

SAJÁT BEVÉTELEK

SEGÉDLET CIVIL SZERVEZETEK SZÁMÁRA



A 2010-es évektől kezdve meghatározó átalakulásokon megy keresztül a magyarországi nonprofit szektor. A finanszírozási módok jelentős változását szinte minden civil szervezet közvetlenül is tapasztalja forrásain és pénzügyein.

→ A legtöbb szervezet számára egyértelmű **nehézséget jelent**:

- ▶ a kiszámítható pályázati források folyamatos fogyatkozása,
- ▶ a közepes és nagy adományozók csekély jelenléte.

Többek között ezek a tapasztalatok is mutathatnak a **saját bevételi források**, azon belül is az **üzleti tevékenységek** irányába. Ezek hosszú távon valóban hozzájárulhatnak:

- ▶ egy magasabb szintű fenntarthatósághoz
- ▶ kiszámíthatóbb bevételekhez
- ▶ akár új érintettek (például partnerek, támogatók, önkéntesek) bevonásához

MI SZÁMÍT SAJÁT BEVÉTELNEK?

...és milyen tevékenységből jöhetnek saját bevételek?

- ▶ a szervezet által fejlesztett és/vagy gyártott **termékek**
- ▶ a szervezet által nyújtott **szolgáltatások** (tudásátadás, élmény, szakmai szolgáltatás, stb.)
- ▶ saját szervezésű **eseményből** befolyt bevételek (például belépőjegyek)
- ▶ a szervezet tulajdonának, például ingatlanának **bérbeadása**

(Egyesületek esetében saját bevételt képeznek a **tagsági díjak** is, de jelen segédletben elsősorban szervezetek lehetséges üzleti tevékenységeire fókuszálunk.)

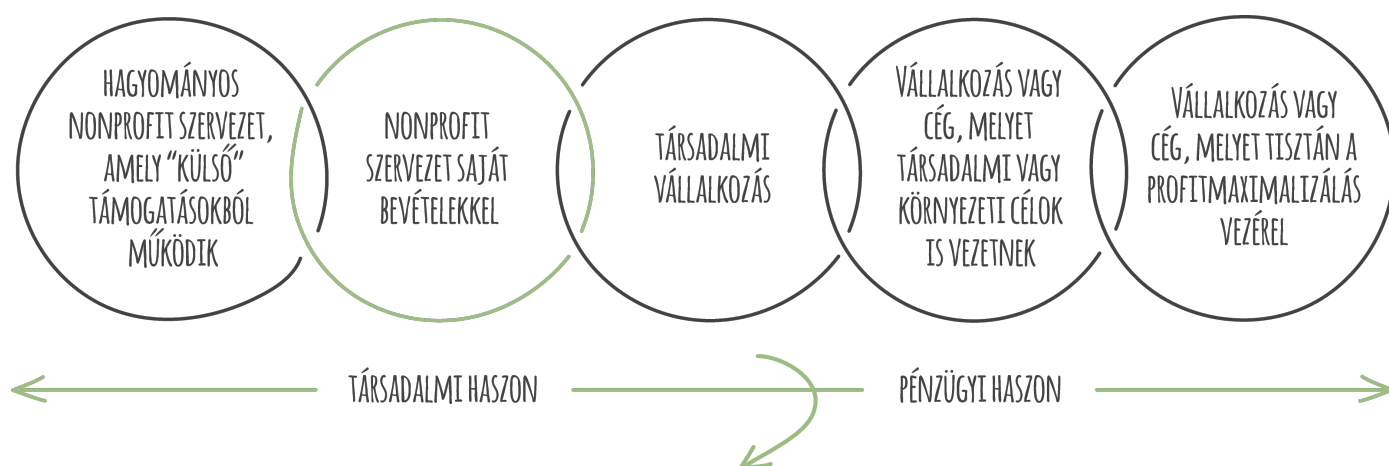
A fenti kategóriák számtalan variációja létezik, melyek részét képezhetik a forrásteremtési munkánknak. Ugyanakkor fontos tudatosítanunk, hogy az adott saját bevétel vajon:



Utóbbi esetében egy „saját bevételi lábról”, vagyis egy **vállalkozási tevékenységről** beszélhetünk. Ennek kiépítése és későbbi működtetése jelentős, olykor akár a megszokott forrásteremtési módoknál (pályázat, mikroadomány stb.) lényegesen nagyobb kapacitást is igényelhet.

SAJÁT BEVÉTELEK VS. TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS

Tovább szélesítve a fenti két irányt, érdemes egy **teljesebb skálán elképzelni** és elhelyezni a saját bevételek kérdését. A skála egyik végén a hagyományos („külső” támogatásból működő) nonprofit szervezeteket találjuk, a másik végén pedig a hagyományos, profitmaximalizálásra törekedő cégeket. Ez a felosztás a fogalmak tisztázása miatt is fontos lehet.



A skála közepén lévő társadalmi vállalkozások azok az entitások, melyeknek egyszerre célja a pénzügyi és a társadalmi haszon generálása. **Működési és üzleti modelljük mind a nonprofit szervezetektől, mind a cégektől különbözik.**

SOCIAL BUSINESS & SOCIAL ENTERPRISE

Angol nyelvű kontextusban és az angol nyelvű szakirodalomban a **social business** és a social enterprise kifejezésekkel is gyakran találkozhatunk. A social business kifejezés és a mögötte lévő koncepció Muhammad Yunus-tól származik – az ő definíciója szerint ezek a szervezetek a teljes bevételeket maguk állítják elő, és amennyiben haszon keletkezik, ezt nem osztják ki osztalékként, hanem visszaforgatják a szervezetbe. Ezekről némileg különböznek a **social enterprise**-ként említett szervezetek – az OECD modellje szerint 75%, az Európai Bizottság definíciója szerint 50% saját bevétel feletti arány esetén nevezhetünk social enterprise-nak egy szervezetet.

Akármelyik definíciót és arányt vesszük is alapul, jelen segédletnek nem célja, hogy a társadalmi vállalkozássá válás mellett érveljen. Minden bizonnyal ezt a transzformációt egyébként sem tudná a civil szervezetek többsége könnyen és főleg rövid idő alatt megtenni. Ugyanakkor tekinthetünk ezekre a szervezetekre inspirációként is, mintául véve az innovatív elemeiket és/vagy a problémára adott újfajta és nem megszokott válaszukat.

MIELŐTT BELEKEZDÜNK

Ne feledjük, egy üzleti tevékenység elindítása és működtetése egyáltalán nem magától értetődő folyamat. Gondoljunk úgy erre a munkára, mintha egy új projektet vagy még inkább egy programot akarnánk útjára indítani. Ha már van egy ötletünk...

1. A legelső és talán **legfontosabb szűrőként** azt érdemes szem előtt tartanunk, hogy

a tervezett üzleti tevékenység mennyiben segítené a misszióinkat.



Ha az nagyon eltér a céljainktól, nem javasoljuk a további kibontását, vagy legalábbis nem a meglévő kapacitásainkat felhasználva, hiszen akkor az minden bizonnyal a küldetésünk kárára menne.

→ *Természetesen adódhatnak kivételek: ha például ez a tevékenység egy bérbeadás, lehetőleg tekintsünk rá forrásteremtési feladatként és semmiképpen se a szakmai csapat foglalkozzon vele, hiszen akkor a szakmai munkánktól vonnánk el a kapacitást, aminek ebben az esetben is a küldetésünk látná kárát.*

2. Amennyiben az első nagy szűrőn továbbjutottunk a vállalkozási tevékenység ötletünkkel, a tervezés előtt és még az előkészítés folyamán bizonyosodjunk meg róla, hogy:

- **Beépíthető-e** az adott üzleti tevékenység **a már létező stratégiánkba**, és a szervezet döntéshozói egy véleményen vannak-e ezzel a stratégiai jelentőségű változással.
- Megvan-e a szervezetben a megfelelő **attitűd, képesség és tudás** ehhez a munkához – különös tekintettel a pénzügyi tervezésre, üzletfejlesztésre, sales-marketingre, a piac és a potenciális versenytársak működésének ismeretére.
- Van-e és ha igen, **mi a versenyelőnyünk** a többi hasonló terméket vagy szolgáltatást kínáló versenytárral szemben. (Az önmagában nem jelent versenyelőnyt és nem is lesz elegendő, ha a vásárló vagy megrendelő csak egy jó ügyet támogat.)
- Lesz-e elegendő **emberierőforrás** az üzleti tevékenység felépítésére, elindítására és működtetésére.

→ *Erre elsősorban a konkrét tervezés keretében fogunk tudni végleges választ adni, de fontos, hogy ne becsüljük alá a ráfordított szervezeti kapacitást már az előkészítő fázisban sem!*

Amennyiben végiggondoltuk a fentieket, és úgy látjuk, hogy megvannak a megfelelő szervezeti feltételek, vagy elő tudjuk őket mozdítani a tervezés során – akárcsak egy projektterv megírásakor – próbáljunk meg az alábbi kérdésekre választ adni:

- ▶ **Ki a célközönség**, és hogyan fogunk eljutni hozzájuk, valamint ők hozzánk?
- ▶ **Mi az értékajánlatunk?** (Vagyis mi a különlegessége a termékünknek vagy szolgáltatásunknak, és miért vásárolják azt meg?)
- ▶ **Mi a versenyelőnyünk?** (Vagyis mi az a módszer, tudás vagy eszköz, ami által hatékonyabban tudjuk kínálni az adott terméket vagy szolgáltatást, és miért minket válasszanak és ne a versenytársakat?)
- ▶ **Milyen környezetben kell működnünk**, és ki más van még rajtunk kívül a piacon?
- ▶ **Mik a kockázatok**, és hogyan tudjuk minimalizálni őket?

A következő lépésünk az aprólékos és realisztikus pénzügyi tervezés legyen. A legfontosabb, hogy tudjuk...

- ▶ **Kiadási oldalon** milyen és mekkora kiadásaink lesznek az első 3-4 évben – ide tartoznak az egyszeri befektetések, a közvetlen költségek és a működési költségek is.
- ▶ **Bevételi oldalon** mekkora összeg áll rendelkezésünkre az első 3-4 évben.

Ezekon kívül pedig, hogy tudjuk:

- hány év alatt szeretnénk, hogy megtérüljön a pénzügyi befektetésünk,
- évente mennyit kell eladnunk az adott termékből vagy szolgáltatásból, hogy elérjük a megtérülési pontot, vagyis, hogy „nullára jöjjünk ki”,
- évente mennyit kell eladnunk az adott termékből vagy szolgáltatásból, hogy hasznot tudjunk termelni.

Hogy pár lépést hátra lépjünk, és forrásteremtési vagy még inkább stratégiai keretbe helyezzük a saját bevételek kérdését, képzeljük el az alábbi egyszerű számítást:



- A vállalkozási tevékenységünk működtetése évente 2 millió forintba kerül.
 - Az első évben további 500 ezer forint a kezdeti befektetésünk.
 - Bevételt az első évben 1,5 milliót, a második évben 2 milliót, a harmadik évben 2,5 millió forintot hoz a vállalkozási tevékenységünk.
- ➔ Mindez azt jelenti, hogy a harmadik év végére még mindig mínusz 500 ezer forinton áll a mérlegünk, és ha hasonló ütemben növekszik a bevételünk, csupán a negyedik évben kezdünk el nyereséget termelni. (Hozzáteve azt is, hogy 4 év elteltével egyáltalán nem garantált, hogy a termékünk vagy szolgáltatásunk még mindig piacképes lesz.)

Ha ezt a számítást és a befektetett munkát egy tisztán forrásteremtési keretbe helyezzük, felmerülhet a kérdés, hogy 6,5 millió forint kiadással 3 év alatt milyen és mekkora összegű forrást tudnánk bevonni más úton – vagyis, hogy **biztosan ez lesz-e a leghatékonyabb forrásteremtési munka.**

Itt válik kiemelten fontossá, hogy a saját bevételekre ne csupán mint pénzügyi vagy forrásteremtési kérdés tekintsünk – megfontolásainkat a **stratégiánk és a stratégiai céljaink mentén mérlegeljük!**

A fenti példánál és számításnál maradva...

NEM

Ha a vállalkozási tevékenység során végzett munkát csupán pénzügyi haszon szerzéséért csinálnánk.

TALÁN

Ha a vállalkozási tevékenység illeszkedik a küldetésünkhöz, de a magasabb prioritású stratégiai céloktól kellene hozzá forrást elvonnunk.

IGEN

Ha a vállalkozási tevékenység előre mozdítja a küldetésünket, mindeközben további érintettek bevonására is lehetőséget nyújt, illetve van rá dedikált forrásunk.

5 JÓ TANÁCS A SIKERES VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉGHEZ

1. Ne kezdjünk bele, ha nem kapcsolódik a szervezet küldetéséhez!
2. Csak akkor lesz sikeres, ha van rá felhatalmazásunk a stratégiai döntéshozók részéről.
3. Ahogy bármilyen projekt esetében, csak akkor kezdjünk bele, ha van rá forrásunk, beleértve az egyszeri befektetést és a későbbi működtetést.
4. Végezzünk gondos pénzügyi tervezést, melyhez használhatjuk az oldalon lévő további segédanyagokat (Funkcionális stratégiák / [Pénzügy segédlet](#)).
5. Biztosítsunk megfelelő és elegendő szervezeti kapacitást! Ennek része, hogy ne a csapat legjobb nonprofit szakembere legyen a felelőse, hiszen más képességekre és tudásra lesz szükségünk.