítani a védett műhelyek és a vállalatok, vagyis a for-profit szféra között a termékek értékesítésével, termékfejlesztéssel, illetve olykor a termelési és gyártási folyamatokban való segítségnyújtással. Ezek a védett műhelyek a partnerszervezetek tulajdonában állnak, így egy részük saját értékesítéssel is foglalkozik, mint például a Fogd a Kezem Alapítvány, amely 2012 februárjáig egy ajándékboltot működtetett Pécsen (Fogd a Kezem Alapítvány, 2012/a).

Az interjúból kiderült, hogy ezek a kapcsolatok organikusan fejlődtek, mivel korábban Jakab Áron és Kazi Mária is a Bárka Alapítványnál dolgozott, aminek köszönhetően sok hasonló szervezettel kerültek kapcsolatba. Az ötlet megszületésekor, amikor Jakab Áron először találkozott a NESsT-tel, még 8-9 szervezettel együtt alakult ki az igény az összefogásra. Azonban ezekből ma már csak három szervezettel dolgoznak együtt, néhányuk teljesen eltűnt, míg az elmúlt években új szervezetek is jelentek meg (Jakab, 2012). A 8 védett műhely a következő: Angyalliget Közhasznú Alapítvány (Balmazújváros), Esőemberekért Egyesület (Tata), Fogd a Kezem Alapítvány (Pécs), Összefogásért Nonprofit Kft (Csömör), Pesterzsébeti Szociális Foglalkoztató (Budapest), Sérültekért Alapítvány (Százhalombatta), Summa Vitae (Piliscsaba), Fővárosi Önkormányzat Otthona (Tordas). Bár a tevékenységi körök változnak, vannak olyan szervezetek, amelyek már évek óta ugyanazokért a termékekért felelősek. Az Esőember

Alapítvány autista gondozottjai a „Tata csemegéje” lekvárokat készítik (Jakab, 2011), az Angyalliget Alapítványban készülnek a nemez rózsák, Százhalombattán a kosarak, míg Tordason a szappancsomagolást végzik bér munkaként. Így a Fruit of Care társadalmi márka neve mögött közel 150-170 ember dolgozik (Kazi, 2012).

3.4.3 A védett műhelyekkel való üzleti kapcsolat sajátosságai

A következőekben kiemelünk néhány sajátosságot, amelyek nagyban meghatározzák a Fruit of Care és a védett műhelyek együttműködését, illetve nagyobb figyelmet és más fajta hozzáállást igényelnek a Fruit of Care munkatársaitól, mint egy hagyományos vállalkozótól. A következő jellemzőket fogjuk megvizsgálni: 1) a fogyatékkal élők munkamorálja, 2) a jó minőségű alapanyagokra és eszközökre való igény, 3) az üzleti kapcsolat jellege, valamint 4) az üzleti gondolkodás hiánya a védett műhelyekben.

Az első sajátosság az ezekben a szervezetekben dolgozó fogyatékkal élők munkamorálja. Több védett műhelyben és lakóotthonban tartanak kézműves foglalkoztatást terápiás jelleggel a fogyatékkal élőknek. Ez egy olyan tevékenység, amiben ki tudnak teljesedni, és képesek hosszabb időn keresztül ismétlődő, aprólékos, nagy odafigyelést igénylő munkát végezni. Ez egy olyan képesség, ami meghatározó a kézműves ajándéktermékek hatékony készítése során (Messing – Etchart – Davis, 2005). Ezt mindkét interjúalanyunk megtapasztalta a Bárka Alapítványnál, hiszen ők is tartottak ott kézműves foglalkozásokat. A siker érdekében fontos, hogy a termelési folyamatok meghatározásakor a fogyatékkal élők fejével gondolkodjanak a tervezők, és a munkát jól megérthető, egyszerű részfeladatokra bontsák le.

A fogyatékkal élők betanítása hosszú időt vesz igénybe. Meg kell találni, hogy a különböző részfeladatokat ki tudja a lehető legjobban elvégezni, ami lehet akár csomagolás, akár gyertyaöntés is. Ezért egy új termék piaci bevezetésekor a Fruit of Care sokkal több kihívással szembesül, mint gépeket használó versenytársai. Ez olykor azt jelenti, hogy az adott terméket csak egy évvel később lehet elkezdni értékesíteni. Ez sokkal nagyobb szintű rugalmasságot és alkalmazkodást igényel, mint egy hagyományos beszállító-vevő kapcsolatban, de ez a hozzáállás és türelem jól mutatja a társadalmi cél fontosságát (Jakab, 2012).

Egy olyan közösségben, mint egy védett műhely a közhangulatnak nagyon erős szerepe van, és sokkal jobban befolyásolja a fogyatékkal élők munkáját, teljesítményét. A csömöri műhelyben, amikor az állam nem fizette a dolgozók bérét, nagyon bizonytalan és

feszült hangulat alakult ki, ami hamar végiggyűrűzött az egész műhelyen, és az elvárt gyertyamennyiségnek a fele sem készült el. Azonban volt példa pozitív kimenetelre is, ami bebizonyította, hogyha minőségi alapanyagokkal, kreatív és partneri környezetben tudnak dolgozni ezek az emberek, akkor szárnyra kapnak (Kazi, 2012).

Ez a példa is bizonyítja, hogy a jó minőségű alapanyagok és a megfelelő eszközök nélkülözhetetlenek a fogyatékkal élők számára. Olykor különleges felszereléseket kell beszerezni számukra, ami megkönnyíti a munkavégzést, de extra költségekkel jár. Bizonyos esetekben, a Fruit of Care segít jó minőségű, olcsóbb nyersanyagot beszerezni, mint például a piliscsabai védett műhely esetében, ahova a papírt a társadalmi vállalkozás szállítja ki (Kazi, 2012). Olykor ezeknek a berendezéseknek a beszerzése komoly akadályt jelent a terjeszkedés szempontjából. Az elmúlt évben felmerült egy új műhely bevonása a gyertyakészítésbe, azonban olyan fém öntőformákra lett volna szükség ahhoz, hogy a fogyatékkal élők hatékonyan tudjanak dolgozni, aminek a beszerzési költségei túl magasak voltak (Kazi, 2012).

Az alapanyagokat és eszközöket azért is kell szem előtt tartani, mert a Fruit of Care már a kezdetektől fogva megkövetelte a minőséget, és ez nagyon meghatározó eleme a szállító-vevő kapcsolatnak. Jakab Áron elmondta az interjúban, hogyha minőségi kifogás lép fel, akkor jobban együtt érez a rossz minőséget kapó vásárlóval, mint a gyártási nehézségekkel bíró szállítóval (Jakab, 2012). Ezt munkatársa is megerősítette: „*a minőség tekintetében nincs bocsánat*” (Kazi, 2012).

A partnerszervezeteket három csoportba oszthatjuk a velük való kapcsolat jellege alapján: a legtöbbjük szállító, közülük van, aki versenytársként is megjelenik, illetve vannak, akik bér munkát végeznek.

Az egyik legrégebbi szállító a tatai Esőember Alapítvány. Az autistákkal foglalkozó szervezetnek már évek óta nagyon jó termékportfóliója van, de az értékesítésre nincsen erőforrása, ezért már a kezdetekkor csatlakozott a Fruit of Care-hez (Jakab, 2012). Bizonyos szállítók versenytársként is megjelennek, amellet, hogy kiegészítő tevékenységként a Fruit of Care-en keresztül értékesítik a termékeiknek kis részét. Erre egy jó példa a pécsi Fogd a Kezem Alapítvány, ami pécsi boltjában saját értékesítéssel is foglalkozott, 2010-ben volt saját katalógusa, ami részben hasonlított a Fruit of Care-hez (Fogd a Kezem Alapítvány, 2010).

Amikor egy védett műhely merül fel versenytársként, akkor meg kell győzni a vállalatot, hogy a Fruit of Care-en keresztül, és ne közvetlenül az adott szervezettől vásároljon. Viszont a Fruit of Care termékével nemcsak egy műhelyt, hanem mind a nyolcat támogatja a vásárló, és 150-170 ember munkáján segít, valamint sokkal nagyobb volumenben tud rendelni, olcsóbban és rövidebb határidővel. Mégis azokat a vállalatokat, amik inkább helyi szervezeteket támogatnak, azokat nagyon nehéz meggyőzni (Jakab, 2012).

A harmadik kategória a bér munkát végző szervezeteké. Ezekben az esetekben, mint például a csömöri szervezetnél, a Fruit of Care sokkal jobban belefolyik a termékfejlesztésbe és a gyártási folyamatokba, segít az alapanyagok beszerzésében, ami egyáltalán nem jellemző egy hagyományos beszállító- vevő kapcsolatra, de sokat segít abban, hogy valóban minőségi és versenyképes termék kerüljön a piacra.

A Fruit of Care-nek az is a különlegessége, hogy a tevékenysége mellett egy brandet épített. Azonban ez azzal jár, hogy a csatlakozó szervezetek elveszítik az identitásukat, ami leginkább a bér munkát végző szervezetekre, illetve a csak a Fruit of Care-en keresztül értékesítő szervezetekre igaz.

A kapcsolat jellege hatással van a partnerek egymás közötti alkuerejére is. A bér munkát végző szervezetekkel szemben a Fruit of Care alkuereje jóval nagyobb, hiszen ezeknek a szervezeteknek a termékeit szinte csak a Fruit of Care értékesíti, és a termékfejlesztésbe is belefolyik. Hasonló a helyzet azokkal a beszállítókkal, akik nagyrészt a Fruit of Care-en keresztül értékesítenek. Viszont a versenytársként is viselkedő beszállítókkal kapcsolatban megjelenik a versenytársi fenyegetettség (Porter, 1980).

A védett műhelyekkel való kapcsolattartás azért is jelent olykor igazi kihívást, mert hiányzik belőlük az üzleti gondolkodás. Ha a Fruit of Care-en keresztül értékesítenek, akkor az eladásból származó bevétel alacsonyabb, mintha közvetlenül adnának el, viszont a költségvonzata is alacsonyabb lesz, hiszen nem kell külön költeni a marketingre vagy az eladással járó tevékenységekre. Azonban *„az alapprobléma ezekkel a szervezetekkel, hogy ők nem kalkulálnak költségekkel, nem tudják, hogy mennyit spórolnak meg, hanem csak azt látják, hogy mennyi bevételtől esnek el”* (Jakab, 2012) és ez nagyban megnehezíti a sikeres együttműködést.

Egy másik sajátosságot is megfogalmazott Jakab Áron, ami az üzleti gondolkodás hiányára vagy annak kezdetlegességére utal: *„Ezeknek a vállalkozásoknak sokkal fontosabb a bizalom, mint egy normál üzleti relációban, mert ezek a szervezetek nem valódi üzleti szereplők, tehát nem racionálisan, számok alapján hozzák meg a döntéseiket, hanem olykor szimpátia alapján.”* (Jakab, 2012). Ez egyrészt megkönnyíti az együttműködést, amire az interjúk során számos példa elhangzott, hogy bizalmi és jó kapcsolat alakult ki a Fruit of Care-rel, de egy személyes konfliktus végzetes is lehet.

Pedig a sikeres együttműködés a vevők, nagyvállalatok felé való hitelesség miatt is fontos, amit mindkét interjúalanyunk kiemelt. Ha a katalógusban, a honlapon, a hírlevelekben és a médiában is azt kommunikálja a Fruit of Care, hogy mindent fogyatékkal élőkkel csináltat, akkor csak átmenetileg engedhet meg magának kiegészítő tevékenységeket, kompromisszumokat és azon kell dolgoznia, hogy a megfelelő technológiát minél hamarabb megteremtse és kialakuljon az együttműködés (Jakab, 2012).

A felsorolt sajátosságoknak számos előnye és hátránya van a Fruit of Care-re nézve. Bár a fogyatékkal élők hosszútávon képesek aprólékos munkát végezni, de különleges eszközöket igényelnek, sokáig tart a betanításuk, és hangulatuk könnyen befolyásolható, amit rugalmasan és türelmesen kell kezelni a siker érdekében. A kapcsolat jellegétől függően tud a Fruit of Care segíteni a termékfejlesztésben, de olykor a partnereiből lesznek a versenytársak. Az interjúk egyik nagy tanulsága, hogy a gondolkodásbeli különbségek, az üzleti szemlélet hiánya nagy nehézséget jelent Jakab Áronnak.

A sok nehézség és kihívás ellenére a Fruit of Care igyekszik megvalósítani a küldetését és elérni, hogy egy független, sikeres vállalkozás legyen, ami társadalmi célokat szolgál és a civil partnereinek teremt értékesítési lehetőséget az üzleti világban. A társadalmi cél elérése érdekében fontos mindenki számára a sikeres együttműködés, és sokat profitálhatnak ebből a kapcsolatból. A védett műhelyek hatékonyabbak lesznek a foglalkoztatásban, ami nagyban hozzájárul a fogyatékkal élők rehabilitációjához, a Fruit of Care termékein keresztül fel tudják hívni a figyelmet a fogyatékkal élők problémáira és az értékesítés kiszervezésével csökkennek a költségeik, még ha olykor nem is ezt érzik (Figyelő, 2011). A Fruit of Care pedig növelni tudja az eladásait, és teljesíteni a társadalmi misszióját.

3.4.4 A Fruit of Care értékesítési csatornái

Miután ismertettük az elemzett társadalmi vállalkozás civil beszállítóit és a velük való kapcsolat sajátosságait, most a másik oldalt szeretnék bemutatni, az értékesítési csatornákon és a fogyasztókkal való kapcsolatokon keresztül. Ezzel válik majd teljessé a kép, és kirajzolódhat, hogy mennyire tudatosan kell egyensúlyoznia egy sikeres társadalmi vállalkozónak a két szféra között.

A Fruit of Care-nek alapvetően négy értékesítési csatornája van: 1) vásárokon vagy más rendezvényeken megjelenő egyéni fogyasztók, 2) rendelés a webshopon keresztül, 3) viszonteladókon keresztül vagy 4) közvetlenül megkeresett vállalatok (Figyelő, 2011). A következőekben ezeket fogjuk részletesebben bemutatni és kiemelni a legfontosabb jellemzőket, kihívásokat.

Amikor Jakab Áron és munkatársa, Kazi Mária elhatározták, hogy kilépnek a Bárka Alapítvány kereteiből, és megalapítják a Fruit of Care társadalmi vállalkozást, akkor az egyik legnagyobb kihívás a stabil beszállítók mellett az értékesítési csatornák megtalálása volt. Hosszúnak tekinthető az a folyamat, aminek köszönhetően a fogyasztók, főleg a nagyvállalatok és a viszonteladók civil, adományt gyűjtögető szervezet helyett igazi vállalkozásként tekintettek a Fruit of Care-re. Amíg például Nagy-Britanniában vagy az Egyesült Államokban van egy olyan jogi és elfogadott, ismert gazdasági forma, hogy társadalmi vállalkozás, addig ez a magyar piacra egyáltalán nem jellemző. Tehát a szervezet itthon nem tudott semmi felé előnyt kovácsolni abból, hogy társadalmi vállalkozásként működött, így a termékbe, illetve annak kommunikációjába kellett ezt beépíteni (Jakab, 2012).

Azért érdekes az értékesítési csatornákkal való kapcsolat vizsgálata, mert egy, a civil szektorból érkező, de az üzleti gondolkodást magáévá tevő társadalmi vállalkozó részese lesz az üzleti világnak, és a vállalatok, viszonteladók elvárásainak kell megfelelnie a védett műhelyekben dolgozó, fogyatékkal élőkkel a háta mögött. Ez a fajta híd szerep, amit a Fruit of Care tudatosan felvállal, türelmet és rugalmasságot vár el a védett műhelyek felé, míg minőséget és profizmust követel meg a fogyasztók felé. Most pedig a négy értékesítési csatorna elemzése következik.

Az első értékesítési csatorna a vásárokon és egyéb rendezvényeken való megjelenés, amikor személyesen találkoznak a fogyasztókkal. A Fruit of Care termékek rendszeres vendégei a WAMP-nak (Wasárnapi Művész Piac), a Vörösmarty téri adventi vásároknak

és más, kézműves vásároknak, mint például Visegrádon vagy Etyeken. Több civil szervezet is ezt a csatornát választja, mert ennek a legkisebb a költsége, és a legkevesebb erőforrást igényel. A kézműves termékek piacára az is jellemző, hogy magasabb szintű az egyéni fogyasztók társadalmi érzékenysége és a szervezet társadalmi hasznossága miatt is megveszik a terméket (Messing – Etchart – Davis, 2005). Ezekben az esetekben a személyes meggyőzésnek van nagy ereje, hogy sikerüljön felhívni az emberek figyelmét, hogy egy társadalmi szempontból is fontos terméket vásároljanak meg. Az interjúból kiderült, hogy az egyéni vásárlóknak azért van nagy jelentősége, mert itt nyílik lehetőség a visszajelzések begyűjtésére. Már többször előfordult, hogy bizonyos termékeket tovább kellett fejleszteni, mint például a kávészemes gyertyákat, ahol a kávészemek beúsztak az égéstérbe. Erről viszont csak személyes interakción keresztül, az egyéni fogyasztótól hallhat a Fruit of Care, hiszen ha egy vállalat nincs megelégedve a termékkel, akkor nem fog visszajelzést adni, de nem is rendel többet (Kazi, 2012).

Azonban a vásári értékesítések nem jelentenek akkora bevételt, mint egy nagyvállalattól érkező, több millió forint értékű megrendelés. Ennek az értékesítési csatornának akkor volt nagy jelentősége, amikor Kazi Mária munkaidején kívül igyekezett eladni néhány terméket azért, hogy minőségi alapanyagot tudjanak vásárolni a fogyatékkal élő dolgozóknak. Azonban a szervezeti átalakulásnak köszönhetően ez az értékesítési forma egyre jobban veszített a jelentőségéből, és inkább tudatosan a vállalati szegmenset igyekezett megcélolni (Kazi, 2012).

A második értékesítési csatorna a webshop. Bár a Fruit of Care honlapján keresztül már 2009 óta lehet rendelni, mégis az innen beérkező bevétel nem haladja meg a néhány 10 ezer forintot (Jakab, 2012). A jövőre nézve egy nagyon fontos projekt, hogy a webshopen keresztül való rendelések számát növeljék, hiszen eddig erőforráshiány miatt nem sikerült több figyelmet fordítani rá. Itt a siker kulcsa a felhasználóbarát felület, a kedvezményes és gyors szállítás lehet, ami komolyabb infrastruktúrát igényel.

Teljesen más kihívásokat rejt magában a másik két értékesítési csatorna, a viszonteladók és a nagyvállalatok. A Fruit of Care mint társadalmi márka alatt megjelenő termékek, olyan prémiumkategóriába tartoznak, hogy a hosszútávon is fenntartható a fizetőképes kereslet ezekért a termékekért (Tóth – Varga – Varga, 2011), azonban ezen a területen nyilvánul meg leginkább, hogy egy sikeres társadalmi vállalkozás működéséhez elengedhetetlen az üzleti gondolkodás, a professzionális munkavégzés és a minőség, amihez egy civil szférából jött szervezetnek fel kell nőnie.

Az interjúk rávilágítottak arra, hogy milyen nehéz az üzleti világ játékszabályaihoz és igényeihez alkalmazkodnia a Fruit of Care-nek. Az első probléma a kapcsolatok jellege. Amikor a Fruit of Care megkeres egy vállalatot vagy egy viszonteladót, akkor az az első feltételezés, hogy adományt szeretne kérni. Ennek köszönhetően már az elején egy aszimmetrikus kapcsolat alakul ki, ahol a vállalatnak vagy a viszonteladónak jóval nagyobb az alkuereje, a Fruit of Care pedig alárendelt szerepbe kerül, és ebből kitörni mindig kihívás, hiszen azt szeretné, hogy partnerként kezeljék őt. Ehhez viszont meg kell felelni az elvárásoknak: a nagy volumenű rendelésnek tökéletes állapotban, időben kell megérkeznie, adott esetben tanácsot kell adni, hogy pontosan milyen terméket rendeljen meg a cég.

A cégek általában nagy mennyiségben, de csak időszakosan rendelnek, mint például karácsony, húsvét, esetleg nőnap. Azonban az ezekből a megrendelésekből befolyó összeg nem elég a fenntartható működéshez, így egyéb szolgáltatásokat is nyújt a Fruit of Care. Általában Kazi Mária képviseli a Fruit of Care-t céges vásárokon, rendezvényeken, ahol kézműves foglalkozásokat szokott tartani, és közben promótálja a társadalmi vállalkozás termékeit. A gazdasági válságot követően egyre nagyobb szerepe van a több lábon állásnak, és az újonnan kitalált szolgáltatások is ezt szolgálják.

A Fruit of Care kommunikációjában arra hívja fel a figyelmet, hogy termékeinek vásárlásával a vevő kétszer ad, hiszen egyrészt a márka mögött lévő nyolc védett műhelyben dolgozó fogyatékkal élőket támogatja, másrészt megajándékoz valakit egy prémium kategóriás designtermékkel. Ezzel erőteljesen próbál hatni a vállalatokra, hogy a CSR tevékenységük keretein belül az ő termékeit vásárolják meg. Az interjúkból kirajzolódott, hogy a vállalatoknak és a viszonteladóknak is csak a megrendelés megérkezésétől számít, hogy olyan terméket vásároltak, amit fogyatékkal élő készített, azonban előtte megköveteli a minőséget és a megbízhatóságot, és nem érdekli, hogy *„honnan jöttél, és kiket képviselsz. Ha nem ütöd meg a szintet, nincs esélyed, mert lehet, hogy egyszer megszán, és rendel tőled valamit, de többször nem, az biztos”* (Kazi, 2012).

A kommunikációban nagyon fontos a hitelesség, hogy a vállalatok valóban elhiggyék, hogy csak fogyatékkal élők készítik a termékeket. Már többször előfordult, hogy egy-egy vállalat nem hitt a szemének a csodaszép ajándéktárgyakat látva, és elment meglátogatni az egyik műhelyet, hogy meggyőződjön arról, hogy valóban fogyatékkal élők végzik-e a munkát (Kazi, 2012).

A viszonteladókkal szemben a csomagoláson van sokkal nagyobb hangsúly, hiszen nem lesz ott a termék mellett senki, hogy felhívja annak társadalmi értékére a figyelmet. Ezért a csomagolás mindig ad egy rövid leírást a Fruit of Care-ről, annak céljairól. A sok esetben aszimmetrikus kapcsolat a viszonteladók esetében is megjelenik, azonban ezek nem eseti, hanem hosszabbtávú együttműködések, mint például a SkyCourt-tal (Jakab, 2011).

Az értékesítési csatornák elemzése rámutat, hogy mekkora szükség van az üzleti gondolkodásra, a professzionalistásra, a minőségre, illetve a hitelességre a céges megrendelések és a viszonteladók esetében. A webshop egy fontos projekt a jövőre nézve, míg a vásárok látogatása egyre kisebb arányban járul hozzá a bevételekhez.

3.4.5 Támogatók

A Fruit of Care egy olyan társadalmi vállalkozás, ami egy lelkes és társadalmilag érzékeny designer ötletéből született, akinek semmilyen gazdasági végzettsége nem volt. Az elmúlt években nagyon jelentős és látványos fejlődésen ment keresztül, viszont még mindig anyagi támogatásra szorul. Ez a folyamat azonban nem történhetett volna meg néhány külső segítség, támogatás nélkül. Ebben a fejezetben a Non-profit Enterprise Self-Sustainability Team (NESsT) és a CitiBank közös támogatásának jelentőségét, illetve a Vodafone Főangyali címét szeretnénk kiemelni, mint két nagyon különböző támogatási modellt.

A NESsT „civil szervezetekkel, helyi innovátorokkal és társadalmi cél által vezérelt vállalkozásokkal dolgozik együtt olyan társadalmi vállalkozások létrehozásán, melyek hátrányos helyzetű csoportok szükségleteire reagálnak” (Tóth, 2012). Első sorban non-profit illetve civil szervezetek fejlesztésével foglalkozik, a világ 10 országában: Közép-Európában és Dél-Amerikában. Célja, hogy az üzleti gondolkodás átadásával hosszútávon fenntartható vállalkozások jöjjenek létre. A NESsT, mivel maga is egy társadalmi vállalkozás, nagyon jól tudja, hogy milyen segítségre van szükség, ezért támogatási filozófiája két részből tevődik össze: 1) a szervezet specifikus finanszírozás kialakítása és 2) készségfejlesztés illetve szakmai támogatás a NESsT munkatársain és stratégiai partnerein keresztül (Tóth, 2012). Úgy gondoljuk, hogy ez a támogatási modell választ tud adni a civil szférából jövő társadalmi vállalkozók két legnagyobb kihívására, a business gondolkodás hiányára és az anyagi fenntarthatóságra, ami a Fruit of Care példáján is látszik.

Jakab Áronnak, a Fruit of Care ötletadójának nagyon sokat jelentett a NESsT. Ahogy már korábban utaltunk rá, kialakult benne az igény az üzleti gondolkodásra, hiszen rájött, hogy csak designer oldalról megközelítve egy problémát még nem tud versenyképesé tenni egy terméket. *„A NESsT nagyon sokat segített, mert ha vannak benned elképzelések, de nem ismered a megfelelő szavakat, nem tudod megfogalmazni. Ők azt a tudást, azt a szótárat biztosították, hogy meg lehessen szólaltatni azt, ami mindig is benned volt, ezen kívül strukturálni, megérteni a dolgok logikáját, egyfajta logikai összefüggést mutatott meg.”* (Jakab, 2012).

A NESsT vállalkozásfejlesztési programjában olyan civil szervezetek pályázhatnak, akik egy társadalmi vállalkozás konkrét ötletével állnak elő. A program három szakaszból áll: tervezés, megvalósítás és növekedés (Tóth, 2012). A tervezés fázisban a jelentkező szervezetek szakmai segítséget kapnak, workshopokon és képzéseken vehetnek részt, hogy elkészítsék először megvalósíthatósági előtanulmányukat, majd megvalósíthatósági tanulmányukat, hogy alátámasszák vállalkozási koncepciójuk megalapozottságát és versenyképességét (NESsT, 2012). Erre nemcsak a szervezeteknek van szüksége, hanem a NESsT-nek is, hiszen hosszabb távon megvalósítható vállalkozásokat igyekszik támogatni. Jakab Áronnak a workshopok alatt elsajátított tudása alapján sikerült ezeket az akadályok átugornia, és a következő lépésként segítséget kapott a Fruit of Care üzleti tervének a kidolgozásához, akkor még a Bárka Alapítvány dolgozójaként, amelyhez jelentős összegű, anyagi támogatás is járt. 2008-ban készült el az üzleti terv, és azóta a szervezet a megvalósítási fázisban van, ahol a kialakított üzleti terv céljait igyekszik elérni, a NESsT mentorálásával. Ebben a fázisban a NESsT tanácsot ad vezetői kérdésekben, az értékesítési stratégia fejlesztésében, hogy a Fruit of Care termékei valóban eljussanak a vállalatokhoz. Egy jövőbeli franchise rendszer alapjainak a lefektetésén és a nemzetközi kereskedelmi lehetőségek feltérképezésén, valamint az értékesítési kapcsolatok kiépítésén és menedzselésén dolgoznak együtt (NESsT, 2011/a). Ez olyannyira sikeres volt, hogy 2011-ben sikerült megnyerniük a 2010-es NESsT-CitiBank Társadalmi Vállalkozásfejlesztő Versenyét, és a Fruit of Care lett az a magyar szervezet, aki legjobban tudta magát tartani az üzleti tervben lefektetettekhez. Ez az eredmény 10 ezer dollárt jelentett a vállalkozásnak. A verseny során üzleti szakemberek a következő szempontok alapján értékelték a résztvevőket: 1) a vállalkozás üzleti eredménye; 2) társadalmi hatása; 3) a szervezet fejlesztése terén elért eredmény; 4) a pénzügyi fenntarthatóság. (Citibank, 2011).

A NESsT azon kívül, hogy ingyenes képességfejlesztést nyújt a Fruit of Care-nek és igyekszik a pénzügyi fenntarthatóságát hitelekkel és támogatásokkal segíteni, 40%-ban tulajdonosa a 2010-ben létrejött Kft-nek (NESsT, 2011/b). Ez a tulajdonosi felelősségvállalás hosszabb távú elköteleződést jelent, mind szakmailag, mind anyagilag. A jövőre nézve, a Fruit of Care mint az egyik legsikeresebb társadalmi vállalkozás a NESsT magyarországi portfóliójában, néhány éven belül a növekedési fázisba lép, ahol a képességfejlesztés mellett további hiteleket és támogatásokat kap majd.

A NESsT képességfejlesztése, szakmai mentorálása egyértelműen látszik Jakab Áronon. A Moholy-Nagy László díjas iparművész mára egy komoly üzletember lett. A vele készített interjú során többször hangsúlyozta a személyes fejlődését, amit a NESsT-nek köszönhet, és ez igaz munkatársára, Kazi Máriára is. A szakmai kapcsolaton kívül igazi barátság is kialakult a NESsT munkatársai és az innovatív vállalkozó között.

A NESsT vállalkozásfejlesztési támogatása és hitelei a tervezési és a megvalósítása szakaszokban, illetve a NESsT és a CitiBank versenyén elnyert 10 ezer dollár nagyban hozzájárult a vállalkozás fenntarthatóságához. 2009-ben a vállalkozás 7 millió forint árbevételt termelt, és 2010-ben ez már meghaladta a 20 millió forintot (Tóth – Varga – Varga, 2011, 41. old.). Azonban a Fruit of Care-nek jelenleg még nincs nyeresége, és a bevételének 20-30%-át a támogatás adja (Jakab, 2012).

2010 és 2011-ben a NESsT mellett egy másik fontos támogató is megjelent, a Vodafone. A Vodafone Főangyal Pályázat nyerteseként 2010 őszétől egy éven át havi bruttó 400 ezer forintot kapott Jakab Áron. Egyedi volt a nyertesek között, hiszen a pályázat alapvető célja, hogy a nyertes egy éven át egy kiválasztott nonprofit szervezet munkájába csatlakozzon be és ott alkosson maradandót. Ehhez képest Jakab Áron, ekkor már a Fruit of Care társadalmi vállalkozás vezetőjeként jelentkezett, és a saját szervezetének a fejlesztését tűzte ki célként (Közelkép, 2010). Ez a támogatás arra elég volt, hogy az akkor még kétszemélyes vállalkozás egyik tagjának a fizetése egy éven át garantált legyen. A pályázati kiírás tartalmazza, hogy a Vodafone-tól kapott támogatást csak a Főangyal bérére fordíthatja a szervezet (Vodafone Magyarország, 2010). Úgy gondoljuk, hogy ennek a támogatási modellnek megvannak a maga buktatói, de Jakab Áronék esetében egy fontos költséget sikerült ezzel kiküszöbölni, ami valóban hozzájárult a szervezet anyagi helyzetének javulásához. Azonban ez a program jóval kevesebbet tűz ki, mint a NESsT és a CitiBank, hiszen a második program konkrétan a társadalmi vállalkozásokat célozza meg. Az interjúk során nyilvánvalóvá vált, hogy a Vodafone

pályázata nem volt komoly tényező a Fruit of Care életében, hiszen egyik interjúalany sem említette. Viszont a kampány olyan szempontból sikeres volt, hogy többen megismerték a Fruit of Care-t mint üzleti koncepciót, és felhívta a figyelmet a fogyatékkal élők foglalkoztatásának problémáira (Vodafone Magyarország, 2011).

3.5 A FRUIT OF CARE JÖVŐJE

A következőkben összefoglaljuk azokat a főbb pontokat, amelyekhez kapcsolódóan a Fruit of Care-re nagy feladatok és/vagy lehetőségek várnak a jövőben.

Jelenleg a Fruit of Care számára az egyik legfontosabb cél a jövőre nézve, hogy anyagilag függetlenné tudjon válni – azaz teljesen önálló legyen, és tevékenységével profitot tudjon elérni. Ennek teljesítését 2014-re tűzték ki (Fruit of Care, s.a.). A függetlenség elérésével a vállalkozás az életciklus pályán (ld. korábban a 3.2 fejezetet) is a következő szakaszba lépne, és így már valóban egy fejlett társadalmi vállalkozássá válna.

Az anyagi biztonság mindezek mellett a további növekedés előfeltétele is, ugyanis újabb védett műhelyeket csak akkor tudnak bevonni a folyamatokba, ha rendelkeznek az ahhoz szükséges erőforrásokkal – ez elsősorban a megfelelő berendezések, munkaeszközök beszerzése miatt kritikus, ugyanis a minőségi eszköztár bővítése nagy beruházást igényel. Ugyanakkor, ahhoz, hogy több és nagyobb volumenű vállalati megrendelést tudjanak vállalni, előbb-utóbb szükség lesz a kapacitások bővítésére, ha másért nem, de amiatt biztosan, hogy csökkentsék annak kockázatát, hogy előre nem látható okokból ne tudjanak teljesíteni egy rendeltetést. Nagyon fontos a vállalati vonal erősítése és megbízhatósága, ugyanis innen származik bevételük egy jelentős része, és a jövőben is a nagyobb növekedést ezen ügyfélkör bővítésével lehetne elérni.

Az újabb műhelyek bevonása mellett fontos lenne növelni a Fruit of Care munkatársainak számát, mivel jelenleg Kazi Mária az egyetlen, aki a vásárokon, különböző rendezvényeken lebonyolítja a kitelepülést. Ha több hasonló jellegű eseményen meg tudnának jelenni, azzal is növelhetnék ismertségüket az egyéni fogyasztók körében.

Fontos feladat a jövőre nézve a honlap fejlesztése, és a webes vásárlás feltételeinek megteremtése, ugyanis ez az a csatorna, amelyen keresztül a legegyszerűbben és a legalacsonyabb költséggel a legtöbb egyéni fogyasztót el tudják érni. Ez a kérdés a közeljövőben várhatóan meg fog oldódni, jelenleg is zajlik a webes felület frissítése, átalakítása.

Egy nagyon jelentős terv a jövőre vonatkozóan a külföldi, elsősorban közép-kelet-európai terjeszkedés lehetősége (Jakab, 2011). Ezzel kapcsolatban először is jelentős piaci kutatásokat és elemzéseket kell végezni. A terjeszkedésnek két opciója merülhet fel: az export és a franchise. Az export esetén egyértelműen a magyarországi kapacitások jelentős bővítésére lenne szükség. Azonban felmerül a kérdés, hogy például Romániában lenne-e kereslet a magyar fogyatékkal élők termékei iránt, ugyanis ebben az esetben már sokkal nehezebb átadni, kommunikálni a vállalkozás alapvető célját. Ezért lehetne talán egy járhatóbb út a franchise rendszer kialakítása, tehát, a példánál maradva, létrehozni Romániában is egy Fruit of Care-t, ami romániai műhelyeket fogna össze, és a helyi fogyatékkal élők vennének részt a termékek készítésében. Valószínűleg ebben a formában a fogyasztók is sokkal nyitottabbak lennének a termékek iránt.

Látható tehát, hogy sok feladat és lehetőség áll nyitva a vállalkozás számára, a kérdés már csak az, hogy melyiket hogyan fogják megragadni, kihasználni.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A következőkben a Fruit of Care példájából adódva kiemelünk néhány olyan tényezőt, amit nagyon fontosnak tartunk a szervezet eddigi működése során, és úgy gondoljuk, hogy ezek más társadalmi vállalkozás számára is hasznosak lehetnek. Ezek a javaslatok a következők:

1) Egy társadalmi vállalkozó személyes fejlődése nélkülözhetetlen a siker érdekében, a társadalmi vállalkozás különböző fázisaiban más és más szerepet kell felvennie. Jakab Áron személyes fejlődése megkérdőjelezhetetlen, és tudatosan vállalt újabb szerepet a vállalkozás fejlődésével. Először az ötlet kidolgozója volt, majd a vállalkozói ismereteit bővítette, most pedig a kibővült csapat menedzselése a feladata.

2) A civil partnerek üzleti gondolkodásának a hiányát jól meg kell tanulni kezelni. A Fruit of Care egy hídként viselkedik a civil és az üzleti szféra között. Szoros kapcsolatban áll a védett műhelyekkel, azonban a velük való kapcsolatban az a legnehezebb, hogy a civil szervezetek olykor nem racionálisan döntenek, amit azonban meg kell tanulni kezelni.

3) Meg kell tanulni az üzleti világ játékszabályait. Minden piacra kilépő társadalmi vállalkozásnak fel kell vértéznie magát az üzleti gondolkodással, maximalizmusra és professzionalizmusra kell törekedni, különben nem tud hosszútávon fenntartható kapcsolatokat kiépíteni.

4) *Olyan támogató partnerekre van szükség, akik nemcsak anyagi támogatást nyújtanak, hanem a vállalkozásfejlesztésben és az üzleti modell kialakításában is aktív szerepet játszanak.* A Fruit of Care esetében a NESsT nagyon jól mutatja, hogy egy összetett támogatási modellre van szükség, és egyedül az anyagi támogatás nem elég a sikeres társadalmi vállalkozás kialakulásához.

5) *Hosszú távon az anyagi függetlenség megteremtése a cél.* Mint ahogy láttuk, az EMES társadalmi vállalkozás definíciójának fontos eleme a pénzügyi függetlenség. A hosszútávon fenntartható sikeres működésnek alapvető eleme az anyagi függetlenség. Ha ez sikerül, akkor ez azt is bizonyítja, hogy a társadalmi vállalkozó igazi vállalkozóként is megállja a helyét.

6) *Hitelesség kérdése.* Egy társadalmi vállalkozásnak nagy hangsúlyt kell arra fektetnie, hogy hitelesen kommunikálja a társadalmi misszióját, mind a képviselt hátrányos helyzetű csoportok, mind pedig a fogyasztók felé.

7) *A nagyvállalatokhoz a CSR-on keresztül vezet az út.* Egy társadalmi vállalkozás, ha növelni akarja a céges megrendelőinek a számát, akkor érdemes lehet a termékeit úgy kommunikálnia, hogy azok megvásárlásával a vállalat CSR tevékenységet hajt végre.

ÖSSZEGZÉS ÉS KITEKINTÉS

Dolgozatunk során körbejártuk a Fruit of Care legfontosabb tényezőit. Megvizsgáltuk, hogy a szervezet milyen fejlődési pályán ment végig, milyen alapvető képességekre van szüksége egy társadalmi vállalkozónak, ebben az esetben a két interjúalanyunknak, Kazi Máriának és Jakab Áronnak. Ezután az üzleti partneri kapcsolatokat vizsgáltuk meg, koncentrálva a védett műhelyekkel való kapcsolatra, illetve az értékesítési csatornákat vettük végig, és igyekeztünk kiemelni a fontosabb előnyöket vagy hátrányokat és kihívásokat. Részletesen elemeztük a NESsT jelentőségét a Fruit of Care fejlődésében, majd megadtunk néhány jövőbeli irányt, amiben Jakab Áron, illetve munkatársai gondolkoznak.

A dolgozat továbbfejlesztése érdekében érdemes lenne interjút készíteni a tanulmányban megemlített összes szereplővel: a védett műhelyekkel, néhány nagyvállalattal, valamint a NESsT egy munkatársával, hogy még árnyaltabban láthassuk a különböző szereplők motivációit és céljait.

Úgy gondoljuk, hogy egy másik dolgozat keretében érdekes lenne összehasonlítani a Fruit of Care-t egy másik, külföldi társadalmi vállalkozással, és megvizsgálni, hogy más környezetben hasonló sikertényezőkre van-e szükség.

IRODALOMJEGYZÉK

Boschee, Jerr (2001): Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs. Nonprofit World, Volume 19, Number 4, July/August 2001.

Dees, J. Gregory (1998): The Meaning of „Social Entrepreneurship”.

Letöltés helye: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Letöltés ideje: 2012-03-22

Hoogendoorn, Brigitte - Pennings, Enrico – Thurik, Roy (2010): What Do We Know About Social Entrepreneurship: An Analysis of Empirical Research.

Letöltés helye:

<http://people.few.eur.nl/thurik/Research/Articles/What%20do%20we%20know%20about%20SE%20Hoogendoornetal.pdf>

Letöltés ideje: 2012-03-20

Leadbeater, Charles (1997): The rise of the social entrepreneur. Demos, United Kingdom.

Letöltés helye: <http://www.demos.co.uk/files/theriseofthesocialentrepreneur.pdf>

Letöltés ideje: 2012-03-18

Messing, Joanna – Etchart, Nicole – Davis, Lee (2005): Enterprising mentality NESsT, Practioner Series.

Letöltés helye: http://issuu.com/nesster/docs/enterprising_mentality

Letöltés ideje: 2012-03-23

Petheő Attila István (2009): A vállalati társadalmi felelősségen túl: a szociális vállalkozás PHD értekezés.

Letöltés helye: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/1/petheo_attila.pdf

Letöltés ideje: 2012-03-21

Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy. Free Press, New York, 1980.

Tani, Mario (2009): Social Enterprises' Social Capital as a Source of Competitive Advantage. EMES Conferences Selected Papers Series.

Vecsenyi János (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Perfekt Kiadó, Budapest.

Internetes források

Citibank (2011): 2010-es Társadalmi Vállalkozásfejlesztő Versenyük nyerteseit jutalmazta a NESsT és a Citibank Magyarországon, Csehországban és Szlovákiában.

Letöltés helye: <http://www.citibank.hu/hungary/homepage/sajtoszoba/hirek/110608-2010-es-tarsadalmi-vallalkozasfejleszto-versenyunk-nyerteseit-jutalmazta-a-nesst-es-a-citibank.html>

Letöltés ideje: 2012-03-22

Figyelő (2011): Gyümölcsérlelők.

Letöltés helye: <http://www.figyelo.hu/hetilap/20110104/gyumolcserlelok/>

Letöltés ideje: 2012-03-23

Fogd a kezem Alapítvány (2012/a): Ajándékboltunk bezár.

Letöltés helye: <http://www.fogdakezemaalapitvany.hu/node/71>

Letöltés ideje: 2012-03-22

Fogd a kezem Alapítvány (2012/b): Terápia-és Munkaotthon.

Letöltés helye: <http://www.fogdakezemaalapitvany.hu/napkozi>

Letöltés ideje: 2012-03-21

Fogd a kezem Alapítvány (2010): Katalógus 2010.

Letöltés helye: <http://www.fogdakezemaalapitvany.hu/node/63>

Letöltés ideje: 2012-03-20

Fruit of Care (s.a.): A social enterprise and a truly social brand.

Letöltés helye:

http://www.demnet.hu/images/stories/2_civil_szektor_megerositese/2.3.1_muhely/pdf/Fruit_of_Care_Hungary_Aron%20Jakab.pdf

Letöltés ideje: 2012-03-20

Fruit of Care (2011): Ajándék katalógus 2011-2012.

Letöltés helye:

http://fruitofcare.hu/_userfiles/file/fruit_of_care_katalogus_2011_spread.pdf

Letöltés ideje: 2012-03-20

Infórádió (2006): Védett műhelyeket hoz létre a kormány.

Letöltés helye: <http://inforadio.hu/hir/belfold/hir-95431>

Letöltés ideje: 2012-03-20

Jakab, Áron (2011): Egy társadalmi vállalkozó naplója.

Letöltés helye: <http://fruitofcare.blogspot.com/>

Letöltés ideje: 2012-03-23

Kovács, Gyula (2008): Egy bárkában evezni.
Letöltés helye: <http://tudatosvasarlo.hu/cikk/egy-barkaban-evezni>
Letöltés ideje: 2012-03-24

Közelkép (2010): Vodafone Főangyal Pályázat.
Letöltés helye: http://kozelkep.hu/index.php?option=com_content&task=view&id=605&Itemid=71
Letöltés ideje: 2012-03-21

NESsT (2011/a): Fruit of Care- Investment Brief: Hungary.
Letöltés helye: <http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2011/09/2011-Hungary-Fruit-of-Care-yr2+-EN-final.pdf>
Letöltés ideje: 2012-03-22

NESsT (2011/b): NESsT Europe Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság 2010. évi közhasznúsági jelentése.
Letöltés helye: <http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2012/01/2010-K%C3%B6zhaszn%C3%BAs%C3%A1gi-jelent%C3%A9s-KFT.pdf>
Letöltés ideje: 2012-03-22

NESsT (2012): How we work.
Letöltés helye: <http://www.nesst.org/strategy/>
Letöltés ideje: 2012-03-22

Népszabadság (2010): Méltányos kereskedelem, avagy társadalmi vállalkozások üzleti formában.
Letöltés helye: http://nol.hu/lap/jotett/20100824-meltanyos_kereskedelem
Letöltés ideje: 2012-03-23

Tóth Laura – Varga Éva – Varga Péter (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon.
Letöltés helye: <http://issuu.com/nesster/docs/2011-nesst-country-assessment-hungary-hu>
Letöltés ideje: 2012-03-20

Vodafone Magyarország (2010): A „Főállású Angyal” program Általános Feltételei.
Letöltés helye: http://www.vodafone.hu/c/document_library/get_file?uuid=413e7ffc-0f6e-48e7-bf20-ca5c3ba480cc&groupId=85928
Letöltés ideje: 2012-03-21

Interjúk

Jakab, Áron (2012): Interjú Jakab Áronnal a Fruit of Care ügyvezető igazgatójával.
Budapest, 2012-03-13

Kazi, Mária (2012): Interjú Kazi Máriával a Fruit of Care munkatársával.
Budapest, 2012-03-13

Videó

Vodafone Magyarország (2010): Jakab Áron Főállású Vodafone Angyal – 2010.

Letöltés helye: <http://www.youtube.com/watch?v=F-V50Yjikig>

Letöltés ideje: 2012-03-21

Előadás

Tóth Laura (2012): Társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon.

Budapest Corvinus Egyetem, 2012-03-01