

Tudástár

a közösségi művelődésben

VII. kötet

Kulturális vállalkozás-
és gazdaságfejlesztés



Nemzeti
Művelődési
Intézet

Szabó József – Katonáné Kovács Judit

Kulturális vállalkozás- és gazdaságfejlesztés



Nemzeti
Művelődési
Intézet

2018

Tudástár a közösségi művelődésben

Az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. kötetsorozata

Felelős kiadó: Závogyán Magdolna, ügyvezető

Sorozatszerkesztők:

Dr. Juhász Erika
Dr. Márkus Edina

A sorozat megjelent kötetei:

1. A közösségi művelődés képzési és továbbképzési rendszere
2. A közösségfejlesztés alapjai a közművelődésben
3. Közösségi események menedzsmentje
4. Kulturális közösségi marketing és média ismeretek
5. Minőségügy a közművelődésben
6. Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben
7. Kulturális vállalkozás- és gazdaságfejlesztés
8. Motiválás a közösségi művelődésben és az ifjúság bevonása
9. Mentorok a közösségi művelődésben és az amatőr művészeti mozgalomban
10. Kultúrakutatás módszertani alapjai
11. Civil ismeretek a közösségi művelődésben
12. Kulturális turizmus

A sorozat lektorai:

Dr. Hegyi-Halmos Nóra
Dr. Horváth Ágnes
Dr. Juhász Erika
Dr. Márkus Edina
Dr. Mócz Dóra
Dr. Németh János
Dr. Pavluska Valéria
Pósfay Péter
Salamon Hugó
Dr. Simándi Szilvia
Dr. Szabó Irma
Dr. Szabó János Zoltán
Dr. Szabó Péter
Szedlacsek Emília
Dr. Szirmai Éva
Dr. T. Molnár Gizella
Dr. Újvári Edit
Závogyán Magdolna

Szabó József – Katonáné Kovács Judit

Kulturális vállalkozás- és gazdaságfejlesztés

**Szabó József – Katonáné Kovács Judit:
Kulturális vállalkozás- és gazdaságfejlesztés**

Tudástár a közösségi művelődésben sorozat

7. kötet

2018.

Az I., II., V. és VI. fejezet szerzője Szabó József

A III. és IV. fejezet szerzője Szabó József és Katonáné Kovács Judit

© Szerzők

Technikai szerkesztő: Kőműves Anikó

Kiadó: NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft.

Felelős kiadó: Závogyán Magdolna, ügyvezető

Elektronikus ISBN szám: 978-963-651-515-7

A kötet az Emberi Erőforrások Minisztérium támogatásával az NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft. közreműködésével a „Közművelődési szakemberek 2017. évi támogatott továbbképzési programja” keretében készült.

Tartalomjegyzék

I. Elméleti háttér.....	3
1. Bevezetés	3
1 A kulturális piac	5
1.1 A vevő.....	7
1.2 Az eladó.....	11
1.3 Erőforrások	13
1.4 A szponzoráció	18
2 A kulturális vállalkozás.....	21
2.1 A vállalkozások helye a gazdaság rendszerében	22
2.2 A vállalkozások érintettjei	22
2.3 A vállalkozások kockázatvállalása	24
2.4 A kis- és középvállalkozások szerepe a gazdaságban	26
2.5 Összefoglalás	32
3 A kulturális vállalkozások és szerveződések működése	32
3.1 Egyéni vállalkozás alapítása és jellemzői.....	33
3.2 A társas vállalkozások közös jellemzői	34
3.3 A társas vállalkozások típusai.....	35
3.4 Nonprofit szervezetek.....	40
3.5 Összefoglalás	44
4 A vállalkozások államháztartással szembeni fizetési kötelezettségei.....	46
4.1 A közösségi szolgáltatások.....	46
4.2 Az adózás.....	47
4.2.1 A vállalkozások által fizetett fontosabb adónemek.....	48
4.2.2 Az adózás rendje	54
4.2.3 Nyilvántartási kötelezettség	57
5 Jogdíjak	57
II. Fogalomtár.....	60
III. Gyakorlati feladatok.....	66
1. gyakorlat: Társadalmi vállalkozás	66
2. gyakorlat: Cégalapítás	73
3. gyakorlat: Vízió – Misszió	79
4. gyakorlat: Üzleti modell vászon	82

5. gyakorlat: Az eladó.....	86
6. gyakorlat: Tudásvezérelt ötlet	91
7. gyakorlat: Piacvezérelt ötlet	96
8. gyakorlat: Termékfejlesztés.....	100
9. gyakorlat: A vevő	105
10. gyakorlat: Marketingmix	109
11. gyakorlat: Elosztási csatornák	112
12. gyakorlat: Pénzügyi tervezés	116
13. gyakorlat: Közösségi finanszírozás	119
14. gyakorlat: Erőforrások.....	122
15. gyakorlat: Kulcspartnerek.....	125
16. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására - Alapítvány indítása....	129
17. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására - Sportszervezet	132
18. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására - Civil szervezet.....	135
19. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy rendezvény lebonyolítására - Rendezvényszervezés	138
20. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy rendezvény lebonyolítására – Rendezvényszervezés 2.	141
IV. Jó gyakorlatok, esetpéldák.....	144
1. esetpélda: Meseút	144
2. esetpélda: Ékszermanufaktúra	148
3. esetpélda: Helyi termékek	151
4. esetpélda: TEDx	154
5. esetpélda: CityLegends.....	159
6. esetpélda: Közösségi irodák	162
7. esetpélda: Részvételen alapuló tervezés	167
8. esetpélda: Játékvilág	172
9. esetpélda: A DEAC-Hackers szakosztály működése	178
10. esetpélda: Médiacentrum.....	186
V. Tanulást segítő kérdések.....	193
VI. Források.....	195

I. Elméleti háttér

1. Bevezetés

A politika, gazdaság, társadalom és kultúra összefüggése ma már számos forrásban tanulmányozható. A kultúra az emberi szükségletek egy sajátos részének kielégítését szolgálja: szórakoztat, nevel, mintát mutat, erkölcsi vagy egyéb példát mutat. A kultúra tehát szükségletkielégítő eszköz, így vállalkozási tevékenység keretében is rentábilisan működtethetők a kulturális szolgáltatások. A kulturális produktum, mint termék, és a kultúrát közvetítő állandó vagy ideiglenes intézmény vagy vállalkozás szolgáltatásként jelenik meg. Ez azt is mutatja, hogy a kultúra a gazdasági élet, a gazdasági tevékenység és a gazdasági szerkezet része. A kulturális szolgáltatások átmetszik a kultúraközvetítés alapvető szervezeti-működési modelljeinek, szektorainak (piaci, állami vagy nonprofit) mindegyikét. Ez azt jelenti, hogy a kulturális szféra alakításában mindhárom szektor fontos szerepet játszik. Az elmúlt években viszont az tapasztalható, hogy a nonprofit területeken, elsősorban a pályázati források szűkülése miatt egyre fontosabbá válik a vállalkozási típusú működés szorgalmazása. A kultúraközvetítők sajátos szereplői a szolgáltatási szektornak, hogy számottevő részük még piac-domináns gazdasági környezetben is nem kifejezetten piaci formában működik. Ez országonként változó mértékű, de főleg Európában mindenütt erős hagyományai vannak az állam és a nonprofit szektor jelentős kulturális szerepvállalásának. A hazai kulturális szférában jó néhány klasszikus, ma is meghatározó, fontos kulturális területen (színház, komolyzene, könyvtár, múzeum, művelődési ház stb.) többnyire állami, önkormányzati intézmények vagy nonprofit szervezetek adnak keretet a tevékenységnek. Mivel a szektorális hovatartozás együtt jár bizonyos lényeges működési sajátosságokkal, pl. specifikus célrendszerrel, kínálati stratégiával vagy finanszírozással, így az egyes szektorok menedzselésében is vannak sajátosságok. Ebből a megközelítésből tehát érdemes lehet külön foglalkozni a kultúraközvetítők sektorspecifikus vizsgálatával (vállalkozások, állami intézmények, nonprofit szervezetek), esetleg ezek valamilyen kombinációjának együttes elemzésével (pl. nonbusiness szervezetek). Az állami szektor működtetése során mind gyakoribb a kiszervezés valamilyen nonprofit vagy profitorientált gazdasági társaság formájában. Ennek szintén az az oka, hogy az állam, az önkormányzat egyre kevésbé tudja és kívánja finanszírozni a kultúra közvetítő szervezetek munkáját. Ehelyett azt erősíti, hogy a szabad piacról is szerezzenek bevételeket, illetve önmaguk is törekedjenek a hatékonyabb gazdálkodásra, sok esetben többek között a szolgáltatások javításával, diverzifikálásával, piacosításával. A kulturális értékek,

szolgáltatások a fentiek alapján többnyire kulturális vállalkozásokon, vagy a vállalkozói szemléletet hordozó szervezeteken keresztül jutnak el a fogyasztókhöz. A továbbiakban elsősorban a vállalkozói szemléletmód szerint vizsgáljuk a kultúra közvetítéssel foglalkozó szervezeteket. Ahol szükséges, ott kitérünk a működés specifikumaira. Így a későbbiekben a nonprofit szervezetről is adunk fontosabb információkat, és részletesen kitérünk az adózással kapcsolatos ismeretekre. Ez azért is fontos, mert a frissen kiszervezet, főleg nonprofit formában működő szervezetek vezetői nem készültek fel az önálló működéssel kapcsolatos követelményekre, hiszen régebben minden gazdasági folyamatot a tulajdonos megoldott helyettük.

Egyszeri, egyedi kulturális vagy művészeti termékről beszélünk, amikor például egy képzőművészeti alkotás, épület vagy park készül, ami többnyire újból nem reprodukálható. A mecénás, a megrendelő, a szponzor ezt az egyedi alkotást kapja meg. Elzárja, vagy közzé teszi, esetleg eladja saját elhatározásából, de csak ebben az egy példányban. Az egyedi példány, mint szűkösen rendelkezésre álló jószág egyre értékesebb lesz a piacon, így a megrendelés és vásárlás is alapvetően befektetés céljából történik, függetlenül attól, hogy a vásárló közzé teszi-e azt valahol.

Amikor megírnak egy könyvet vagy egy drámát, egy operát vagy egy szimfóniát, egy darabig az is csak egy egyedi produktum. A megjelentetése, kiadása, előadása azonban már reprodukálható, ismételhető, vagyis megsokszorozódik. Ez esetben viszont már tömegtermékről beszélhetünk.

Sok esetben a különböző művészeti alkotásokból készül el a projekt. Lehet ilyen egy képzőművészeti kiállítás, egy aukció, egy fesztivál, az érintett kulturális termékek seregszemléje. Ez a kulturális szolgáltatások egy sajátos formája, ahol a kulturális szolgáltató, a kiállítás szervezője, a fesztiválszervező, stb. (a fővállalkozó) nem az alkotó művész, hanem a kulturális termék forgalmazója. Azok az események, amelyek megrendezése az Nemzeti Kulturális Alap segítségével oldódott meg, átlagosan a szükséges bevételük felét állami, önkormányzati forrásból teremtették elő. A fesztiválok, mint események a bevételek mindössze 38 százalékát generálták, a többi pénz, különböző más forrásból, például szponzorok támogatásából származott. A vizsgálatok szerint sajnálatosan kicsi az önállóság, az aktivitás az egyéb bevételi forrásokat tekintve. Feltehetően ez arra vezethető vissza, hogy még mindig inkább művészek, mint menedzserek szervezik a fesztiválokat, ami szakmai szempontból erény, de nehezíti az elképzelések megvalósulását. A bevétel-orientált magatartás a szervezők jelentős részétől meglehetősen távol áll, van, ahol eleve elzárkóznak ettől. (Hunyadi at al. 2006)

Ez azt is mutatja, hogy a kor elvárásai szerint működő hatékony szervezet és szakember szükséges, aki megfelelő szervezőképességgel, szakismerettel és menedzseri képességekkel rendelkezik, az üzleti szempontok mellett az adott művészeti területen is otthonosan mozog, és mindezek mellett projektekben is tud gondolkodni.

A kulturális szervezetek, legyenek azok intézmények vagy vállalkozások, már alapvetően szolgáltató szervezetek. Ezek között vannak tisztán vállalkozási jellegű cégek, mint pl. egy könyv- vagy hanglemezkiaadó, egy médiacentrum, egy galéria). Vannak több-kevesebb társadalmi érdeket megjelenítő nonprofit szervezetek (egy művelődési ház, egy színház, egy városi művészeti fesztivál, TV csatorna, stb.), aminek a finanszírozása részben vagy teljesen közvetlen vagy közvetett állami forrásból történik. Megkülönböztethetjük továbbá az állandó működésű intézményeket (színház, könyvtár, múzeum, kultúrház, stb.), és az időszakosan működőket (a pár napos vagy hetes rendezvény szervezésére létrejött, de folyamatosan működő egyesületet, vagy a cél szerint létrejött civil szerveződést).

A kulturális piac tartalmi összetevőinek áttekintését még bonyolultabbá teszi, hogy a művészi teljesítményt megjelenítő művészi alkotás mögött mindenütt megjelenik az alkotó személy vagy közösség (az író, a festő, a zeneszerző, a zenekar, a társulat, stb.) sajátos humán jellemzőivel és kapcsolataival (társadalmi és politikai kötődéseivel), amely szintén erősen befolyásolja azt, hogy ne lehessen tisztán piaci vagy üzleti viszonyokról beszélni. Sőt ezek sokszor még a művészi megítélést is befolyásolják. (Kandikó 2003)

A továbbiakban csak a kulturális teljesítmények (termékek vagy szolgáltatások) piacára koncentrálunk, és a fent definiált szereplőket vagy megoldásokat együttesen a kulturális vállalkozás elnevezéssel illetjük.

1 A kulturális piac

A piac legáltalánosabb megfogalmazásban az adás-vételek összessége. Philip Kotler szerint: „A piac: azokból a potenciális vevőkből áll, akiknek bizonyos szükségletei vagy igényei megegyeznek, és akik készek és képesek csereügyletekbe bonyolódni, hogy azokat kielégítsék.” (Kotler 1999) Nem szabad azonban megfeledkeznünk arról, hogy a piacon jelen vannak az egymással versenyhelyzetben lévő eladók is. A cserefolyamat tehát a felek kölcsönös igény kielégítésével zajlik.

A kulturális javak sajátossága, hogy közülük egyes javak közösségi javak, gazdasági javak, mások élmény és/vagy szenvedély jószágok is egyben. Ezeknek a javaknak a fogyasztásakor az egyének preferenciái meghatározók, így gazdasági folyamatként értelmezhetők.

A kulturális jószágok egy részének fogyasztása ingyenes, így elméletileg mindenki számára elérhetőek, azonban ha jobban megvizsgáljuk a kérdést, akkor azt tapasztaljuk, hogy ezeknek a javaknak a fogyasztása is másutt felhasználható, szűkös erőforrásokat köt le, így nem sorolhatóak egyértelműen a szabad javak csoportjába, így ezek is gazdasági javaknak tekinthetők (Petró, 2000). (köztéri szobrok, belépődíj nélkül látogatható múzeumok és színházi előadások)

A művészi tevékenység eredményeként létrejövő jószágok információt hordoznak, így információs javaknak is tekinthetjük őket. Amennyiben az információ eljut a vevőhöz, akkor a fogyasztás során kulturális élményben részesül a fogyasztó, mely eredmény sok más jószágtól megkülönbözteti a kulturális javakat. A kulturális javak esetében a fogyasztás tárgya a kulturális élmény, így ez tekinthető a művészi tevékenység végeredményének. A kulturális javak gazdasági és információs jószág volta mellett a másik sajátossága, hogy élményjószágnak (experiential good) is tekinthetőek. Az élményjavak sajátossága, hogy fogyasztásuk révén alakulnak ki azok az egyéni fogyasztói preferenciák, melyek alapján az egyén utólag eldönti egy adott kulturális jószágról, hogy számára annak fogyasztása hasznos volt-e vagy sem. Azzal, hogy ezeknek a javaknak a hasznossága csak ex post ítélni lehet meg, egyértelműen a tapasztalati javak kategóriájába sorolhatóak. Mivel előzetes információk csak nagyon szűkösen állnak rendelkezésre, és azok is számos esetben szubjektív véleményen alapulnak, így az vevők számára a kulturális javak fogyasztása bizonytalansággal és kockázattal jár.

A kulturális javak további sajátossága, hogy mivel élmény formájában realizálódik az egyén számára a hasznosságuk, az egyén a fogyasztás során az élvezet mellett egy tanulási folyamatban is részt vesz. Minél több tapasztalattal rendelkezik az egyén a művészetek terén, annál nagyobb a kulturális tőkéje. A kulturális tőke olyan speciális készségek és tudás összessége, mely a humán tőke részét képezi, és amely a hétköznapi érintkezéstől a társasági érvényesülésen át alapvető ismereteket tartalmaz (Bourdieu, 2004)

Esetünkben a kulturális termékek és projektek a kulturális piacon jelennek meg, ahol jelen vannak azok a vevők, akik mentális szükségleteiket és igényeiket vagy befektetési elképzeléseiket valamilyen művészi alkotással, vagy produkcióval kívánják kielégíteni. A kulturális termék felépítése bonyolultabb, komplexebb értékstruktúrát jelent, mint a normál termékek esetében, és a vásárlás/fogyasztás is számos sajátosságot mutat, pl. a vásárlást/fogyasztást befolyásoló tényezők vagy maga a fogyasztás folyamata szempontjából.

A kulturális piacon a klasszikus piaci értelmezéshez hasonlóan három különböző piaci szereplőcsoporttal találkozunk, és ezek egyedi érdekeik, valamint a közöttük kialakult kapcsolat alapján alakul e termékek és szolgáltatások adás-vétele. Minden egyes piaci szereplő a maga egyéni érdekét keresve alakít ki kompromisszumokat ahhoz, hogy az adás-vétel létrejöhessen. A vevői érték azt mutatja, hogy a vevő valamilyen szükségletét, igényét szeretné a lehető legmagasabb szinten kielégíteni a lehető legalacsonyabb ráfordítással. Számára az ár és az egyéb befektetett elemek (utazás, várakozás, kiegészítő költségek) jelentik a szükséglet-kielégítés költségét. Az eladó az általa felhasznált erőforrásokkal előállított kínálatot (terméket/szolgáltatást) szeretné eladni a lehető legjobb, legmagasabb áron, ami számára a legnagyobb nyereséget, befektetése mihamarabbi megtérülését és a tiszta hasznot jelenti. A vevő a saját részéről az ár letörésére törekszik, az eladó az ár magas tartásában érdekelt. Ahhoz, hogy a vevő magasabb értéket kapjon, az azonos szükségletet alacsonyabb áron kell kielégítenie. Ha azonban az ár alacsonyabb, akkor az eladónak lesz kisebb a nyeresége, a haszna. A két ellentétes érdek végül is egy kompromisszumban állapodik meg, amely mértékét a piacon lévő versenytársak hasonló kínálata, annak minősége és ára nagymértékben befolyásol. Ez a mechanizmus természetesen a kulturális piacon is érvényesül. A piac meghatározó szereplői tehát: a vevő, az eladó és a versenytársak. (Kandikó 2003)

1.1 A vevő

Értelmezésünk szerint a vevő az, akinek szükségleteit az adott termék vagy szolgáltatás kielégíti, és ezért hajlandó megfizetni a termék/szolgáltatás árát. Ebből a szempontból a kulturális piacon a vevők elsősorban a művészeti alkotás vásárlói, nézői, látogatói. Ők azok, akik mentális igényeik kielégítése érdekében hajlandók színház vagy mozijegyet vásárolni, megvenni a kiállítási belépőt vagy a hangverseny bérletet. Jól tudjuk azonban, hogy a jelenlegi piacgazdasági körülmények között ezek a jegybevételek a kulturális események zömében nem fedezik a kulturális vállalkozás ráfordításait. A költségek fedezetére ezért különféle egyéb forrásokat is be kell vonni, támogatókat kell szerezni. Ilyen módon ezek a támogatók is közvetett módon „vevőnek” tekinthetők, hiszen ők is anyagi áldozatot hoznak a kulturális termék vagy projekt megvalósítása érdekében, de az ő igényeik (amelyeket ezzel a támogatással ki akarnak elégíteni) nem abba a mentális körbe tartoznak, amely a nézők, látogatók érdeklődését felkelti.

A kulturális piacon tehát jellemző, hogy nem elegendő arra ügyelni, hogy a nézők, látogatók igényeit (a szórakoztatást, időtöltést, tanulást, stb.) legyenek kielégítve. Fontos, hogy a finanszírozást biztosítók igényeinek kielégítése is maximálisan megvalósuljon. Ilyen igény lehet a támogató részéről valamilyen pozitív hozadék, mint például a jó hírnév biztosítása és ápolása, a támogató önkormányzat részéről az adott településre látogatók számának növelése, a támogató politikai vezetés szemszögéből a választók jóindulatának megnyerése. A sokféle igénystruktúrába tartozhat a magas szintű vendégek elismerésének biztosítása, a média érdeklődésének felkeltése, a nézők (olvasók) számának növelése, a támogató (szponzor) cég vásárlóinak szóló pozitív üzenet megjelenítése.

Egy kulturális termék vagy projekt megtervezésekor tehát egyformán gondolni kell a valódi vevők (vásárlók, nézők, látogatók) és az egyéb anyagi támogatók (kormányzati, önkormányzati támogatások, alapítványok, magán és vállalati szponzorok, stb.) számára fontos értékek kifejezésére. A kulturális vállalkozás menedzsmentjének kell megtalálni azokat a formákat, amelyek keretében, és azokat az érveket, amelyek segítségével ezek az érdek- és értékkülönbségek összehangolhatók.

Az eredményes tervezés kiinduló feladata mindenekelőtt a kulturális vállalkozás szempontjából releváns és fontos célcsoportok meghatározása. A célcsoportok meghatározása és pontos jellemzése az alapfeltétele annak, hogy a kulturális vállalkozás vezetői felismerjék azokat a fontos értékeket, amelyeknek a projekt kapcsán meg kell felelni, és amelyeket kifejezésre kell juttatni.

A kulturális termékek és szolgáltatások piacán a potenciális vevő célcsoportok a következők lehetnek:

Vásárlók azok, akik valamilyen kulturális terméket megvásárolnak. Ez a klasszikus termékpiaci helyzet, különösen akkor, amikor a sokszorosított termékről, a termékek nagy számáról van szó. A kulturális termékek keresletének meghatározó tényezői között kiemelt jelentősége van a szükségleti hierarchia értelmezésének és tanulmányozásának, valamint csoportbefolyásolás (mintakövetés) felismerésének. A klasszikus fogyasztási cikkek esetében is meghatározó vásárlóerő itt különösen fontos lehet.

Nézők, látogatók azok, akik megfizetve a belépőjegyet ellátogatnak a kulturális intézménybe, rendezvényre, egy színházi előadásra, koncertre, kiállításra vagy az állatkertbe. Demográfiai tényezőik, szociális helyzetük és kulturális beállítottságuk szerint sokféle ismérvvel jellemezhetők (életkor, nem, családi állapot, jövedelmi helyzet, kulturális érdeklődés, beállítottság, értékdimenziók, divatérzékenység, stb.), és ezért üzleti szempontból többféle kisebb csoportra bonthatók. A szélesen értelmezett vevő fogalomkörben ez a legfontosabb

célcsoport, mert a kulturális projekt sikere alapvetően rajtuk múlik. Ha náluk nem ér el sikert a vállalkozás, ha nem sikerül felkelteni az érdeklődésüket és esetleg elutasítják a kínálatot, kicsi az esélye, hogy az egyéb vevői célcsoportokban sikerre lehessen számítani. Éppen a potenciális nézők, látogatók sokfélesége miatt célszerű megtalálni az e csoporton belüli további részekre bontás (szegmentálás) lehetőségeit és formáit. Ez lehet az alapja, és egyben feltétele a sikeres stratégia kialakításának, ami a kulturális projekt vagy intézmény elfogadását és gazdasági eredményét is biztosíthatja.

Lakosság fogalma alatt értjük azokat, akik az adott kulturális szolgáltató intézmény vagy megvalósításra tervezett rendezvény (projekt) környezetében élnek. Közülük is kerülhetnek ki nézők, de többségük nem feltétlenül érdeklődik az adott kulturális program iránt. Egy részük zavaró tényezőként éli meg az adott rendezvény vagy intézmény közelségét, az általuk vonzott nagyobb tömegeket, és az azzal járó kényelmetlenségeket (tömeg, környezetszennyezés, szemet, zaj, parkoló hely hiánya, stb.). Viszonylag kevesen vannak köztük, akik a kulturális program járulékos pozitív hatásait (pl. szobakiadás, erkély bérlet, stb.) közvetlenül vagy közvetve érzékelik, és értékelni tudják. A megfelelő együttműködés kialakítása komoly PR feladatot jelent a menedzsment részére.

Turisták azok, akik nem a település, a kulturális vállalkozás helyszínének állandó lakosai, viszont a kulturális kínálat vonzereje miatt jönnek oda. Hazai és külföldi személy vagy csoport egyaránt található közöttük. Sok esetben egyszerű nézőként is kezelhetők, de nem kevés kulturális vállalkozás esetében számottevő a kapcsolódó turisztikai kereslet megnyilvánulása (szállás, étkezés, ajándéktárgyak, egyéb kiadások), amit egyrészt biztosítani kell, de ami ugyanakkor pótlólagos gazdasági eredményeket és kihasználható lehetőségeket teremt. Az ő további szegmentálásuk is célszerű: külön kell kezelni az egyéni és csoportos kirándulókat, a különböző országokból (eltérő kulturális és nyelvi közegből) érkezőket, a csak a programra látogatókat és a hosszabb időre maradókat.

Önkormányzat az, amely a kulturális vállalkozás helyszínét biztosítja. Sok esetben a kezdeményező, a megbízó vagy (legalábbis részben) a finanszírozó is egyben. Gyakran (főleg az intézmények esetében) az önkormányzat látja el a teljes irányítási funkciót is, és függelmi kapcsolat van az önkormányzat és a menedzsment között. Más esetekben csak az együttműködés biztosítása szempontjából elengedhetetlen a testülettel és vezetőivel (polgármester, jegyző, stb.) kialakított jó viszony.

Szakhatóság a kulturális vállalkozás, vagy akár egy kulturális rendezvény szakmai és működési felügyeletét ellátó intézmények összessége. Az ő engedélyük, hozzájárulásuk nélkül a vállalkozás nem tudna működni, nem jönne létre a produkció, nem lehetne megtartani a

rendezvényt. A mindenkori kultuszminisztérium mellett olykor a műemlékvédelmi hatóság is fontos lehet. A Szerzői Jogvédő Hivataltól kezdve a helyi rendőrségen és tűzoltóságon keresztül az NÉBIH helyi szervezetéig sok szervezettel kell felvenni a kapcsolatot, kielégíteni az ő igényeiket is, és nem árt a jóindulatukat is megszerezni, ami a váratlan események megoldásában nagy segítség lehet. Ne feledkezzünk meg adott esetben a fogyasztóvédelmi hatóságról sem.

Protokoll vendégeknek tekintjük azokat, akik mind a szervező kulturális vállalkozó, mind a támogató önkormányzat vagy a szponzor vállalatok, de akár a fellépő művészek szempontjából is nagy figyelmet igényelnek. Közéjük tartoznak persze azok is, akiket mi kérünk fel valamilyen közreműködésre (megnyitó, zsűrizés, díjátadás, stb.) Az érintettek sokszor nem szakemberek az adott témában és kulturális közegben, elvárásaik is egyediek. Inkább csak barátságos bánásmódot, információt, szervezettséget és figyelmes vendéglátást várnak el. Számuk és látogatásuk gyakorisága többnyire elenyésző a nézők számához viszonyítva, de a kulturális vállalkozás (program, rendezvény) jövője szempontjából (későbbi támogatás, terjeszkedés, stb.) meghatározók lehetnek az itt szerzett kapcsolatok és a vendégek pozitív benyomásai.

Média, aminek feladata, hogy a kulturális intézményről, projektről szóló információknak a széles nagyközönség részére a sajtónyilvánosság révén eljuttassa. Természetesen igénybe lehet venni a klasszikus reklám megoldásokat is, de a nem fizetett hirdetések, a kritikák és az egyéb bemutatkozási lehetőségek nagymértékben bővíthetik a program ismertségét, javíthatják elfogadottságát, felkelthetik iránta az érdeklődést. A média nyilvánosság (a kontaktusok száma) az esetek többségében a szponzorálás feltétele is, és az sem közömbös, hogy e területen mire adnak lehetőséget az egyes médiumok. A média ugyanakkor közvetlen vevő is lehet, hiszen egyes médiumok az adott kulturális program közvetítésének és későbbi bemutatásának jogát is megvásárolhatják. A média Janus arcú: neki is érdeke, hogy színes, érdekes eseményekről beszámoljon, de bevételt is szeretne elérni mindenből. Jó média együttműködéssel azonban meg lehet találni azokat a formákat is, amelyek segítségével a média reklámbevételeiből adott esetben a kulturális vállalkozás is részesedhet. Ehhez a médiaképviselők (újságírók) megnyerése, tájékoztatása, a velük való kapcsolat folyamatos ápolása elengedhetetlen.

Támogatók mindazok az intézmények (kormányzati és non-profit szervezetek, vállalatok, magánszemélyek, stb.), amelyek az alkotóhoz, a kulturális projekt létrehozójához vagy tartalmához való kötődésük miatt, erre feljogosított forrásaikból vagy adózott jövedelmükből valamilyen formában minden ellenszolgáltatás nélkül támogatják a kulturális projekt megvalósulását vagy az intézmény működését. Ez a lényegében vett „mecenatúra” nem igényli az ellentételezést, a nyilvánosság előtti megjelentetést, de annál fontosabb a mecénások

irányába való erkölcsi elkötelezettség. Az utóbbi időben azonban a NKA, az önkormányzatok illetve egyéb alapítványi támogatók is elvárják a támogatás tényének feltüntetését a programfüzeteken, plakátokon, jegyeken.

Szponzorok azok a vállalatok, intézmények, amelyek üzleti céljaik elérése vagy elősegítése érdekében, marketing megfontolásból nyújtanak anyagi vagy tárgyi támogatást az adott kulturális vállalkozásnak. Céljuk az, hogy a támogatott kulturális projekt, intézmény, rendezvény, műalkotás pozitív megítélése a saját cégre és márkájára is pozitív hatással legyen, hogy a vevőik lássák, hogy a cég/márka azonosul az ő általuk is fontosnak tartott értékekkel és ezért erősödik márkahűségük, szívesebben vásárolják az adott kulturális vállalkozást támogató cég termékeit vagy márkát. Ez egy világos üzleti képlet: a szponzor pozitív imázst és piaci potenciált vásárol termékének, márkájának nem üzleti környezetben, de lehetőleg a minél nagyobb nyilvánosság előtt. A támogatás formáját és az ellentételezés különböző formáit (a szponzor nevének feltüntetése, vevőkontaktusok számának igazolása, sajtónyilvánosság, megjelenés a szponzor rendezvényein, kizárólagos értékesítési lehetőségek biztosítása, stb.) szponzori szerződésben kell rögzíteni!

Egyéb szervezetek, amelyek konkrétan nem biztos, hogy meghatározhatók. A kulturális vállalkozások sokszínűsége miatt azonban az érintett, vevőknek tekinthető érdekcsoportok mindegyike egész biztosan nem szorítható be a fenti célcsoportok keretébe. Szakmai, anyagi, erkölcsi – sőt olykor politikai – megfontolásból a legkülönbözőbb szervezetek kerülhetnek a menedzsment célkeresztjébe, amelyeket olykor egy (bár néha akár kiemelt) célcsoportként kell kezelniük. Ezt minden vállalkozó illetve vezetés maga kell, hogy észrevegye, kijelölje, és személyre szabottan foglalkozzon vele.

1.2 Az eladó

A piac másik meghatározó szereplője az eladó, aki a kínálatával jelenik meg a piacon, amely nélkül természetesen adás-vétel sem jöhetne létre, vagyis a piac sem létezne, működne. A kulturális piacon eladóként megjelenhet maga az alkotóművész (az író, festő, szobrász, építész, színész, énekes, filmrendező, fotóművész, zeneszerző, vagy akár egy társulat, stb.). Sok esetben nem maga az alkotó, hanem valamilyen képviselője (menedzser, impresszárió, producer, megrendelő vállalkozó, stb.) viszi a piacra a kulturális kínálatot, a művészi alkotást. Ez akkor jellemző, ha a művész, az alkotó nem, vagy csak részben ismeri a piac működését, vagy ha az adott művészi tevékenység piacra vitele, a finanszírozás megoldása komplex tudást, megfelelő

szakmai, formális és informális kapcsolatokat igényel. Ma már legtöbbször egy erre a tevékenységre szakosodott vállalkozás (ami lehet személy, profitorientált vállalkozás vagy éppen nonprofit /civil/ szervezet vagy testület, stb., mint fővállalkozó) valamilyen összeállítás részeként jeleníti meg a piacon az adott alkotást vagy művészt, egy kiállításon, egy seregszemen, egy fesztiválon. Az eladó érdeke a létrehozott kapacitás (mennyiség, befogadóképesség) lehető legmagasabb áron való maximális értékesítése, hogy a lehető legkedvezőbb bevételt és nyereséget érje el. Az eladó, mint kulturális vállalkozó (vállalkozás) tehát valamilyen kulturális kínálatot szeretne értékesíteni a piacon.

A fogyasztói igények kielégítése során a kulturális piacon is versenyhelyzet alakul ki. A kulturális javak esetében a fogyasztói szabadság lényegesen jobban érvényesül, mint a normál javak esetében. Itt ugyanis nem csak a széles spektrumban rendelkezésre álló kulturális termékek és szolgáltatások versenyeznek egymással, hanem más termékek és szolgáltatások is a fogyasztó látókörébe kerülnek. A versenyben az nyer, aki a vevőt meg tudja győzni a nála megszerezhető előnyökről. A kulturális javak fogyasztása esetén a klasszikus gazdasági jellemzők mellett fontos szerep jut a kulturális tőkének. Ebben az esetben ugyanis a fogyasztó az élvezeti érték növelése érdekében nem a csökkenő határhaszon elve szerint fogja vissza a fogyasztást, hanem a kulturális tőke növelése érdekében többnyire növeli azt. Így a kulturális javak versenyében az is szerepet játszik, hogy ki tud nagyobb hasznosságot mutatni a kulturális tőke növelése érdekében.

Mint minden termelési vagy szolgáltatás-előállítás folyamatban a kínálat (a termék, a szolgáltatás) létrehozása a vállalkozó részéről különféle erőforrások biztosítását és felhasználást igényli, amelybe a vállalkozó a saját tőkéjét fekteti, akár pénz, akár munkaráfordítás, akár kapcsolatok felhasználása formájában. Az erőforrások körében minden olyan tényezőt számba kell venni, amelyek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a kulturális projekt megvalósuljon. Az erőforrások többsége a piacon, vagy legalábbis piaci körülmények között szerezhető be. A szükséges erőforrások felsorolását – talán nem tűnik nagyon meglepőnek – a pénzzel kell kezdenünk. Egyrészt azért, mert a pénz is beszerezhető piaci körülmények között (és itt nem csak a hitelre, hanem a támogatásra, szponzori díjakra, médiabevételtre, belépődíjakból származó bevételre is gondolunk), másrészt a pénzért minden egyéb szükséges erőforrás is megszerezhető. A pénzen kívül azonban más erőforrások (kulturális produktumok, művészek, technikai feltételek, segítő szolgáltatások, személyes közreműködés, stb.) piaci körülmények közötti beszerzéséről is szót kell ejtenünk, ami majd szintén a marketingmódszerek felhasználását, ha úgy tetszik a beszerzési marketing alkalmazását igényli a kulturális vállalkozások tevékenységi területén. Ez a kiválasztási és döntési terület

gyakorlatilag a termelőszektor jó beszállítóinak kiválasztásával mutat analógiát azzal a különbséggel, hogy ott általában a beszállítók keresik az üzleti lehetőséget, míg esetünkben a szűkös, egyedi kínálat miatt többnyire a megrendelőnek kell a beszállítóért megharcolnia.

1.3 Erőforrások

A pénz, mint általános, és egyben a legfontosabb erőforrás

Minden vállalkozás alapja, hogy a vállalkozó a rendelkezésére álló tőkével valamilyen hasznot, a befektetett tőkénél nagyobb eredményt biztosító tevékenységbe kezd. Ha nem akar kimondottan pozitív eredményt, nyereséget elérni (mert mondjuk nonprofit szervezetről, vagy olyan civil szervezetről van szó, amely valamilyen cél megvalósítását tartja a legfőbb mércéjének), akkor is abból kell kiindulni, hogy a tevékenységgel kapcsolatban felmerülő kiadásokat fedezni kell, és nem árt, ha valami maradvány is képződik, ami a továbbfejlesztés forrása lehet. A kulturális vállalkozások esetében többnyire ez az utóbbi alapelgondolás érvényesül, ezért abból célszerű kiindulni, hogy a vállalkozás megvalósításához, a művészeti alkotás vagy rendezvény létrehozásához szükséges anyagi követelményeket, a tőkeigényt kell felmérni! A kiszámolt pénzösszeg több forrásból is biztosítható, bár számolni kell azzal, hogy szinte minden esetben utófinanszírozás érvényesül. Emiatt komoly likvid tőkére van szükség a projekt, produktum megvalósításához, létrehozásához. A források feltárása és megnyerése a kulturális vállalkozás anyagi támogatásához nagyrészt marketing feladatokat jelent.

Ahhoz, hogy jegybevételhez, támogatáshoz, anyagi hozzájáruláshoz, hitelhez lehessen jutni, a kulturális vállalkozás célját, előnyeit olyan formában kell megfogalmazni, hogy az a pénzügyi forrásokkal rendelkezők számára vonzóan tűnjön. Minthogy a forrásokkal rendelkezők érdekei különbözők, olykor lényegesen eltérőek, az érvrendszer sem lehet egységes, általános megfogalmazás, sőt a kérelmezésnek is különböző formái (pályázat, kérő levél, személyes megkeresés, tárgyalás, jegyértékesítés, stb.) vannak.

A jegyértékesítés aránya nem túl meghatározó, általában az összes forrás egynegyede körül alakul. Ehhez is szükség van a jegyértékesítési rendszer kialakítására és működtetésre, a jegyek előállítására, és az eladók, ügynökök jutaléka is pénzbe kerül.

A kulturális tevékenységekre rendelkezésre álló állami költségvetési forrásokhoz akkor juthat hozzá a szervezet, ha a kultúrpolitikai célokkal összhangban lévő művészeti értékeket alkot, és megfelel az egyéb előírt feltételeknek. A legtöbb pályázati forrást Nemzeti Kulturális Alap

biztosítja, ezért honlapjának figyelemmel kísérése ajánlott minden kulturális intézménynek és programszervezőnek. (<http://www.nka.hu>)

Az önkormányzati forrásokhoz való hozzájutás feltétele, hogy maga a település is előnyökhöz jusson a kulturális vállalkozás támogatása következtében. Ilyen előny lehet a település hírnevének javulása, a látogatók, turisták számának növekedése, a helyi vállalkozók bevételeinek (és így a helyi adóbevételek) növekedése, a lakosság kulturális igényeinek kielégítése, számukra érdekes programok biztosítása, stb.

A különféle alapítványok, támogatási források ugyancsak meghatározzák azokat a prioritásaikat, amelyeket figyelembe vesznek támogatásaik odaítélésakor.

A gazdasági szféra szponzorként szóba jöhető szereplőit, a vállalatokat, vállalkozásokat csak akkor lehet szponzorként a szervezet mögé állítani, ha a kulturális vállalkozás kisugárzása és média nyilvánossága a vállalat (illetve az adott márka) számára pozitív hatást biztosít, ha a szponzor számára nyilvánvaló, hogy a kulturális projekthez való kapcsolódását az ő vásárlói pozitívan ítélik meg. A jelentősebb szponzorálók (nagyvállalatok, bankok, stb.) általában rendelkeznek szponzorálási koncepcióval, stratégiával. Megkeresésük előtt célszerű erről tájékozódni. A legtöbb esetben a kultúra területén elsősorban olyan események támogatása valósítható meg, melyek minőséget képviselnek, értéket közvetítenek az adott vállalkozás ügyfélköre felé is.

Bérleti díjat szedhetünk különböző vállalkozóktól, akik a rendezvény keretében vagy a intézményben helyet kapnak tevékenységük (többnyire vendéglátó és szórakoztató szolgáltatások, valamint ajándéktárgy értékesítés) folytatásához. A bérlők száma és a bérleti díj mértéke természetesen szoros kapcsolatban van a látogatottsággal, a látogatók vásárlóerejével, motiváltságával, és így a szolgáltató által várható bevétellel.

A bankhitelek megszerzésének alapfeltétele a pénzügyi megtérülés garanciája. A hitelkérelemben a számítások mellett a hitelkérelmet benyújtó vállalkozás piaci helyzetét, referenciáit, és a tervezett kínálat várható piaci fogadtatását is be kell mutatni, amelyek mind komoly súllyal esnek latba a hitelkérelem elbírálásakor.

A kulturális vállalkozás érzékenységét, szemléletét mutatja az, hogy ugyanarról a vállalkozásról, projektről különböző szempontoknak megfelelő piaci elemzést és előny leírást tud készíteni, képes a megcélzott pénzügyi forrás prioritásaihoz hangolt érvrendszert kidolgozni. (Chikán 2008)

Termék (művészi alkotás, produktum, produkció)

Ha maga az alkotóművész az eladó, akkor saját teljesítményét kínálja a piacon. Ez lehet tárgyasult termék (festmény, szobor), egy szellemi termék (zenemű, regény), vagy egy képesség (pl. egy operaénekesé, egy zongoraművészé vagy akár egy zenekaré). Itt a „termék-előállítás”, a létrehozatal anyagi és személyi költségeit kell fedeznie a pénzügyi forrásokból.

Úgy tűnik, hogy megfelelő pénzügyi háttérrel szinte bármilyen kulturális termék, produkció megszerezhető. A kulturális termékek (egy-egy előadás, koncert, zenekar, stb.) csak korlátozottan hozzáférhetőek, mert időponti korlátok, vagy más fizikai feltételek (pl. a színpad mérete), olykor művészi koncepciók vagy a jogi keretek nehezítik, vagy kimondottan akadályozzák, akár megghiúsítják az elképzelt kulturális projekt megvalósíthatóságát.

Az eladóként megjelenő közvetítő kulturális vállalkozás (rendezvényszervező) feladata a kulturális termékek hozzáférhetőségének vizsgálata. Fel kell térképezni, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a kínálati oldalon az elképzelt, tervezett kulturális projekt megvalósításához. Az ugyancsak szűkösen rendelkezésre álló pénzügyi források megszerzéséhez hasonlóan marketing gondolkodásmódot igényel az is, hogy a korlátozottan rendelkezésre álló művészeti produktumokat meg tudjuk szerezni. Saját elképzelésünket, ajánlatunkat ezért olyan formában kell megfogalmazni, hogy a szűkösen rendelkezésre álló „termékekért” folyó versenyben nyerni tudjunk, hogy a mi felkérésünket részesítse előnyben a szerző, a zenekar vezetése vagy a kulturális produkció tulajdonosa, menedzsere. Egy rendezvény sikere gyakran múlik azon, hogy sikerül-e valamilyen „húzóterméket”, egy nagyhírű produktumot (előadást, híres alkotást) odahozni, bemutatni. Egy kulturális intézmény (egy múzeum) sikere múlhat például azon, hogy milyen alkotások szerepelnek a bemutatott gyűjteményben.

Gyakran előfordul azonban a fenti helyzet ellenkezője is, amikor a kulturális vállalkozás széles kínálatból választhat. Ez esetben klasszikus beszerzési feladat a lehetőségek feltárása, a kínálati verseny elemzése, a célnak megfelelő értékrend szerinti szelektálás, az ár- és egyéb információk begyűjtése, a beszerzési tárgyalások előkészítése és lebonyolítása. (Dinya at al. 2004)

Művészek, szereplők, aktív résztvevők

A fentihez, a kulturális termékhez hasonló elvek, szempontok és módszerek érvényesülnek a művészek, szereplők, aktív résztvevők esetében is. A helyzetet azonban nehezíti az, hogy nem csak korlátozott a hozzáférhetőségük, hanem belőlük csak az az egy van. Az egyediség miatt nem csak az objektív korlátok (pl. időpont, helyszín megfelelése) érvényesülnek még erőteljesebben, hanem komoly szubjektív szempontokat is figyelembe kell venni. A beszerzési munkának, a felkérésnek személyre szabottnak kell lennie, ráadásul a művészek általában nem

egyszerű személyiségek. Az ehhez szükséges tárgyalási felkészülésre ezért külön hangsúlyt kell fektetni, előzetesen begyűjtött bőséges és kellően értékelt információkkal a személyre szabott meggyőzőési és tárgyalási technikákat érdemes alkalmazni. (Veres 1998)

Szolgáltatások

Egy kulturális termék létrehozásához, egy projekt megvalósításához számos szolgáltatás biztosítására is szükség van. Különösen a rendezvényeken jelent nagy feladatot az ideiglenes körülmények közötti normális feltételek megteremtése. Meg kell szervezni a közlekedést (tömegközlekedés, parkolás, útlezárás, forgalomelterelés, stb.), gondoskodni kell a biztonságról (személyi, vagyon- és tűzbiztonság, munkavédelem, stb.), a higiéniai feltételekről (WC-k, szemétyűjtés és elszállítás, stb.), a vendégek – résztvevők és nézők – ellátásáról (étterem, büfék, szállás, helyi közlekedés, stb.).

A rendezvényszervező (kulturális fővállalkozó, fesztiváligazgató) kiemelt feladata ez a projektmenedzsment, ami a szükséges szolgáltatások megszervezésével és a feltételek (víz- és villanycsatlakozás, tűzrendészeti és környezetvédelmi engedélyek, stb.) megteremtésével kezdődik. Az igénylista szerint a begyűjtött ajánlati információk alapján születnek meg a beszerzési, megrendelői döntések. A kapcsolódó szolgáltatások zavartalan működésének előkészítéséhez és biztosításához célszerű a klasszikus projektmenedzsment módszerek felhasználása, amiről bőséges szakirodalom áll rendelkezésre, jöhetnek a kulturális projektekre való adaptálásuk nyilvánvalóan komoly szakmai átgondolást igényel. (Szabó 2010)

Humán erőforrás, személyes közreműködők, önkéntes segítők

Különösen az ideiglenes körülmények között megszervezett rendezvényeken van szükség nagyszámú személyes közreműködőre. Egy színházban megvan a stabil műszaki vagy jegyszedői gárda, egy múzeumnak is megvannak a teremőrei és takarítói. Egy egyhetes előadás sorozaton azonban csak arra a pár napra kell gondoskodni jegyszedőről, takarítóról díszletezőről, technikusról, stb. De nem csak fizikai munkára, hanem a szervezési és adminisztratív teendőkhöz is számos emberre van szükség, bizonyára nem csak a rendezvény egy-két hetes időszakára, hanem már a pár hónapos előkészítő és lezáró időszakban. A munkaerő piacon többnyire beszerezhető a szükséges létszám, de akkor jelentős költségekkel is számolni kell! A nyugat-európai és amerikai tapasztalatok azt mutatják, hogy igen könnyen önkéntes munkavállalókkal is megoldható az alkalmi feladatok jelentős része.

A személyes közreműködők, önkéntes segítők azok a természetes személyek (ritkábban szervezetek), akik (amelyek) a kulturális vállalkozás iránti elkötelezettségük miatt személyes

munkájukkal, részvételükkel kívánnak kapcsolódni a nemes célhoz, a projekt megvalósításához. A segítők munkabér nélkül is elvállalnak felelősségteljes feladatokat, csak hogy részesei – és természetesen haszonélvezői (nézői, hallgatói) – legyenek a sikeres programnak. A fejlett piacgazdaságokban nagy gyakorlata van már az ilyen természetes, személyes részvételnek, bár ott ezt az esetek többségében valamilyen civil szervezeten, alapítványon, non-profit szervezeten keresztül nyújtják. Sok helyen, így a Debreceni Egyetemen is a kapcsolódó szakterületeken tanuló egyetemisták szakmai gyakorlati terepe az egy-egy ilyen rendezvényen való személyes közreműködés. Az USA-ban szívesen építenek többek között az önkéntes munkát vállaló idősebbekre is.

Természetesen az önkéntes segítőtől is el kell várni a megtanulható szakszerűséget, a munkafegyelmet, a rendet, a megbízhatóságot, stb. Mindenesetre komoly megfontolást igényel, hogy milyen feladatok bízhatók az ilyen „munkatársakra”, akik anyagi és függelmi felelősség nélkül vállalkoznak valamire, és olykor nagyon sok múlik a magatartásukon, viselkedésükön, kommunikációs készségükön, fegyelmezett munkájukon, határozott intézkedésükön. Ugyanakkor komoly humán potenciál rejlik ebben a forrásban, ezért akár a vevő célcsoportok között is foglalkozhattunk volna velük.

A visszatérő, ismétlődő rendezvényeken jó, ha már korábban alkalmazott segítőkkel dolgozunk, mert könnyebb a betanítás, ők is rendelkeznek már tapasztalatokkal, és a rendezőnek is vannak már ismeretei a személyekről (ehhez természetesen megfelelő belső nyilvántartás is szükséges). A segítő önkéntesek beszerzése, megnyerése a térítésmentes munkára, és a tartósabb kapcsolat fenntartása a későbbi alkalmazás érdekében komoly humán menedzseri feladat, amely a humán marketing módszereinek alkalmazását is igényli. (Hiller 2006)

Technikai feltételek

Az egyedi művészi alkotások létrehozásánál is gyakran komoly technikai háttérrel kell biztosítani a művésznek (pl. egy bronzszobor kiöntése, egy megfelelő márvány beszerzése, egy kerámia kiégetése, stb.) Egy előadás létrehozásánál a díszletek, a jelmezek elkészítése, a világítás és a fény- illetve hangeffektusok biztosítása jelenthet nagyobb műszaki kihívást. A kulturális intézmények esetében a technikai feltételek többnyire adottak, bár egy-egy kulturális projekt kapcsán itt is gyakran felmerülnek különféle műszaki, technikai többlet igények, vagy éppen korlátok. A kulturális rendezvények esetében a technikai feltételek biztosítása – kezdve a helyszín megszerzésével – lényegesen bonyolultabb feladat. A vállalkozót itt is a beszerzési marketing eszközei segíthetik a projekt megvalósításában, vagyis az információgyűjtés, a versenyelemzés és a legmegfelelőbb szállító kiválasztásának marketing eszközökkel való

elősegítése a feladat. Meg kell jegyezni, hogy bizonyos állami források felhasználása esetén közbeszerzési eljárás lebonyolítása is szükséges lehet.

1.4 A szponzoráció

A szponzoráció során a jogtulajdonosok elsősorban a kommunikációs csatorna eszközeinek működtetése, a közönségnek a kiszolgálása. A szponzor feladata a közönséggel való érzelmi kapcsolat létrehozása, gondozása. A szponzoráció definíciószerűen két fél üzleti alapú kommunikációs együttműködése, amelynek során a jogtulajdonos lehetővé teszi, hogy az üzleti partnere a jogtulajdonos programjához kapcsolódó kommunikációs helyzetekben megszólítsa annak közönségét.

A rendszerváltást követően a szponzoráció értelmezésekor elsősorban az „üzleti” jellegre tevődött a hangsúly, kiemelve a kapcsolatnak a kölcsönös érdekeken alapuló jellegét. Ez alapján a szponzoráció során a jogtulajdonos programját a szponzor azért támogatja, mert mérhető eredményű, megragadható üzleti ellentételezésre számít. Ez az üzleti előny fakadhat egyrészt a jogtulajdonos közönségének megszólításából (márkaimertség, márkaimázs, vásárlási hajlandóság, stb.), másrészt származhat a jogtulajdonos üzleti, közösségi kapcsolataival való kapcsolat létrejöttéből.

A támogatás más, mint a szponzoráció, mivel ebben az esetben a jogtulajdonos programját akkor is támogatja a partner, ha az üzleti jellegű eredmény nem, vagy csak részben jelenik meg, ugyanis ezt a támogató nem feltétlenül várja el.

A mecenatúra szintén nem sorolható a szponzoráció körébe, mert ennek során egyértelmű, hogy a támogató közvetlen üzleti eredményeket nem vár el a támogatásáért cserébe, bár társadalmi hasznosság szintjén akár üzleti előnyhöz is juthat. A támogatás ténye a kulturális termék fogyasztóhoz történő eljuttatása során legtöbbször megjelenik.

A szponzorációnak nevezett együttműködések formális része a reklámtáblák, molinók kihelyezésében, a sportolók szerelésén való márkajelzés megjelentetésében merül ki, és az ellentételezés hazánkban még többnyire aránytalan nagyságrendű. A legtöbb kulturális és művészeti ág esetében ezek az alapmegjelenések csak korlátozott formában alkalmazhatók, elsősorban a megfelelő hely és a felületek hiánya miatt.

Az egészségesen működő szponzorációs modellben a kapcsolat alapját a jogtulajdonos által kialakított program közönségének léte, jellemzői és megszólíthatósága jelenti. A szponzoráció folyamatban a média fontos szereplő, egyszerre több funkciót is betölt, eljuttatja a kulturális

terméket a fogyasztóhoz, és mindezek mellett a szponzor létét és üzenetét is közvetíti, ezáltal befolyásolja a fogyasztás folyamatát.

Jogtulajdonos

A magyarországi szponzoráltak működése az esetek jelentős részében veszélyes mértékben a szponzori bevételek lététől vagy nemlététől függ. Ez a fajta kiszolgáltatottság, valamint a szemléletbeli és kommunikációs ismeretekbeli különbségek mind azt okozzák, hogy a szponzoráltak többnyire egyáltalán nem egyenrangú partnerei a szponzoroknak. A jogtulajdonos egy piacképes terméket, szolgáltatást létrehozva, a saját közönségét felépítve, gondozva, azzal folyamatosan kommunikálva egy kommunikációs csatornát hoz létre. Abban a pillanatban, hogy a működésének középpontjába a saját programját és az azt fogyasztó közönséget állítja, az üzleti szerepvállalását tekintve is valódi partnerként lép(het) fel. Olyan együttműködést kínál mind a média, mind pedig a szponzorok felé, amelynek a közönség megléte alapján kimutatható elismertsége van, és amihez a közönség érzelmileg is kötődik. A hazai gyakorlatban a jogtulajdonosok többsége a figyelmét elsősorban a szponzor és a média megnyerésére fordítja.

Szponzor

A márkatulajdonos szponzorációs motivációi a jogtulajdonos által kialakított és gondozott program márkajellemzőihez, értékeihez, imázsához és közönségéhez kapcsolódnak. A szponzorálók a márkák, a saját marketing és kommunikációs céljaik ismeretében alakítják ki a szponzorációs stratégiájukat. A márka megközelítésében ez a szponzorációs iránymutatás összekapcsolódik a támogatási és mecénási elképzelésekkel, kiegészül a társadalmi felelősségvállalás kérdéskörével. Szponzoráláskor a márka marketing törekvéseit és kommunikációját kell támogatni, ezért ha eltérő hangsúlyokkal is, de figyelembe kell venni az imázstranszfert és a jogtulajdonos programjának a márkaértékeit. Amennyiben ezek nincsenek összhangban a márka törekvéseivel, a kapcsolat akkor sem jön létre, ha a jogtulajdonos közönsége méretét tekintve kifejezetten vonzó kommunikációs lehetőség lenne.

Néző, fogyasztó

A jogtulajdonos elméletileg egy megszólítani, szórakoztatni, elgondolkodtatni kívánt közönséget képzel maga elé, és a közönség számára vonzó programot alakít ki. Az alaptevékenységét, szolgáltatását – akár a sportot, akár a kultúrát, művészeteket, szociális

területeket vesszük számba – úgy állítja össze, hogy a szóba jöhető emberek minél nagyobb számban érdeklődjenek iránta. A jogtulajdonosi program üzleti létét az kulturális értékétől függetlenül az érte fizetni is hajlandó közönség igazolja. Azokban az esetekben, amikor a közönség objektív akadályok miatt nem éri el az üzemeltetéshez szükséges kritikus tömeget, a jogtulajdonos biztos, hogy támogatót vagy szponzort keres. Az együttműködés üzleti jellegét már a program kialakításakor tisztázni kell. Amennyiben a jogtulajdonos programja „not forprofit” indíttatású, a kereskedelmi márkák a program értékei, a társadalom számára megfogalmazott üzenet alapján állnak a jogtulajdonos mellé, és támogatják a törekvések megvalósulását.

Amennyiben a jogtulajdonos programja „forprofit” indíttatású, a kereskedelmi márka csak akkor lép a szponzorok sorába, ha kommunikációs és/vagy közvetlen üzleti előnyöket tud generálni az együttműködésből. Ennek az előzetes mérlegelésnek az egyik kulcstényezője, hogy a program közönsége mennyiben egyezik meg a márka saját vagy elérni kívánt közönségével. Itt a közönség mérete, összetétele, vásárlóereje, a jogtulajdonosi programhoz fűződő kapcsolata, lojalitása, véleménye mind befolyásoló összetevők.

A szponzoráció hagyományos gyakorlata során a jogtulajdonos elsősorban passzív kommunikációs eszközöket kínál. A szponzorációnak ez a fázisa alapvetően a reklámozás alternatíváját jelenti, hangsúlyozva, hogy a jogtulajdonos programja egy, a reklámzajtól sokkal csendesebb közegben éri el a nézőket.

A márkakommunikációs célok változásával a szponzoráció aktív eszközeinek az alkalmazása jelenik meg, ahol a szponzor közvetlen kapcsolatba kerül a közönséggel. Ez egy újabb állomás a szponzoráció fejlődésében.

A szponzoráció általános hatásmechanizmusa

A szponzorációs együttműködés alapját egyértelműen jogtulajdonos közönségének körében a márka számára elérhető ismertség, elismertség és kedveltség növelése jelenti. Azoknál a szponzoroknál, ahol a márkaismertség elég magas, a márkaértékek gondozása, a márkaimázs formálása, valamint a fogyasztó márkaélményének a növelése lehet a szponzorációs cél.

A szponzoráció során ügyelni kell arra, hogy ha a szponzor kizárólag a jogtulajdonos által biztosított eszközökre hagyatkozik, lehet, hogy ismert lesz a szponzorált közönségének a körében, de a márka és a közönség közötti érzelmi és/vagy tapasztalati kapcsolat nem alakul ki, a szponzorációban rejlő lehetőségek egy jelentős része kihasználatlan marad. Ez fokozottan érvényes azok körében, akik nem tagjai a jogtulajdonos közönségének, ám tagjai a szponzor

által elérni kívánt célcsoportnak. Őket nem a szponzorációval, hanem annak kommunikálásával lehet megragadni.

2 A kulturális vállalkozás

Mindennapjaink általános fogalmává vált a vállalkozás kifejezés. Gyakran és sokféle jelentésben használjuk, azonban gazdasági értelemben is több szemszögből közelíthetjük meg a létrejöttének, működésének a lényegét. Kiindulópontként érdemes azt megvizsgálni, hogy miért, milyen okból jön létre egy vállalkozás. Az alapítás okai többnyire az alábbiak:

- A tulajdonos(ok)/alapító(k) – együttesen vállalkozó – rendelkeznek olyan infrastruktúrával, eszközökkel, anyagi háttérrel és/vagy szaktudással, amely lehetővé teszi, hogy adott tevékenységet önállóan végezzenek, vagy terméket állítsanak elő.
- Önálló döntés és felelősségvállalás igénye miatt.
- A vállalkozónak van olyan ötlete, amelyet ilyen formában szabadon megvalósíthat.
- Kényszerből indított vállalkozások.
- Magasabb gazdasági haszon szerzése (az alkalmazotti jövedelemhez képest).
- Felismert piaci igény kielégítése.

A fentiek alapján a vállalkozás olyan gazdasági egység, amelyik saját nevében, saját felelősségére üzletszerű tevékenységet folytat, a piaci szereplőktől tevékenységében és tulajdonában elkülönül, de a piac által azokkal kapcsolatban van, nyereség elérésére törekszik és ennek érdekében kockázatot vállal.

A vállalkozások általánosságban valamilyen gazdasági tevékenység végzését vállalják, mellyel egyrészt gazdasági haszon elérését, valamint a fogyasztói igények kielégítését kívánják elérni. Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. A vállalkozás fő jellemzői általánosságban a következők: profitszerzés a tevékenység során releváns fogyasztói igények kielégítése önálló döntéshozatal a működés során (a jogi kereteknek megfelelően), valamint kockázatvállalás, piacbefolyásolás direkt vagy indirekt módon, szándékosan vagy nem szándékolt módon. (Dinya at al. 2004)

Kényszervállalkozásoknak nevezzük azokat a szervezeteket, melyek azért indították tevékenységüket vállalkozási formában, mert alkalmazottként nem volt lehetőségük dolgozni (munkanélküliek), az alapítók a megélhetésüket így vállalkozóként kívánják finanszírozni. Fenti okok közül akár egyszerre több is motiválhatja a vállalkozások létrehozását.

Meg kell jegyeznünk, hogy lehetőség van ún. nonprofit vállalkozások alapítására, melyek esetén a tevékenység jellegéből fakadóan (pl. szociális szolgáltatások) nem cél a profit elérése (bár nem kizárt). (a nonprofit vállalkozások elsődleges célja a vállalt tevékenység megvalósítása a racionális gazdálkodás keretei között. Költségeket bevételekből fedezik, ettől függetlenül nyereség elérhető, de a profit nem osztható fel a tagok között osztalék formájában) Egyre gyakrabban hallani az ún. startup vállalkozásokról. A startup vállalkozások olyan újonnan alapított, innovatív, nagy – elsősorban a globális piacokat célzó – növekedés potenciállal rendelkező vállalkozások, amelyek folyamatosan fejlesztik működési modelljüket. Ezek a vállalkozások a korszerű menedzsment elvek alkalmazásával folyamatosan fejlesztik szervezetüket annak érdekében, hogy a gyors növekedési igénynek meg tudjanak felelni. Jellemzően rendelkeznek saját szabadalommal és ezek folyamatos fejlesztése, újak kitalálása folyamatos cél, a globális versenyben maradás feltétele.

2.1 A vállalkozások helye a gazdaság rendszerében

A vállalkozások a gazdaság működését lehetővé tevő egységek. Erőforrásokat biztosítanak a termeléshez (pl. gépek, ingatlan, munkaerő, tőke stb.), melyek segítségével termékeket, szolgáltatásokat állítanak elő. A gazdasági folyamatokban a vállalkozásokat szoros kapcsolat fűzi a magánszemélyekből álló háztartásokhoz. A háztartások felkínálják munkaerejüket, képességeiket, tapasztalataikat a vállalkozások számára, tehát erőforrást biztosítanak a termeléshez. Másrészt keresletet jelentenek a vállalkozás termékeire vonatkozóan, mert szükségleteik fedezéséhez vásárolnak ezekből (pl. élelmiszer, ruházat). A vállalatok, amelyek igénybe veszik a háztartások munkáját, ezért munkabért fizetnek számukra, ami alapot teremt a háztartások fogyasztásához. Így tehát a két szféra szoros együttműködésben alakítja a gazdasági folyamatokat. (Daubner 2000)

2.2 A vállalkozások érintettjei

A vállalkozás céljai elérése során több típusú szervezettel vagy személlyel kerül kapcsolatba, tevékenységével hatást gyakorol ezekre. A vállalat érintettjeinek nevezzük tehát azon személyeket és szervezeteket, amelyekkel a vállalkozás kapcsolatba kerül és rájuk a vállalkozás működése hatással van. (Bauer – Berács 2016)

Belső érintettek: A belső érintettek a vállalkozás tevékenységében közvetlenül részt vevő szereplőket jelentik, hozzátartoznak a szervezethez.

A **tulajdonosok** tőkét fektetnek a vállalkozás működésébe, azt remélve, hogy a sikeres működés eredményeképpen növelhetik vagyonukat. Kockázatuk az, hogy a sikertelenség akár a befektetett pénz elvesztését jelentheti. A tulajdonosok általában a stratégiai elvek, célok meghatározásával szólnak bele a vállalkozás irányításába. A tulajdonos kötődése a vállalathoz változhat, amennyiben annak eladását tervezi.

A **menedzserek** végzik a vállalkozás konkrét tevékenységének irányítását a tulajdonos irányelvei alapján. Hosszú és rövid távú döntéseket hoznak a folyamatos, eredményes működés érdekében. Kötődésük a vállalkozáshoz erős, megítélésük, presztízsük, konkrét esetben pedig akár a jövedelmük is a vállalkozás sikerétől függ. Céljuk elsősorban a vállalkozás értéknövelése, minél nagyobb profit elérése és a hosszú távú, stabil működés feltételeinek megteremtése. A menedzserek társadalmi felelősségét is ki kell emelni, hiszen a munkavállalók létbiztonsága is az ő tevékenységüktől függ. (Chikán 2008)

A **munkavállalók** a menedzserek irányítása alapján végzik a vállalkozás különböző munkatevékenységeit. Munkájuk minősége jelentősen hat a végeredményre. A döntések befolyásolásában csekély a szerepük, így kötődésük is kisebb. Elsődleges céljuk a hosszú távú, kiszámítható jövedelem elérése. Fontos ezen felül az elvégzendő feladat érdekessége, az előrelépési lehetőség és a kialakított társas kapcsolatok minősége. A jövedelem tekintetében a munkáltató és a munkavállaló között érdekellentét áll fenn, a munkavállaló több bért szeretne kapni, a munkáltatónak ez költség, így ő ennek csökkentésében érdekelt. A belső érintettek közös érdeke ugyanakkor a vállalkozás sikeres működésének hosszú távú fenntartása.

Külső érintettek

A külső érintettek azon szereplők, akik a vállalkozás folyamatait közvetlenül nem befolyásolják, de döntéseikkel közvetett hatást gyakorolnak a működésre. A legfőbb szereplő a vállalkozás számára a **fogyasztó**, hiszen termékeivel, szolgáltatásaival az ő szükségleteit igyekszik minél nagyobb mértékben kielégíteni. A fogyasztó tehát megvásárolja a terméket, ha elégedett, az befolyásolja a jövőbeni vásárlásait is, márkahű fogyasztóvá tehető. A fogyasztó

elsősorban a termék vagy szolgáltatás elfogyasztásával létrejövő hasznosságát igyekszik maximalizálni. Az ő elégedettségük a vállalkozás sikerének értékmérője.

A **szállítók** esetén éppen fordított a helyzet, mint a fogyasztóknál. Ott a vállalkozás vásárolja meg a termékeket, szolgáltatásokat a szállítótól. Az ő céljuk tehát a hosszú távú együttműködés a vállalkozással, amely kiszámíthatóvá teszi a jövőre vonatkozó döntéseit. A vállalkozás számára pedig alapot szolgáltat az azonos minőségű termeléshez és a kialakult kapcsolat segít a változó piaci feltételekhez való rugalmas alkalmazkodásban.

A **versenytársakkal** versenyzik a vállalat azonos vagy hasonló fogyasztói kör elnyeréséért. Így osztoznak az elérhető nyereségen, másrészt kényszerítik egymást a folyamatos fejlődésre azáltal, hogy igyekeznek a másiknál jobban kielégíteni a vevő igényeit, vagy akár szükségletet teremteni.

A **stratégiai partnerek** azon vállalatok, amelyek részben azonos vagy hasonló tevékenységet végeznek, így egyes tevékenységek esetén az összefogás közös eredményekben nyilvánulhat meg, vagy hosszú távú kapcsolatban rögzített a kapcsolat (pl. szállítókkal, vevőkkel). A stratégiai együttműködések fokozzák a vállalkozás tevékenységének hatékonyságát és tervezhetőbbé teszik a működést, így ezek megszerzése és fenntartása mindegyik fél számára fontos.

Az **állami intézmények** a gazdaság szabályozásában vesznek részt, így hatnak a vállalkozás működésére. Megszabják a piacra lépés és piacon működés korlátait, adót és egyéb díjakat szednek és támogatásokat nyújtanak. Emellett részt vesznek a társadalmi feladatok ellátásában (rendőrség, közvilágítás stb.)

A **helyi és önkéntes állampolgári közösségek** jelentik a civil szférát, tehát azon szerveződéseket, melyek gyakran helyi szinten jöttek létre és céljuk a társadalmi, szociális, környezetvédelmi, vallási stb. helyzet javítása. A vállalat tevékenysége során támogathatja ezen szervezetek működését, ezzel javíthatja a vállalkozás hírnevét, társadalmi elfogadását.

A **természeti környezetben** helyezkedik el a vállalkozás, kihasználja adottságait (pl. természeti kincsek). A korszerű vállalkozásvezetés azonban felismeri azt, hogy a természeti értékek jórészt korlátozott mértékben állnak rendelkezésre, így ezek megóvása a vállalkozás feladata is. A környezetvédelmi elvek egyre inkább beépülnek a fogyasztó elvárásai közé, a vállalkozásnak emiatt is egyre nagyobb figyelmet kell szentelnie ezen elvek betartásának.

2.3 A vállalkozások kockázatvállalása

A vállalkozó tevékenysége indításakor és a működése során folyamatosan kockázatvállalásra kényszerül. A kockázatát gyakran az a bizonytalanság okozza, hogy a vállalkozásával kapcsolatos döntések meghozatalához nem rendelkezik teljes körű információval, illetve nem tudja teljes biztonsággal megtervezni a jövőben a vállalkozásnál és környezetében végbemenő folyamatokat. (Bedő 1998)

A vállalkozás fő kockázati tényezői az alábbiak lehetnek:

Pénzügyi kockázat: a vállalkozó tevékenységének végzéséhez tőkét előlegez meg, mert arra számít, hogy a tevékenységének eredményeként létrejövő áru vagy szolgáltatás eladásával a befektetett tőkéje megtérül. A bevételnek továbbá fedezetet kell nyújtani a következő termelési ciklus „megelőlegesésére” is.

Funkcionális kockázat: A vállalkozó terméket állít elő vagy szolgáltatást nyújt, mellyel fogyasztók szükségleteit kívánja kielégíteni. Azonban bizonyos esetekben (pl. a fogyasztói igények változnak, nem megfelelően mérte fel a piaci igényeket a vállalkozó) ez nem sikeres, így a vállalkozási cél nem teljesül, sikertelen lesz.

Jogi kockázat: A vállalkozás jogi környezete (jogszabályi rendszer, intézmények, hatóságok előírásai) folyamatosan változnak, nehezen kiszámíthatóak. A vállalkozási indításakor már számtalan jogszabálynak, előírásnak kell megfelelni, melyeket a működés során is figyelemmel kell kísérni.

Adminisztratív kockázat: A vállalkozás sikeres vezetéséhez a szakmai kompetencia önmagában nem elegendő. A vállalkozás működését oly módon kell a vállalkozás érintettjei számára dokumentálni, hogy az az érdekeknek megfeleljen (pl. tulajdonos –nyereségfelosztás, adóhatóság

– adófizetés mértéke, munkavállaló – munkabér, stb.).

Szakmai kockázat: A tevékenység végzése során nem csupán a fogyasztók, vásárlók igényeinek kell megfelelni, de alkalmazkodni kell az adott ágazat szakmai minőségi előírásaihoz, dokumentált vagy elvárt normáihoz (pl. Egri Bikavér készítése).

Társadalmi kockázat: A vállalkozás tevékenységének egy adott társadalmi környezetben kell működnie, az itt kialakult elvárásoknak is meg kell felelnie, el kell érnie a szűkebb környezet támogatását annak érdekében, hogy sikeresen működhessen (pl. Disco üzemeltetése lakóövezetben ellenállást vált ki a közösség tagjaiból).

Környezeti kockázat: A tevékenység bonyolítása folyamán közvetlenül vagy közvetve a környezetet károsító magatartás negatívan hat vissza a működésre (bírság, társadalmi ellenállás, negatív imázs stb.).

Szociális kockázat: Az alkalmazott munkavállalók sorsa a vállalkozók sikerétől függ. A sikertelenség miatti megszűnés a munkavállalók és hozzátartozóik számára jelentős kockázatot hordoz.

Pszichikai kockázat: A vállalkozó meg tud-e felelni a folyamatosan változó környezet igényeinek? Képes-e rugalmas irányítással folyamatosan sikeresen működni?

A vállalkozás vezetésének működése során folyamatosan vizsgálnia kell a lehetséges kockázati tényezőket és megfelelő tervezéssel fel kell készülni ezek megoldására. Természetesen nem minden kockázat látható és tervezhető előre. A vállalkozások jelentős része jellemzően intuitív módon foglalkozik csak az esetleges kockázatokkal, az ezzel kapcsolatos tervezés viszonylag ritka

A kockázatkezelés alapvető stratégiái:

Kockázatkerülés: olyan tervezett magatartás, amely kiküszöböli a kockázatot okozó tényezőket (folyamatot, üzleti kapcsolatot stb.).

Kockázatsökkentés: olyan stratégia, amely arra irányul, hogy a bekövetkezett, vagy várható kockázat, káresemény nagyságrendje, hatása a vállalkozásra csökkenjen, kezelhető szintű legyen.

Kockázatmegosztás, áthárítás: a vállalkozás az egyedül nem megoldható kockázatok kezeléséhez partnereket von be adott tevékenységekbe, így a kockázatot közösen vállalják és kezelik.

2.4 A kis- és középvállalkozások szerepe a gazdaságban

A gazdaság jelentősszerepet betöltő szereplői az úgynevezett kis - és középvállalkozások, valamint a mikrovállalkozások. A Magyarországon működő vállalkozások közül több mint 90% kis - és középvállalkozásnak minősül.

Ezen vállalkozások jelentős része társas vállalkozás, azon belül is korlátolt felelősségű társaság. A gazdaság működése szempontjából nemcsak Magyarországon, de Európa szerte a kis-és középvállalkozások tevékenységének támogatása, segítése fontos. Az európai szabályozási elvekkel összhangban született meg a 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról. A törvény szabályozza, hogy mely vállalkozások minősülnek mikro-, kis-és középvállalkozásnak. Ez a kategorizálás jelenti az

alapját a későbbi támogatási formákhoz való hozzáférhetőség szabályozásának. (Fisher at al. 2009)

Belső motivációk

A belső motiváció az egyén belső tulajdonságaiból, akaratából, személyiségéből, attitűdjéből ered. Ilyen motivációk lehetnek:

1. Jövedelemszerzés

A jövedelemszerzés, mint motiváció többféleképpen jelentkezhethet.

Gyakori ok, hogy az alkalmazott nem elégedett a munkahelyétől kapott jövedelmével, ezért vállalkozást indít fő-, vagy mellékfoglalkozásként annak reményében, hogy így magasabb jövedelemre tehet szert. E motivációs cél esetén a vállalkozó az elérhető profitchél alapján tervez és mérlegel elsősorban.

2. Meglévő tudás hasznosítása

Ebben az esetben az egyén úgy érzi, hogy rendelkezik olyan tudással (pl. műkörömépítés), képességgel (pl. újságírás) vagy kompetenciával (pl. szakértő), amely az adott helyzetben nem vagy nem megfelelőképpen hasznosul. A vállalkozás indításának célja a tudás hasznosítása, a szakmaiság minél teljesebb körű alkalmazása.

3. Önálló döntés és felelősségvállalás igénye

Alkalmazottként a munkavállaló arra kényszerül, hogy felettesei döntését elfogadja, és ezek szerint valósítsa meg tevékenységét, sokszor attól függetlenül, hogy ezzel egyetért vagy sem. A nézetkülönbségek gyakran belső feszültséget okoznak, melyet egyéntől függően hosszabb vagy rövidebb ideig tud kezelni a dolgozó. A tolerancia határát elérve választás előtt áll, megoldja a helyzetet, vagy ott hagyja aktuális munkáját. Azok, akik úgy érzik, hogy az adott döntési helyzetben ők jobb elvek szerint vezetnék a feszültséget okozó tevékenységet, ennek bizonyítására (saját maguk vagy mások felé) saját vállalkozásba kezdenek. A fő cél a sikeresség elérése és deklarálása.

4. Új ötlet, innováció megvalósítása

Ez a motiváció akkor jelentkezik, ha az egyénnek van egy olyan új ötlete egy termékre vagy egy szolgáltatásra, esetleg üzleti módszerre vonatkozóan, amely eddig még nem volt a piacon, vagy legalábbis az egyén által elérhető piacon. Létre lehet hozni vállalkozást például kifejezetten egy, jelentős újdonságtartalommal bíró innováció szabadalommal védett hasznosítására is. Az új ötlet megvalósításakor a fő cél a produktum előállítás és bevezetése a piacra. Természetesen ilyenkor érdemes a szabadalmaztatáson is elgondolkodni.

Külső motivációk

A külső motivációk az egyén személyiségétől független, a környezetből érkező ösztönző erők. Ilyenek például:

Meglévő infrastruktúra hasznosítása

Egy vállalkozási ötlet gyakran abból kiindulva születik, hogy az egyén rendelkezik valamilyen ingatlannal (garázs–éjjel-nappali bolt), vagy eszközzel (teherautó–bútorszállítás), melyet szeretne hasznosítani. Mivel ezek egy bázist jelentenek az induláshoz és ezek megléte miatt az induláshoz már kevesebb tőke szükséges, gyakran ebből jön létre egy adott vállalkozás.

Felismert piaci igény kielégítése

A vállalkozó azért alapítja meg saját cégét, mert úgy gondolja, hogy felismert egy olyan szükségletet adott fogyasztói körben, amelyre nincs, vagy csak kevés elérhető megoldás létezik a releváns régióban, és amelyet ő termékével, szolgáltatásával ki tud elégíteni. A cél az adott piacon való érvényesülés. Az alábbi linken egy játékboltról olvashat.

Kényszervállalkozás

A kényszervállalkozások indításának leggyakoribb oka az, hogy az alkalmazott elveszti munkahelyét és/vagy hosszú időn át nem talál számára megfelelőt. Ezért annak érdekében, hogy jövedelmet szerezzen, saját maga kíván termelő vagy szolgáltató tevékenységet folytatni. A cél az önfenntartás, önfinanszírozás.

A kormányzat is igyekszik kezelni a kényszervállalkozás problémáját. Természetesen a fenti motivációk külön-külön vagy akár egymással keveredve is felmerülhetnek. Minél több cél mutat a vállalkozás irányába, annál hamarabb hozza meg a cégindítási döntését a vállalkozó.

Vállalkozási hajlandóság

Európában a legmagasabb az alkalmazotti státuszt előnyben részesítők aránya Finnországban, míg az önfoglalkoztatást Portugáliában választanák. A férfiak nagyobb arányban választanák az önfoglalkoztatást (51%), szemben a nők 39%-ával. Emellett a vállalkozás indítására inkább a fiatal korosztály vállalkozik szívesebben, különösen a még tanulmányaikat folytatók fogékonyabbak. A nagyobb városokban lakók nagyobb arányban választják a vállalkozásindítást, szemben a ritkábban lakott településtípusokkal. Az alkalmazotti státuszt egyértelműen azért részesítik előnyben, mert kiszámítható fix jövedelmet jelent, szemben a vállalkozók nehezebben tervezhető, bizonytalan bevételével. Több szempontból is biztonságosabbnak ítélik meg ezt a formát, a jövedelem mellett ilyen a társadalombiztosítás is. A vállalkozásindítás az önálló döntéshozatal miatt elsősorban a fejlettebb országok lakosainak fontos. A stabil jövedelem elérésének célja alkalmazottként elsősorban a kevésbé jól prosperáló

gazdaságok állampolgárainál fontos, míg a munka stabilitása a kisebb munkanélküliségi rátával rendelkező államoknál kevésbé jelentkezik érvként. Magyarországon a magasabb jövedelem elérése miatt vállalkozni szándékozók aránya jelentős, 43% volt. A saját üzlet birtoklásának vágya is inkább a férfiaknál jelentkezik és szintén inkább a fiatal korosztályban erősebb. A magyarok csupán 34%-a szeretne 5 éven belül vállalkozó lenni, ezzel az EU-25-ben a középmezőnyben van. Érdekes ugyanakkor, hogy a válaszadók 59%-a úgy nyilatkozott, hogy eddig sosem jutott eszébe, hogy vállalkozó lehetne (Magyarországon ez 57%). Bár sokszor nehéz előre átgondolni, de mégis befolyásolja a vállalkozói hajlandóságot annak felmérése, hogy várhatóan meddig lehet működni az adott iparágban, területen, régióban. A KSH adatai szerint a vállalkozások egy éves túlélési rátája Észak-Magyarországon 79%. Tehát az újonnan alakult vállalkozások 21%-a már az első évben megszűnik. A két éves túlélési ráta ugyanitt 60%, míg a három éves 50%. Tehát az alakulást követő 3. évet már csak a vállalkozások fele „éli túl”

A vállalkozóvá válás folyamata

A vállalkozóvá válási folyamatmagában foglalja a vállalkozó összes tevékenységét az ötlet felmerülésétől a vállalkozás működtetéséig. Amennyiben jól kidolgozott stratégiát épít fel az ötlet kitalálója, sikerül ehhez megfelelő társakat találni, akkor minden ötlet kiváló vállalkozás alapja lehet. (Kenéz 2004)

Az ötlet felmerülése

A vállalkozási folyamat ott kezdődik, amikor az vállalkozásalapítás ötlete felmerül. Ez lehet belső vagy külső motivációs hatás következménye, Ebben a stádiumban az egyén értékeli, hogy a motiváció hatására megfogalmazódott ötletnek van-e relevanciája, azaz egyáltalán érdemes-e foglalkozni mélyebben az ötlettel. Amennyiben úgy ítéli meg, hogy ez a lehetőség első megítélése szerint megvalósítható, úgy további mérlegelési tényezőket vesz számba. Értékeli, hogy a megfogalmazódott ötlet megvalósításához rendelkezik-e megfelelő képességekkel, képzettséggel, kompetenciákkal, vagy elfogadhatómódon meg tudja-e ezeket szerezni (pl. tanfolyam). Emellett megvizsgálja a különböző környezeti elemeket (pl. társadalmi, gazdasági, szociális stb.), hogy a tevékenysége beilleszthető-e az adott környezeti feltételek közé (pl. komposztüzem üdülőkörzetben, luxusszálloda szegénynegyedben stb.).

Fontos annak elsődleges, nagyvonalú felmérése, hogy a tervezett tevékenységre van-e, vagy teremthető-e fogyasztói igény, azaz eladható lesz-e a termék vagy szolgáltatás olyan volumenben, amely nyereséget hozhat a vállalkozás számára. Ha a feltételek alapján az ötlet

megvalósíthatónak tűnik, akkor a megvalósításhoz szükséges konkrét tényezők felmérése kezdődik meg. Ilyenek például a tevékenység elindításához és végzéséhez szükséges erőforrások (pl. ingatlan, eszközök, gépek, humán erőforrás, pénztőke, természeti erőforrások stb.) A vállalkozás indításánál számos olyan költséggel is számolni kell a leendő vállalkozónak, mely nem választható, hanem „kötelező” módon merül fel. Míg egy ingatlan vagy egy gép esetében eldöntheti, hogy milyen árú, típusú, minőségű eszközt vásárol, addig például a cégalapítás díja jórészt nem befolyásolható. A cégalapításhoz társasági szerződés (vagy alapító okirat, alapszabály) szükséges, a bejegyzést pedig ügyvéd (vagy közjegyző) végezheti. Emellett bizonyos tevékenységek végzéséhez hatósági engedélyek kellenek, amelyek idő- és költségigényével szintén kalkulálni kell.

A szükséges erőforrások felmérésekor a tevékenység végzéséhez szükséges és a rendelkezésre álló erőforrásokat méri össze a leendő vállalkozó. Meghatározza, hogy a már meglévő tényezőkön túl milyen feltételek előteremtése szükséges és ez megvalósítható-e. Ilyenkor szükséges átgondolni azt is, hogy az erőforrások előteremtésének költsége a tevékenységek eredményeképpen várhatóan meg fog-e térülni.

A vállalkozás indítása

Amennyiben az előkészítési fázis alapján a lehetőséget kedvezőnek ítéli meg a vállalkozó, megkezdődhet azon konkrét lépések megtétele, amelyekkel a vállalkozás ténylegesen elindulhat. A vállalkozásindítás a fogyasztói igények konkrét felméréseve kezdődik. Ez történhet szekunder (már meglévő) statisztikák, kimutatások alapján, vagy saját kutatással (kérdőíves felmérés). A vállalkozás megkezdéséhez a szükséges erőforrásokat be kell szerezni, illetve rendelkezésre kell bocsátani. Ilyen például a tevékenység végzéséhez szükséges ingatlan (pl. üzem- vagy irodaépület), eszközök, gépek (pl. teherautó, esztergagép), a személyzet (pl. asztalos, sofőr, takarító, könyvelő) és pénztőke (pl. alapanyag vásárláshoz). A vállalkozás erőforrásairól a későbbiekben részletesen fog hallani. A tevékenység végzéséhez fontos lépés a stratégiai tervezés. Ennek során meghatározzuk a vállalkozás létrehozásának főbb céljait és a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket és eszközöket. A stratégiai terv főbb részei: Vezetői összefoglaló, Vállalkozás bemutatása, Iparági elemzés, Termékek, szolgáltatások, tevékenységek, Humán erőforrás terv, Marketing terv, Pénzügyi terv, Kockázatbecslés, Társadalmi felelősségvállalás, környezetvédelem. A tervezés lényege nem az, hogy előre konkrétan minden lépést meghatározzunk, amelytől nem lehet eltérni, hiszen a környezeti tényezők folyamatosan változnak, ehhez a vállalkozásnak is alkalmazkodnia kell. A tervezés

célja az adottságok, a lehetőségek és kockázatok felmérése, amelyet figyelemmel kell kísérni és a tervtől való eltérés esetén be kell avatkozni.

A tervezést a működéshez szükséges engedélyek beszerzése követi. Bizonyos tevékenységek csak a megfelelő hatósági engedélyek birtokában végezhetők, ezekről jogszabályok rendelkeznek. Pl. élelmiszerbolt működtetéséhez az NÉBIH (Nemzeti Élelmiszerbiztonsági Hivatal) engedélye szükséges, míg például a szennyvízkibocsátással járó tevékenység végzéséhez az Országos Környezetvédelmi, Természetvédelmi és Vízügyi Felügyelőség engedélye kell.

A következő lépés a cégalapítás. Az ehhez szükséges feltételeket a Gt. (2006. évi IV. törvény a gazdasági társaságokról), a Ptk. (2013. évi V. törvény a Polgári törvénykönyvről), valamint az egyéni vállalkozóról és az egyéni cégről szóló törvény (2009. évi CXV. törvény) határozza meg. Az alapításhoz más feltételek szükségesek egyéni, illetve társas vállalkozás indításakor. Erről az egyes társasági típusok esetén részletesen beszélünk.

A tevékenység megkezdésének feltétele a cégbejegyzés, azaz társas vállalkozások esetén a cégbíróságon, egyéni vállalkozás esetén az illetékes önkormányzat okmányirodájában nyilvánosságba kell venni a vállalkozást. A nyilvántartásba vétel megtörténte után a tevékenység megkezdhető. (Kisfaludi 2007)

A tevékenység megkezdése

A tevékenység megkezdéséhez fel kell állítani azt a szervezetrendszert, amely képes a vállalkozás összes folyamatának ellátásához. Itt az alaptevékenységeket túl a kiegészítő feladatok ellátására is gondolni kell (pl. pizzéria indításánál a pék alkalmazása mellett könyvelőre, takarítóra is szükség van): A megfelelő képességekkel rendelkező szakemberek alkalmazása mellett a hatékony működés feltétele a jól körülhatárolt felelősségi és hatáskörök kialakítása. Meg kell határozni, hogy ki milyen tevékenységeket végezhet, ki kit utasíthat, és ki kinek tartozik beszámolási kötelezettséggel. A hatáskörök összemosódása, a felelősség szétmorzsolódása a működés során a hatékonyságot ronthatja. Az eredményesség másik fontos feltétele a résztvékenységek meghatározása és összehangolása. Ezeket a részfolyamatokat egyenként és egymáshoz képest is gondosan és pontosan meg kell tervezni. Ha a vállalkozás megkezdte működését, vagy akár már azt megelőzően, ezt tudatni kell az érintett fogyasztói körrel. Marketing tárgy keretében tanulja azon eszközöket, amelyek segítségével a fogyasztó tudomást szerezhet a vállalkozás tevékenységéről, az elérhető termékekről, szolgáltatásokról, az árakról és az igénybevétel feltételeiről. A hatékony promóció jelentősen hozzájárul a vállalkozás sikerességéhez.

A tevékenység beindítását követően fel kell mérni a hosszú távú lehetőségeket. Fontos meghatározni a reális célokat, hogy a működés során mit akar elérni a vállalkozó. Cél lehet a folyamatos növekedés, az átalakulás (pl. egyéni vállalkozásból gazdasági társasággá), tevékenységbővítés, vagy akár a magasabb értéken történő értékesítés és kivonulás is). Előfordulhat olyan eset is, amikor egy céget csak egy bizonyos cél megvalósítására hoznak létre (ún. projekt cég), ennek megvalósítása után a vállalkozás megszűnik. (Ilyenek lehetnek az Európa Kulturális Fővárosa projektek indítására létrehozott cégek az egyes városokban. Ezek a projekt lezárultával megszüntetik működésüket.)

Fenti folyamatok ösztönzésére mind hazai, mind európai uniós szinten számos kezdeményezés, stratégia született, valamint kialakult és folyamatosan alakul az ehhez kapcsolódó támogatási rendszer is.

2.5 Összefoglalás

A vállalkozói szektor nagyon fontos területe minden gazdasági rendszernek. Nem csupán jövedelemtermelő funkciója, de a munkakínálatra, a termékkínálatra gyakorolt szerepe miatt is rendkívül lényeges. A vállalkozások kialakulására számos környezeti elem hat, a társadalmi, gazdasági, politikai, szociális és egyéb környezeti elemekkel való kölcsönhatás meghatározó tényező.

A vállalkozások létrejöttét motiválhatják belső és külső tényezők, vagy ezek kombinációja. Ugyanakkor a különböző társadalmak között jelentős különbségek mutatkoznak meg a vállalkozási hajlandóságot illetően, melyek különféle okokra vezethetők vissza. Magyarországon még mindig alacsony a vállalkozás indítására való motiváció, az aktív népesség jelentős része inkább a biztos alkalmazotti jövedelmet választja. A vállalkozás indításának fő motivációja hazánkban a magasabb jövedelem szerzése.

A vállalkozóvá válás folyamata összetett, az ötlet felmerülésétől a vállalkozás működtetéséig tart. Az ötlet felmerülését a vállalkozás indítása követi, végül a vállalkozó folyamatos feladata a működtetés. (Szabó 2003)

3 A kulturális vállalkozások és szerveződések működése

Amennyiben önálló vállalkozás mellett dönt valaki, el kell határoznia, hogy milyen formában indítja a tevékenységet. Működését megkezdheti egyedül, vagy társak bevonásával. Egyéni vállalkozóként a tevékenységet saját maga végzi, emellett alkalmazottat is foglalkoztathat. Ebben az esetben a személyi jövedelemadó szabályai szerint adózik, vállalkozási tevékenysége eredményét a személyi jövedelemadó bevallásban szerepelteti. Ha a leendő vállalkozó úgy ítéli meg, hogy terve megvalósításához szükség van partnerek bevonására, akkor társas vállalkozást érdemes indítani. Ez esetben legalább 2 fő önkéntes összefogásával, cégbírósi bejegyzést követően kezdődhet a tevékenység. Az adózás a saját vagyontól elkülönülten, a társasági adó törvény szabályai szerint történik. Az, hogy egyéni vagy társas formában induljon a vállalkozás, több tényezőtől függ, melyek közül talán a legfontosabbak (Vezekényi 2009):

- milyen típusú tevékenységet kíván végezni (kereskedelem, szolgáltatás, termelés stb.)
- a vállalkozó rendelkezik-e minden szükséges kompetenciával a tevékenység végzéséhez,
- rendelkezik-e elegendő tőkével a vállalkozás indításához,
- tudja, vagy akarja-e önállóan vállalni a felelősséget a tevékenységért vagy annak eredményéért,
- várhatóan milyen mértékű eredményt fog produkálni a működés adott szakaszaiban (pl. egy gazdasági évben).

3.1 Egyéni vállalkozás alapítása és jellemzői

Magyarország területén természetes személy üzletszerű rendszeresen, nyereség és vagyonszerzés céljából, saját gazdasági kockázatvállalás mellett folytatott gazdasági tevékenységet egyéni vállalkozóként végezhet.

Egyéni vállalkozó lehet az, aki természetes személy, magyar állampolgár, cselekvőképes, nem áll büntetés hatálya alatt, nem egyéni cég vagy gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja, hibátlanul kitölti a bejelentési űrlapot és azt beküldi elektronikus úton, vagy személyesen beadja bármelyik okmányirodában.

Egyéni vállalkozási tevékenységet bejelentés teljesítése után lehet indítani. Az egyéni vállalkozók nyilvántartását a Közigazgatási és Elektronikus Közszolgáltatások Központi Hivatala vezeti. A bejelentést meg lehet tenni elektronikus úton az ún. Ügyfélkapun keresztül, vagy személyesen az illetékes Okmányirodában. (Vanczák 2008)

A bejelentésben az alábbi adatoknak szerepelnie kell:

- a bejelentő családi és utónevét, születési családi és utónevét,
- anyja családi és utónevét, születési helyét és idejét, lakcímét,
- értesítési címét, állampolgárságát,
- a főtevékenységet és a folytatni kívánt egyéb tevékenységet,
- a székhely, valamint szükség szerint a telephely (telephelyek) és
- a fióktelep (fióktelepek) címét,

A bejelentés díjmentes. A korábbiakkal ellentétben már nem kötelező a vállalkozói igazolvány megléte a vállalkozás folytatásához. A bejelentést követően megkapott igazolás elegendő. Amennyiben mégis szeretne a leendő vállalkozó igazolványt, a bejelentő lapon igényelhet, megfelelő illeték fizetése mellett. Amennyiben a vállalkozó olyan tevékenységet kíván végezni, amely hatósági engedély köteles, addig a tevékenységét nem kezdheti meg, amíg az engedély rendelkezésre nem áll. Az egyéni vállalkozó tevékenységének eredményét a megfelelő számviteli nyilvántartások alapján a személyi jövedelemadó szabályainak megfelelően számítja ki és vallja be minden gazdasági évről annak lezárását követő február 25-ig. A bevallás benyújtható elektronikus úton. Amennyiben a vállalkozás bármely bejelentett adatában változás következik be, vagy a vállalkozó működését szünetelteti vagy megszünteti, azt a nyilvántartó hatóság számára be kell jelenteni, ez azonban már kizárólag elektronikus úton végezhető el. Az egyéni vállalkozó tevékenységéért korlátlanul felelős. (Vállalkozói törvény. Novissima Kiadó, 2009)

3.2 A társas vállalkozások közös jellemzői

A társas vállalkozások bemutatásához először ismerkedjünk meg a „jogi személy” fogalmával. Az előző fejezetben megismert egyéni vállalkozó természetes személy, születésénél fogva rendelkezik bizonyos jogokkal, például saját nevében és felelősségére kötelezettséget vállalhat, szerződést köthet, stb. E joga haláláig fennáll, kivéve, ha bármilyen okból cselekvőképességét korlátozni vagy kizárni szükséges (pl. kóros elmeállapot). A jogi személy az államtól kapott jog, amely igénylésre születik. Ebben az esetben egy szervezet az alapítóktól elkülönült jogokkal és vagyonnal rendelkezik, a szervezet nevében és felelősségére vállalhat kötelezettséget, köthet szerződést, stb. (Vezekényi 2009)

A társas vállalkozások alapításához társasági szerződés (vagy alapító okirat, vagy alapszabály) szükséges. A szerződésnek tartalmaznia kell az alábbiakat:

- a vállalkozás nevét;

- székhelyét;
- a vállalkozás célját vagy fő tevékenységét;
- alapítók nevét, lakóhelyét vagy székhelyét;
- az alapító (jegyzett) tőke mértékét
- a vállalkozásrészteljesítendő vagyoni hozzájárulásokat, azok értékét, továbbá a vagyon rendelkezésre bocsátásának módját és idejét; és
- a vállalkozás első vezető tisztségviselőjének adatait,
- a vállalkozás működésének időtartamát (ha nincs megjelölve, határozatlan időre jön létre).

A mennyiben a vállalkozás mellett Felügyelő Bizottság és/vagy könyvvizsgáló működik, őket a társasági szerződésben meg kell nevezni. Kötelező felügyelőbizottság létrehozása, ha a társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak száma éves átlagban a kétszáz főt meghaladja. A felügyelőbizottság három tagból áll. A vállalkozás a Cégbírósági bejegyzéssel jön létre, melyet a Magyar Közlönyben közzétesznek.

A vállalkozás legfőbb döntéshozó szervéről a Ptk. rendelkezik. Fő szabály szerint évente legalább egyszer szükséges üléseznie, ahol az éves beszámoló elfogadása megtörténik. Ezen felül fontosabb ügyekben, stratégiai jellegű döntésekben a legfőbb szerv hozza meg döntéseit. A vállalat tevékenységét az ügyvezetés irányítja, a feladata, hogy meg hozza a vállalkozás működésével kapcsolatos azon döntéseket, melyek nem tartoznak a legfőbb szerv hatáskörébe.

3.3 A társas vállalkozások típusai

A társas vállalkozások fő típusait a 2014. március 15-én hatályba lépő új Ptk (2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről) alapján ismerheti meg. A gazdasági társaságok üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező, vagy azzal nem rendelkező vállalkozások, amelyekben a tagok a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget közösen viselik. A társaság nyeresége a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában illeti meg, és a veszteséget is ilyen arányban kell viselniük. Gazdasági társaság közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság formájában alapítható. Fontos szabály, hogy természetes személy egyidejűleg egy gazdasági társaságban lehet a társaság korlátlanul felelős tagja. Közkereseti társaság, betéti társaság és egyéni cég nem lehet gazdasági társaság korlátlanul felelős tagja.

A közkereseti társaság

Közkereseti társaság (kkt.) létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek, és a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért korlátlanul és egyetemlegesen helytállnak. Legfőbb szerve a tagok gyűlése. A közkereseti társaság betéti társasággá és a betéti társaság közkereseti társasággá a gazdasági társaságok átalakulására vonatkozó szabályok alkalmazása nélkül, társasági szerződése módosításával alakulhat át. E társasági formánál a törvény nem írja elő az indításhoz szükséges legkisebb tőke nagyságát.

Betéti társaság

A betéti társaság (bt.) létesítésére irányuló társasági szerződés megkötésével a társaság tagjai arra vállalnak kötelezettséget, hogy a társaság gazdasági tevékenységének céljára a társaság részére vagyoni hozzájárulást teljesítenek, továbbá legalább az egyik tag (beltag) vállalja, hogy a társaságnak a társasági vagyon által nem fedezett kötelezettségeiért a többi beltaggal egyetemlegesen köteles helytállni, míg legalább egy másik tag (kültag) a társasági kötelezettségekért nem tartozik helytállási kötelezettséggel. Legfőbb szerve a tagok gyűlése. E társasági formánál a törvény nem írja elő az indításhoz szükséges legkisebb tőke nagyságát. Létesítő okirata a társasági szerződés.

Korlátolt felelősségű társaság

A korlátolt felelősségű társaság (kft.) olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott összegű törzsbetétekből álló törzstőkével alakul, és amelynél a tag kötelezettsége a társasággal szemben törzsbetéteinek szolgáltatására és a társasági szerződésben megállapított egyéb vagyoni értékű szolgáltatásra terjed ki. A társaság kötelezettségeiért a tag nem köteles helytállni.

A törzsbetét a tag vagyoni hozzájárulása. A tagok törzsbetétei különböző mértékűek lehetnek; az egyes törzsbetétek mértéke nem lehet kevesebb százezer forintnál. Minden tagnak egy törzsbetéte lehet.

A Kft.-nél a törvény meghatározza, hogy az induló tőke (jegyzett tőke) nem lehet kevesebb 3 millió forintnál. Legfőbb szerve a taggyűlés. A társaság ügyvezetését egy vagy több ügyvezető látja el. Létesítő okirata a társasági szerződés. A korlátolt felelősségű társaság egyszemélyes formában is alapítható.

Részvénytársaság

A részvénytársaság olyan gazdasági társaság, amely előre meghatározott számú és névértékű részvényből álló alaptőkével működik és a részvényes kötelezettsége a részvénytársasággal szemben a részvény névértékének vagy kibocsátási értékének szolgáltatására terjed ki. A részvénytársaság kötelezettségeiért a részvényes nem köteles helytállni. Létesítő okirata az alapszabály (egyszemélyes részvénytársaságnál az alapító okirat).

A részvénytársaság lehet nyilvánosan működő (nyrt.), ha részvényeit a tőzsdére bevezették, és zártkörűen működő (zrt.), ha részvényeit a tőzsdére nem vezették be. Az összes részvény névértékének összege a részvénytársaság alaptőkéje.

A zártkörűen működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb ötmillió forintnál. A nyilvánosan működő részvénytársaság alaptőkéje nem lehet kevesebb húszmillió forintnál. A részvény a kibocsátó részvénytársaságban gyakorolható tagsági jogokat megtestesítő, névre szóló, névértékkel rendelkező, forgalomképes értékpapír. A részvénytársaság legfőbb szerve a közgyűlés. A részvénytársaság ügyvezetését az igazgatóság látja el. Az igazgatóság három természetes személy tagból áll. A részvénytársaság alapítható egyszemélyes formában is.

Szövetkezet

A szövetkezet a tagok vagyoni hozzájárulásából álló tőkével alapított, a nyitott tagság és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok gazdasági és társadalmi szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységet végző jogi személy, amelynél a tag kötelezettsége a szövetkezettel szemben vagyoni hozzájárulásának szolgáltatására és az alapszabályban meghatározott személyes közreműködésre terjed ki. A szövetkezet kötelezettségeiért a tag nem köteles helytállni.

A szövetkezet tevékenysége értékesítésre, beszerzésre, termelésre és szolgáltatásra irányulhat. A tagokat nem lehet nyilvános felhívás útján gyűjteni. A szövetkezet létesítő okirata az alapszabály. Legfőbb szerve a közgyűlés. A szövetkezet ügyvezetését háromtagú igazgatóság látja el. A szövetkezet működésének irányítása és ellenőrzése során a tagokat az általuk szolgáltatott vagyoni hozzájárulás mértékére tekintet nélkül, azonos jogok illetik meg.

A kulturális szférában gyakori a diákok alkalmazása a rendezvényekhez, egyéb kiegészítő feladatok ellátásához. Emellett várhatóan nagy kereslet lesz a nyugdíjasok bekapcsolódására is. Ezért érdemes részletesebben is áttekinteni e két szövetkezeti típus fő jellemzőit.

Diákszövetkezetek

A Szövetkezeti törvény 2016. szeptember 01. napjától hatályos változása szerint a diákszövetkezeti foglalkoztatás kikerült a Munkatörvénykönyvének hatálya alól, a Ptk. és a Szövetkezeti törvény (Sztv). az irányadó joganyag. Az Mt. rendelkezéseit kizárólag abban az esetben kell alkalmazni, ha erről a Sztv. kifejezetten rendelkezik. A változások hatálybalépésével megszűnik az addigi munkajogi jogviszony, ami fennállt az iskolaszövetkezet és a tagja között, és helyébe egy polgári jogi jogviszony lép. Ez azt jelenti, hogy a továbbiakban e jogviszonyra nem értelmezhetőek a munkaviszonyra vonatkozó szabályok fogalmai, és a diákokkal tagsági megállapodást kell kötni. A tagsági megállapodásnak tartalmaznia kell a diák által vállalható feladatok körét, a díjazás minimális összegét és a kapcsolattartás módját az iskolaszövetkezettel a közreműködési kötelezettséggel nem járó időszakban. (<https://www.profession.hu/cikk/20160609/ezek-a-diakmunkaszabalyai/6596>) A foglalkoztatásnál figyelembe kell venni az alábbiakat:

- ha a feladatteljesítésre egymást követő két napon belül kerül sor, akkor a napi munka befejezése és a következő napi munka megkezdése között legalább 11 óra pihenőidőt kell biztosítani.
- ha a feladatteljesítés időtartama a napi 6 órát meghaladja: napi 20 perc, ha a 9 órát meghaladja: további napi 25 perc (tehát $20+25=45$) munkaközi szünetet kell biztosítani
- az Mt. szabadságra vonatkozó szabályait kell alkalmazni azzal az eltéréssel, hogy munkában töltött időnek az számít, amit a diák a szolgáltatás fogadójának javára történő feladatteljesítéssel tölt el,
- és 13 feladatteljesítéssel töltött nap után jár egy nap szabadság.

A Munka Törvénykönyve szerint, fiatal munkavállalókat megillető évenkénti 5 munkanap pótszabadsággal is számolni kell (arányosan) a 18. életévét be nem töltött diák esetén (utoljára abban az évben jár, amikor a 18. életév betöltésére kerül).

A diák díjazásának el kell érnie a minimálbér, illetve a garantált bérminimum összegét. A szolgáltatás fogadójának kötelezettsége biztosítani az iskolaszövetkezetnek a feladatteljesítés helyére történő belépést, valamint tájékoztatni az iskolaszövetkezetet a feladatteljesítéssel kapcsolatos lényeges körülményekről.

Ha a diák a 18. életévét nem töltötte be, akkor az Mt.-be foglalt, fiatal munkavállalók munkajogi védelmére vonatkozó rendelkezéseket is figyelembe kell venni az alábbiak szerint:

- 5 nap pótszabadság jár neki,
- szerződés megkötéséhez, módosításához, megszüntetéséhez törvényes képviselő hozzájárulása kell,

- napi 8 órát tölthet el feladatteljesítéssel, hetente maximum 40 órát, több munkavégzés esetén a teljesített időtartamokat össze kell számítani,
- nem kötelezhető feladatteljesítésre este 10 és reggel 6 között,
- heti két pihenőnapot nem lehet egyenlőtlenül beosztani,
- 4,5 óra után 30 perc, 6 órát meghaladóan 45 perc munkaközi szünetet kell neki biztosítani,
- 12 óra pihenőidőt kell biztosítani legalább két egymást követő feladatteljesítéssel töltött nap között.

Nyugdíjas szövetkezetek

Szövetkezetet a Polgári Törvénykönyv szerint legalább hét személy hozhat létre a szövetkezet alapszabályának elfogadásával. Miután az általános szövetkezeti szabályoktól eltérően a közérdekű nyugdíjas szövetkezet (knysz) tagja csak természetes személy lehet - akinek a személyes közreműködést vállalnia kell -, és a tagok legalább 90%-ának öregségi nyugdíjban részesülőnek kell lennie (a korbetöltött öregségi nyugdíjas mellett ide tartozik a nők kedvezményes nyugdíjában részesülő hölgy is), a knysz-t létrehozhatja legalább 7 öregségi nyugdíjban részesülő személy. A szövetkezet általános törvényi meghatározása szerint a tagok vagyoni hozzájárulásából álló tőkével alapított, a nyitott tagság, és a változó tőke elvei szerint működő, a tagok gazdasági és társadalmi szükségleteinek kielégítésére irányuló tevékenységet végző jogi személy, amelynél a tag kötelezettsége a szövetkezettel szemben vagyoni hozzájárulásának szolgáltatására és az alapszabályban meghatározott személyes közreműködésre terjed ki. A szövetkezet kötelezettségeiért a tag nem köteles helytállni. A szövetkezet tevékenysége értékesítésre, beszerzésre, termelésre és szolgáltatásra irányulhat.

A közérdekű nyugdíjas szövetkezet kiegészítő törvényi definíciója szerint e szövetkezetnek célja, hogy a még aktív időszerűak számára foglalkoztatást, munkaerő-piaci reaktivizálást biztosítson, a tagok gazdasági és szociális helyzetét előmozdítsa. A nyugdíjas szövetkezet célja továbbá, hogy a következő generációk számára a tagoknál felhalmozódott tudás, szakmai és élettapasztalat átadásra kerüljön. A nyugdíjas szövetkezet a céljainak megvalósításával közérdeket is szolgál. A belépés után a knysz-tag a személyes közreműködése konkrét tartalmára, módjára és ellentételezésére tagsági megállapodást köt a szövetkezettel. Ennek egyik alapelve, hogy az őt megillető ellentételezésnek arányos kell lennie személyes közreműködésének mértékével.

A személyes közreműködés tekintetében a legfontosabb szabály, hogy a törvény szerint a knysz öregségi nyugdíjban részesülő tagja a személyes közreműködését a nyugdíjas szövetkezet által

harmadik személy részére nyújtott szolgáltatás (azaz külső szolgáltatás) keretében is teljesítheti. Ebben rejlik a nyugdíjas szövetkezetek működésének lényege, hiszen e szabály alapján szerződhet a szövetkezet a nyugdíjasokat alkalmazni kívánó foglalkoztatókkal (vállalkozásokkal, intézményekkel).

A törvény szerint a külső szolgáltatás nyújtására irányuló jogviszony a nyugdíjas szövetkezet és öregségi nyugdíjban részesülő tagja közötti külső szolgáltatásra vonatkozó tagsági megállapodás alapján létrejött olyan sajátos jogviszony, amelynek keretében a nyugdíjas szövetkezet öregségi nyugdíjban részesülő tagja teljesíti személyes közreműködését, és amelyre a Ptk. (Polgári Törvénykönyv) megbízásra vonatkozó, valamint az Mt. (Munka Törvénykönyve) a knysz-törvényben hivatkozott szabályait kell megfelelően alkalmazni. A külső szolgáltatás fogadójánál történő feladatteljesítés tartamára járó, az egyes feladatokhoz kapcsolódó díj nem lehet alacsonyabb, mint az Mt. 153. §-ában foglaltak szerint a mindenkori minimálbér, illetve a garantált bérminimum. Az esetleges visszaélések megakadályozása érdekében (például azért, hogy ne fordulhasson elő a közérdekű nyugdíjas szövetkezetek működése során olyan, a tagok érdekeit sértő esemény, mint amely néhány diákszövetkezetet sújtott az utóbbi időben) a törvény részletesen szabályozza a munkaügyi ellenőrzés lehetőségét a küldő szolgáltatás keretében dolgozó nyugdíjas knysz tagok érdekeinek védelmében. (<https://www.hrportal.hu/hr/a-kozerdeku-nyugdijas-szovetkezet-mukodesenek-legfontosabb-szabalyai-20170914.html/2>)

3.4 Nonprofit szervezetek

Magyarországon 2007. július 1-től alapíthatunk nonprofit gazdasági társaságot. Ezekre a társaságokra a korábban a már hatályát veszített gazdasági társaságokról szóló, 2006. évi IV. törvény (Gt.) vonatkozott, jelenleg pedig a 2013. évi V. törvény (Ptk.) és a cégnyilvánosságról, a bírósági cégeljárásról és a végelszámolásról szóló 2006. évi V. törvény (Ctv.) 9/F. §. vonatkozik. Akkor érdemes nonprofit gazdasági társaság létrehozásán gondolkodni, amikor bizonyos társadalmi közös szükségletet alapvetően nem nyereségérdekelt módon szeretnénk kielégíteni. Vélhetően a nonprofit gazdasági társaságok zöme átalakult közhasznú társaság, de természetesen ilyen társaság a Ptk. és a Ctv. szabályai szerint alapítható. A nonprofit gazdasági társasági is kérheti a közhasznú minősítés megszerzését, ha azoknak a feltételeknek megfelel. A nonprofit gazdasági társaság létrehozásának nem feltétele a társadalmi közös szükséglet kielégítése. A nonprofit gazdasági társaság sajátos működéssel létrehozott olyan társaság,

amely nem tagjai jövedelemszerzésére irányul. A társaság üzletszerű gazdasági tevékenységet csak kiegészítő jelleggel folytathat. A társaság nyeresége a tagok között nem osztható fel. A társaság alapításához ügyvédi közreműködés kötelező és az illetékes Cégbíróságon kell eljárni. (Tóbiás 2009)

Bármely társasági forma létrehozható nonprofit gazdasági társaságként: így lehet közöttük betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság is. Főszabályként az adott társasági formára jellemző társasági jogi szabályokat kell betartani az alapításukkor. A fő különbség a for profit szférához képest, hogy eredményüket, eredménytartalékukat nem oszthatják fel, azt osztalékként – az öt létrehozó tagok részére – még megszűnés esetén sem szabad kifizetni! A létrehozásukat célzó részletjogszabályok nem az új Polgári Törvénykönyvben, hanem a kapcsolódó Cégtörvényben találjuk. A nonprofit gazdasági társaságok – ha kifejezetten olyan céllal jönnek létre, melyhez közszolgáltatási szerződés megkötése szükséges – már akár alakulásukkor is kérhetik a közhasznú státuszba sorolásukat azzal az ígérvénnyel, hogy két év múlva – mindkét év tekintetében – teljesítik a közhasznúság feltételeként előírt mutatókat. Mindezt a civil szervezet nem teheti meg. Ők a közhasznú jogállásba vételüket kizárólag két év elteltével – a paramétereknek való megfelelés esetén – kérelmezhetik, még pedig a Ctv. (nem pedig a Ptk.) 9/F. § (5) bekezdése alapján. Arra ügyelni kell, hogy egy nonprofitá átalakult gazdasági társaság for profit “üzemmódba” visszatérni nem tud.

Elsődlegesen vállalkozási-gazdasági tevékenység végzésére sem alapítvány, sem egyesület nem hozható létre.

A két forma között az alapvető különbség, hogy az egyesület személyeket egyesít, az alapítvány vagyont. Ennek megfelelően az egyesület a tagok önszerveződő közössége valamely cél, tevékenység érdekében, az alapítvány pedig célok, tevékenységek támogatását végző szervezet. Pl. egy iskola működésének támogatására megfelelőbb forma az alapítvány, mivel a hangsúly itt nem a személyek együttműködésén van, hanem az anyagi támogatáson. A közös sport, vagy kulturális tevékenység szervezett végzésére jobb forma az egyesület, mivel itt a hangsúly a személyek együttműködésén van. (Makay 2006)

Új formában is létrehozható a szervezet. Civil társaságot legalább két fő nem gazdasági érdekű közös céljaik előmozdítására és közösségi célú tevékenységük összehangolására hozhat létre.

A civil társaság működtetésének előnyei és hátrányai:

Előnyök:

- Könnyen létrehozható, nem igényel bírósági, hatósági bejegyzést, regisztrációt
- Már két ember is létrehozhatja

- Ad hoc létrehozás, működés

Hátrányok:

- Nem jogi személy
- A jogi személyiség hiányából következően a tagok vagyoni felelőssége egyetemleges.
- Nem kaphat támogatást, kedvezményeket, nem tud pályázni.

Alapítvány

Az alapítvány az alapító által az alapító okiratban meghatározott tartós cél folyamatos megvalósítására létrehozott jogi személy. Alapítvány nem alapítható gazdasági tevékenység folytatására. Létesítő okirata az alapító okirat. A kuratórium az alapítvány ügyvezető szerve, amely 3 főből áll. A kuratórium tagjai az alapítvány vezető tisztségviselői. Az alapító az alapítvány egyszemélyes ügyvezető szervéül kurátort nevezhet. Alapítványokat létrehozni bármilyen tartós célra lehetséges, azzal a megkötéssel, hogy az alapító és az alapító hozzátartozója csak igen szűk körben lehet kedvezményezett (A 2013. évi V. törvény azt a korlátozást nem tartja fenn, hogy alapítványt csak közérdekű célra lehet létrehozni.). Az alapítványnak alapító vagyonnal kell rendelkeznie, amelyről az alapítónak vagy alapítóknak kötelessége gondoskodni. Irányítása a kezelő szerv (pl. kuratórium) kezében van, vagyis az alapítónak nincsen meghatározó befolyása a működésre.

Az alapítvány működtetésének előnyei, hátrányai:

Előnyök:

- egy jól megválasztott kezelő szerv (pl. kuratórium) hatékonyan tudja működtetni
- jól megválasztott kuratóriumi létszámmal a kuratórium könnyen összehívható és döntésképes (akár egy fő is elég lehet)
- széles lehet a működési területe (szinte bármely közösségi intézmény, de akár egy személy támogatására is létrehozható)
- amennyiben a közhasznú minősítést is megszerzi, adókedvezményre jogosító igazolást adhat ki a támogatóknak, és maga is különböző kedvezményekben részesülhet
- jó a társadalmi elfogadottsága

Hátrányok:

- ha az alapító nem együttműködő, gyakorlatilag nem lehet módosítani az alapító okiratot
- az alapító nem vehet részt befolyásoló, aktív tevékeny módon az alapítvány működésében, tehát ha ő lenne a tevékenység motorja, nem célszerű, hogy ő legyen az alapító

- nem módosítható az alapítvány célja utólag

Egyesület

Az egyesület a tagok közös, tartós, alapszabályban meghatározott céljának folyamatos megvalósítására létesített, nyilvántartott tagsággal rendelkező jogi személy. Nem alapítható gazdasági tevékenység céljára, de az egyesületi cél megvalósításával közvetlenül összefüggő gazdasági tevékenység végzésére jogosult.

Az egyesület vagyonát céljának megfelelően használhatja, vagyonát nem oszthatja fel tagjai között, és a tagok részére nyereséget nem juttathat. Létesítése alapszabállyal történik. Ezzel szemben az egyesületeket a tagok a saját érdekükben hozzák létre. A tagok a tagdíj megfizetésén túl az egyesület tartozásaiért saját vagyonukkal nem felelnek. Legfőbb döntéshozó szerve a közgyűlés, mely legalább évente egyszer ülésezik. A közgyűlés hatáskörébe tartozik többek között:

- az alapszabály módosítása;
- az egyesület megszűnésének, egyesülésének és szétválásának elhatározása;
- a vezető tisztségviselő megválasztása, visszahívása és díjazásának megállapítása;
- az éves költségvetés elfogadása;
- az éves beszámoló elfogadása;
- a vezető tisztségviselő feletti munkáltatói jogok gyakorlása; stb.

Az egyesület ügyvezetését az egyesület ügyvezetője vagy az elnökség látja el. Az egyesület vezető tisztségviselői az ügyvezető vagy az elnökség tagjai. Az elnökség három tagból áll. Az elnökség az elnökét maga választja tagjai közül. Az ügyvezetés feladatkörébe tartozik többek között az egyesület napi ügyeinek vitele, az ügyvezetés hatáskörébe tartozó ügyekben a döntések meghozatala, a beszámolók előkészítése és azoknak a közgyűlés elé terjesztése, az éves költségvetés elkészítése és annak a közgyűlés elé terjesztése, az egyesületi vagyon kezelése. Egyesület alapítható minden olyan célra és tevékenységre, amely összhangban áll az Alaptörvénnyel, és amelyet törvény nem tilt. Legalább 10 alapító tagra van szükség, és a tagok száma később sem lehet ennél kevesebb.

Léteznek azonban olyan gazdasági tevékenység végzésére létrejött szervezetek, amelyek bár nem számítanak civil szervezetnek, mégis a nonprofit szervezetek közé tartoznak. Ilyenek a nonprofit gazdasági társaságok. A nonprofit gazdasági társaságok cégek, a cégekre vonatkozó szabályok szerint működnek, csak osztalékot nem fizetnek a tulajdonosoknak, valamint annyiban térnek el más cégektől, hogy közhasznú jogállásúak is lehetnek.

Az egyesület működtetésének előnyei, hátrányai:

Előnyök:

- A céloknak és a működési területnek „csak” az Alaptörvény és a törvényesség szab határt
- Korlátlan a létszám
- Teljes szabadság a működés, a szervezeti felépítés terén
- adókedvezmények illetik meg
- Egy jól működő egyesületben minden tag azonosulni tud a szervezettel és ezzel a feladatok, célok jól és hatékonyan megvalósíthatók
- A tagok valóban döntési helyzetben vannak, beleszólásuk az ügyekbe ténylegesen érdemi
- Az alapszabály Közhasznú minősítés kérhető, ebben az esetben a szervezetet és a támogatókat különböző, célok, tevékenységek szabadon módosíthatók, változtathatók

Hátrányok:

- A demokrácia drága dolog, tehát a legfőbb szerv összehívása, mint a törvényes működés egyik garanciája költséges lehet, például nagy létszám esetén terembérlet, döntési anyagok előkészítésének költsége stb.
- A döntést a szavazati arányok miatt lényegében csak konszenzussal lehet meghozni (egy fő egy szavazat)
- A demokratikus működés biztosítása nem egyszer nehézkes, például megismételt közgyűlés elnökség határozatképtelensége stb.
- A kezdeti lelkesedés után, ha érdektelenség következik be, nagyon megnehezül a működés

3.5 Összefoglalás

A kulturális szolgáltatási tevékenység több formában valósítható meg. Fontos, hogy elsőként határozzuk meg a lehetséges piaci szereplőket, elsősorban azt, hogy kik fogják igénybe venni a szolgáltatást, és milyen formában történik a szolgáltatás finanszírozása, illetve ténylegesen kik biztosítják az adott szolgáltatást. Ezek tisztázása után kell részletesen megvizsgálni a jogi és gazdasági környezetet. Ha minden információt sikerült összegyűjteni, akkor érdemes kiválasztani azt a jogi formát, ami az adott ötlet megvalósítását úgy biztosítja, hogy az egyben a hosszú távú céloknak is megfeleljen. Figyelembe kell venni azt is ilyenkor, hogy az elképzelés milyen időkeretek között valósítható meg, és ennek függvényében akár az időszakhoz illeszkedő, a későbbiekben továbbfejleszhető forma is választható. A kulturális szférában

érdemes valamilyen nonprofit formával indítani az igények kielégítését, és piacképeség esetén ezt lehet akár forprofit szervezetté átalakítani.

4 A vállalkozások államháztartással szembeni fizetési kötelezettségei

Minden vállalkozásnak, így a kulturális és közösségi feladatokat ellátó szervezeteknek is teljesíteniük kell az államháztartással szembeni kötelezettségeiket. Colbert egykori francia pénzügyminiszter szerint az "adózás olyan, mint a libatépés, annak tudománya hogyan lehet a legtöbb tollat a legkevesebb gágogás árán megszerezni" (Bozsik 2010). Ez a mondat jól kifejezi az adózás problémáit. Adózni ugyanis senki sem szeret, hiszen a befizetéssel szemben nem várhat közvetlen ellenszolgáltatást az államtól. Az adóbevételekből finanszírozott állami szolgáltatásokból ugyan részesedik, de ez nem kapcsolódik a befizetés tényéhez. Ez azt is jelenti, hogy az adófizetőnek semmilyen közvetlen gazdasági érdeke nem fűződik a teljesítéshez. .

4.1 A közösségi szolgáltatások

Minden állampolgár joggal várja el, hogy az állam finanszírozza a közösségi, az állam által nyújtott szolgáltatásokat. Ezekért a szolgáltatások lehet hozzájárulást kérni a polgároktól bizonyos esetekben, de nem lehet piaci alapon árazni. Ilyen szolgáltatások közé az alábbiak tartoznak:

Közjavak, amik olyan természetű jóságok, melyek használatából nem, vagy csak nagyon nehézkesen zárhatók ki az egyének, de fenntartásuk a közösség alapvető érdeke, és az egész közösség igénybe veheti ezeket. Ilyen típusú szolgáltatások közé tartozik a közutak fenntartása, a járványok elleni védekezés, a belső és külső védelem (hadsereg, rendőrség), igazságszolgáltatás, állami adminisztráció biztosítása.

Közjavak közé sorolt szolgáltatások, amelyek akár piaci alapon is működhetnek és léteznek is piaci szolgáltatásként, de valamilyen politikai, szociális vagy hosszú távú gazdasági megfontolásból teljes egészében vagy részben közpénzekből finanszírozzák. A politikai indokok magyarázhatják például az oktatás ingyenességét (mindenkinek meg kell adni az esélyt a tanulásra, és vele kvalifikált munkahely betöltésére), az egészségügy közpénzekből finanszírozását (az egészséges élet biztosítása a társadalom minden tagját megilleti, függetlenül vagyoni helyzetétől), az öregségi, rokkant és szegénységi ellátások rendszerét (szolidaritási elv).

Egyes esetekben hosszú távú gazdaságpolitikai szempontok alapján **költségvetési támogatásokkal** is befolyásolhatják a gazdaságot, mivel a szakemberek úgy gondolják, hogy ezekkel a beavatkozásokkal a tiszta piaci viszonyokhoz képest a gazdaság hatékonyabb vagy igazságosabb működése valósulhat meg. Erre lehet példa a mezőgazdaság támogatása az ágazat speciális jellegére (szezonális, nagy kockázat, alacsony jövedelmezőség, a vidék népességeltartó képessége, szavazóbázis biztosítása stb.) való hivatkozással, vagy infrastrukturális beruházások finanszírozása (pl. autópályák, lakossági kommunális beruházások), egyes vállalatok, ágazatok támogatása munkahelymegőrzés vagy gazdaságstratégiai szempontokból. (Bozsik 2010)

4.2 Az adózás

Finanszírozási forrásként hosszú távon elsősorban csak az állam folyó bevételei szolgálhatnak, ezek között pedig legfontosabbak a különböző adóbevételek.

Az adó közvetlen ellenszolgáltatás nélküli, visszatérő, ismétlődő kötelezettség, amelynek mértékét és módját az állam, vagy annak egy szerve egyoldalúan határozza meg és biztosítja jogi feltételeit. Az adózás általános célja a fentieknek megfelelően a terhek szétosztása, a közös fogyasztás finanszírozásának biztosítása.

Az adók csoportosítása:

Az adó viselője szerint:

Közvetlen (egyenes) adó: az adó megfizetője és elszenvedője ugyanaz (pl.: személyi jövedelemadó)

Közvetett adó: az adó befizetője és elszenvedője más (pl.: ÁFA).

Az adó tárgya szerint:

Bevételt terhelő adók (jövedelmet terhelő adók, forgalomhoz kapcsolódó adók)

Vagyont terhelő adók (pl.: gépjárműadó).

Az adó felhasználása szerint:

Általános adó (államháztartási célokra)

Céladók (meghatározott célú felhasználás – alapok (pl.: munkaerő-piaci alap) javára).

Az adó mértéke szerint:

Lineáris adók (társasági adó)

Progresszív adó (személyi jövedelemadó).

Adózási módok:

Önadózás: az adóalany maga köteles az adó alapját és összegét meghatározni, azt bevallani és megfizetni (pl.: ÁFA, társasági-, és osztalékadó, SZJA).

Adólevonás esetében a kifizető, a munkáltató állapítja meg, vonja le és fizeti be az adót (pl.: SZJA- előleg).

Adókiivetés esetén az adót az adózó által szolgáltatott adatok alapján az illetékes adóhatóság állapítja meg, és annak mértékét közli az adózóval (helyi adók).

Adóbeszedés esetén az arra kötelezett az adóhatóság helyett és nevében végzi az adó megállapítását, az adó beszedését és fizeti be az adóhatóságnak (pl.: idegenforgalmi adó).

4.2.1 A vállalkozások által fizetett fontosabb adónemek

A forgalomhoz kapcsolódó adók

A gazdasági társaságoknak, illetve a piaci forgalomban üzletszerűen résztvevőknek a forgalomhoz kapcsolódóan keletkezhet adófizetési kötelezettsége. A piacgazdaság működését segítő legfontosabb bevételi forrás az állam számára, amiből fedezni tudja a feladatok ellátását. Mértékét a piaci szükségletek és az állam által igényelt bevételek szerint szabják meg.

Az általános forgalmi adó (ÁFA)

Az általános azt jelenti, hogy minden termékértékesítésre és szolgáltatásnyújtásra kiterjed és minden gazdálkodó alanynak fizetnie kell, aki belföldön rendszeresen bevétel elérésére irányuló tevékenységet végez. Az adómentes tevékenységeknek viszonylag szűk a köre és elsősorban azon tevékenységek tartoznak ide, melyek végrehajtása elsősorban az állam feladata (oktatás, természetbeni egészségügyi ellátás) vagy az ÁFA logikájába nehezen illeszthető (pénzügyi szolgáltatás).

A nettó szó arra utal, hogy az adó a cég által termelt hozzáadott értéket adóztatja. A cég által megtermelt hozzáadott érték (új érték) a vállalkozás árbevételének és a más vállalkozótól megrendelt termékek és szolgáltatások értékének különbsége. Másképpen fogalmazva a vállalati eredményének és a személyi jellegű ráfordításainak összege.

Az előállítási folyamat minden pontján fel kell számítani az értékesítés után. Az adóalap az értékesítés általános forgalmi adó nélkül számolt árbevétele, melyből lineáris kulccsal számolható ki az adó nagysága. Annak érdekében, hogy az adó csak a vállalkozás által termelt

hozzáadott értéket terhelje, az értékesítés ÁFÁ-jából a beszerzés cég felé felszámított ÁFÁ-ját le kell vonni és csak a különbözetet kell befizetni a költségvetésbe.

A forgalmi adó jelleg arra utal, hogy az ÁFA közvetett adó, terméket és szolgáltatást adóztat. Jellemzői: közvetett, forgalomhoz kapcsolódó, lineáris adó. Mindig a végső fogyasztót terheli. Többfázisú adó, a hozzáadott érték alapján az előállítási és értékesítési folyamat minden részvevőjét terheli, a bevételnek nem része. Az adóhalmozódást az előzetesen felszámított ÁFA levonási jogával lehet elkerülni. Az előzetesen felszámított ÁFA az, amit a vállalkozónak a beszerzéseinél felszámítanak a számla értékében, és majd a kiegyenlítésekor kifizet.

Adókötelezettség a gazdasági tevékenységet végző természetes személy, vagy gazdasági társaság belföldi termékértékesítése, szolgáltatás nyújtása és termékimportja után keletkezik.

Kivétel

Alanyi adómentesség: az adózó választása szerint, ha a törvényben előírt feltételeknek megfelel.

Tárgyi adómentesség: a törvényben tételesen felsorolt tevékenység végzése esetén (oktatás, egészségügyi szolgáltatás, pénzügyi tevékenység, stb.).

Jövedéki adó

Jövedéki termék belföldi előállítása, importálása forgalmazása során keletkezik. Az adófizetési kötelezettség a jövedéki termék szabadforgalomba bocsátásával jön létre. Ilyen termékek a dohányipari termékek, szeszipari termékek, üzemanyagok. Az adó mértékét általában az előállított vagy importált termék természetes mértékegységben meghatározott mennyisége alapján állapítják meg. Jellemzői: közvetett, egyfázisú adó, része az árbevételnek az értékesítési ár tartalmazza.

Jövedelem típusú adók

A legtöbb országban a jövedelmeket is adóztatják, mivel a forgalomból származó adóbevételek nem elegendőek az állam működésének fenntartásához. A jövedelmek egy jelentős része meg sem jelenik a forgalomban, mert későbbi szükségletek kielégítésére vagy befektetés céllal halmozzák fel az egyének. Így szükség lehet arra, hogy a magánszemélyeknek ne csak a kiadási oldalát (fogyasztás), hanem a bevételi oldalát is adóztassák. A jövedelem típusú adók lehetnek lineárisak vagy progresszívek, elsősorban a politika elvárásainak felelnek meg. Magyarországon lineáris adózás van, de régebben progresszív adózás működött. Érdemes megjegyezni, hogy a magasabb jövedelműek, akiket a progresszív adó sújthat, bevételeiket offshore területekre irányíthatják, így kikerülhetik a teljes adó megfizetését.

Személyi jövedelemadó (SZJA)

Az adókötelezettség a magánszemélyek önálló (egyéni vállalkozó, mezőgazdasági kistermelő (östermelő) stb.) és nem önálló (munkaviszonyból, tagsági viszonyból, stb.) tevékenységéből származó, valamint egyéb (pl.: bérbeadás) jövedelmeire terjed ki. Vonatkozik továbbá a kifizetőkre (foglalkoztatókra) is. A nem önálló tevékenységből származó jövedelemből a foglalkoztató állapítja meg, vonja le és fizeti meg az adó és adóelőleg összegét, a törvényben előírt szabályok szerint. Közvetlen adó, a gazdasági évben keletkezett jövedelmet terheli.

2018.-tól az adótábla egyetlen sávban adóztat 15%-os kulccsal. Az egykulcsos adó következménye, hogy az adó és az adóelőleg között nem lehet eltérés (kivéve az adójóváírás esetét és az adókedvezmények igénybevételénél kialakuló különbözetet). Az adóbevallás elkészítésére továbbra is „megkérhető” a munkáltató, a magánszemély pedig azt benyújthatja adónyilatkozatként, NAV általi, vagy saját bevallásaként. A családi kedvezmény jelentősen emelkedett, adóalap-csökkentő tételként, adózási hatása gyermekenként 10.000 Ft-os adókedvezmény, 3 vagy annál több eltartott gyermek esetén pedig 33.000 Ft gyermekenként. Alacsonyabb jövedelem esetén a járulék terhére is megállapítható a támogatás. A kedvezményt teljesen az tudja kihasználni, aki nemcsak jogosult, de folyósítják is a családi pótlékot a számára. (A közös háztartásban lakó házastársak, élettársak év közben is megoszthatják a kedvezményt.)

Társasági és osztalékadó (TAO)

A társas vállalkozások a vállalkozásokból származó, adóalap csökkentő tényezőkkel és adóalap növelő tényezőkkel módosított jövedelmük alapján fizetik a társasági adót. A jövedelem a számlákkal igazolt bevételek és költségek különbsége. (2018.-ban a társasági adó egységesen, korlátozás nélkül 10%-os mértékű.) A TAO terhére a számviteli törvényben szabályozott módon meghatározott kulturális és sport szervezetek támogathatók.

Vállalkozói személyi jövedelemadó és osztalékadó (VSZJA)

Az adó alanyai az egyéni vállalkozók, ha jövedelmük után így kívánnak adózni.

Kisadózó vállalkozások tételes adója (KATA)

A Kisadózó vállalkozások tételes adójáról és a kisvállalati adóról szóló törvény értelmében 2013. januárjától egyes vállalkozók, cégek egyszerűsített rendszer szerint adózhatnak. Akik a kisadózó vállalkozások tételes adóját választják, azok több más adónem bevallási, és befizetési kötelezettségét teljesítik vele. Ennek az adózási formának előnye lehet a havi fix

összegű, előre pontosan tervezhető adó fizetése és az adminisztráció egyszerűsödése. Az adó mértéke főállású vállalkozó esetén 50.000 Ft/hó, mellékállású vállalkozó esetén 25.000 Ft/hó. Egyéni kérelemre a magasabb összegű nyugellátás érdekében az adó mértéke 75.000 Ft/hó összegre emelhető.

A kisadózó vállalkozónak minden év február 25. napjáig kell az adóhatóság felé az előző évben szerzett jövedelméről nyilatkoznia. Ha a kisadózó vállalkozó előző naptári évben elért árbevétele meghaladta a 12.000.000 forintot, a 12.000.000 forint feletti rész 40%-a adóként fizetendő. Ezt szintén február 25-i határidővel kell bevallani, és megfizetni. Ha a kisadózói státusz év közben szűnik meg, a bevallási és befizetési kötelezettségnek a megszűnést követő 30. napig kell eleget tenni. A kisadózó vállalkozók bevételi nyilvántartás vezetésére kötelezettek, és az általuk kiállított számlákra rá kell írni, hogy "Kisadózó". Amennyiben a kisadózó vállalkozás az általa kiállított számlán nem tünteti fel a „Kisadózó” szöveget, az Art. 172. § (1) bekezdése szerinti mulasztási bírsággal sújtható. Ha a mulasztási bírság meghaladja a 100.000 Ft-ot, ki lehet esni az adónem alól. Ha a kisadózó áfa alany, áfa bevallási- és fizetési kötelezettségének továbbra is ugyanúgy kell eleget tennie, mint eddig. Az iparüzési adó bevallási és befizetési kötelezettsége szintén megmarad.

Ha egy kisadózás hatálya alá tartozó adózó egy helyről (azaz ugyanazon adószámmal rendelkező kifizetőtől) származó bevétele egy naptári évben meghaladja az 1.000.000 forintot, erről a tényről mind a kisadózó, mind a kifizető nyilatkozni és adatot szolgáltatni köteles.

Kisvállalati adó (KIVA)

2013-tól bizonyos cégek, gazdasági társulások egyszerűsített, kevesebb adminisztrációt igénylő módon adózhatnak. A kisvállalati adót választó cég előző év november végéig elért árbevétele várhatóan nem haladhatja meg az 500 millió forintot, és több más feltételnek is eleget kell tennie. A kiva kötelezettség jövedelem típusú adónak tekinthető annyiban, hogy adózni egyrészt a kifizetett osztalék és tőkeemlékek egyenlege után kell azzal, hogy a személyi jellegű kifizetés is adóalapot képez. A kiva több adónemet vált ki, így a társasági adó, a szociális hozzájárulási adó és szakképzési hozzájárulás egy kötelezettséggel teljesíthető. Tekintettel az adókötelezettség-meghatározás „újszerű” módjára, a gyakorlatban alapos számítás szükséges ahhoz, hogy az érintett vállalkozás eldöntse, hogy megéri-e áttérnie ezen adónemre. A kisvállalati adót az adóévet követő év május 31-ig kell bevallani, és befizetni. Év közben adóelőleget kell fizetni, ennek mértéke havonta a cég által foglalkoztatottak részére történt, járulékalapot képező kifizetések összegének 14%-a. Az adóelőleget minden hónap 12. napjáig kell megfizetni.

Egyszerűsített vállalkozói adó (EVA)

Alkalmazásának feltétele, hogy az adóalany legalább 2 évig folytassa a vállalkozói tevékenységét, az adóév összes (ÁFÁ-val növelt) bevétele ne haladja meg a 30 millió Ft-ot és a vállalkozónak ne legyen köztartozása. Adóalanyok lehetnek az egyéni vállalkozók, jogi személyiség nélküli gazdasági társaságok, Kft-ék, szövetkezetek, ha a fenti feltételeknek megfelelnek. Az adó alapja: az adóévben megszerzett összes bevétel. Az adó mértéke 37%. (Az EVA-t választó adóalany mentesül a társasági és osztalékadó, illetve vállalkozói jövedelem és osztalékadó és az ÁFA fizetési kötelezettség alól. Az EVA választása ajánlható olyan vállalkozásoknak, amelyek viszonylag kis költséghányaddal dolgoznak, tevékenységük során nem tudnak elszámolni sok költséget és ÁFA alanyok, például: számítógépes programozók, könyvelőirodák, stb.).

Egyéni vállalkozó átalányadózása

Az egyéni vállalkozó a vállalkozói jövedelem szerinti adózás helyett adóévenként az adóév egészére az adózás rendjéről szóló törvény rendelkezései szerint átalányadózást választhat, ha az átalányadózás megkezdését közvetlenül megelőző adóévben és az adóévben az egyéni vállalkozói bevétele nem haladta, illetve haladja meg a 15 millió forintot (évente változik), és nem áll munkaviszonyban. Átalányadózás kizárólag az egyéni vállalkozói tevékenység egészére választható, tehát nincs olyan lehetőség, hogy egyes tevékenységek bevétele után átalányadózással, más tevékenység bevétele után jövedelem szerinti adózással adózzon a vállalkozó. Az átalányadózásra való jogosultság megszűnik, ha a magánszemély nem teljesíti a számlaadási (nyugtaadási) kötelezettségét.

Egyéni vállalkozó tételes átalányadózása

Csak fizető vendéglátó tevékenységet folytató vállalkozó választhatja. Az átalányadózás előnye az egyszerű nyilvántartási lehetőség (csak bevételi nyilvántartást kell vezetni). Hátránya, hogy mindig keletkezik adófizetési kötelezettség, nem lehet veszteséget elszámolni, így a feltételek miatt csak kisvállalkozások adózási módja lehet.

Önkormányzati adók

A helyi adókról szóló törvény alapján a helyi önkormányzatok illetékessége egyes adónemek kivetése, és meghatározott törvényi kereten belüli adómérték megállapítása. Az

önkormányzatok ezekből a bevételekből finanszírozzák saját és a településen szükséges szolgáltatásokhoz, beruházásokhoz kapcsolódó kiadásokat.

Vagyon típusú adók (építményadó, telekadó)

Kommunális adó (a foglalkoztatottak átlagléttszáma alapján fizetik a vállalkozások)

Idegenforgalmi adó

Helyi iparűzési adó.

Egyéb adók (céladók):

Szakképzési hozzájárulás

Egészségbiztosítási- és munkaerő-piaci járulék

Rehabilitációs hozzájárulás

Adókötelezettség csak 20 főt meghaladó foglalkoztatás esetén; keletkezik, mértéke a foglalkoztatottak és a megváltozott munkaképességű foglalkoztatottak létszáma alapján számolható. (A rehabilitációs hozzájárulás mértékét 2011. január 1.-től kezdődően az adott naptári évre vonatkozó költségvetési törvény határozza meg.)

Társadalombiztosítási kötelezettségek

A szociális biztonság rendszerét hazánkban a kötelező társadalombiztosítás, az önkéntes pénztárak hálózata, a kiegészítő-, és magánbiztosítás együtt alkotja. A társadalombiztosításnak, (mint alapnak) a fő bevétele a munkáltatók és a munkavállalók által befizetett járulék adja. A munkavállalók járulékát a munkáltató vonja le és havi rendszerességgel fizeti be a társadalombiztosítási alapba. Az egyéni vállalkozók és egyéb gazdálkodók a rájuk vonatkozó szabályok alapján vallják be és fizetik be járulék kötelezettségeiket. A befizetések ellenében a biztosítottak különböző ellátásokban részesülnek. Az **Egészségügyi ellátások közé tartoznak az** Egészségügyi szolgáltatások (házi orvosi, kórházi ellátás), a pénzbeli ellátás (táppénz), a baleseti ellátás, illetve az egyéb juttatások. .

Járulékfizetési kötelezettség

A munkáltatók, foglalkoztatók és a munkavállalók egyaránt járulékfizetésre kötelezettek. Alapja a társas vállalkozó részére személyes közreműködésre kifizetett jövedelem, illetve a foglalkoztatott bruttó munkabére. Ez után fizetnek nyugdíj és egészségbiztosítási járulékot. Az egyéni vállalkozó a személyes munkavégzés címén költségként elszámolt vállalkozói kivét, de legalább az érvényes minimálbér kétszeres összege után fizet nyugdíj és egészségbiztosítási járulékot.

4.2.2 Az adózás rendje

Az adózás rendjéről szóló törvényt 2003 november 30-án fogadták el, mivel az Európai Unió csatlakozás miatt olyan sok változást kellett volna a régi törvényben szerepeltetni, így egyszerűbb volt új törvényt írni. Az adózás rendjéről szóló törvény az adózók és az adóhatóságok jogait és kötelezettségeit fogalmazza meg, valamint meghatározza ezeknek az eljárási rendjét és gyakorlásuk módját. Az adózót törvényes képviselője helyettesítheti az adókötelezettségek teljesítésében. Ez magánszemély esetében törvényes képviselő, ügyvéd, ügyvédi iroda, adószakértő, adótanácsadó lehet, vagy hatósági eljáráson kívül meghatalmazás alapján más magánszemély. Jogi személy esetében alkalmazott, könyvelő is, ha mérlegképes könyvelő vagy adótanácsadói joga van, illetve képviseleti joggal rendelkező magánszemély, jogtanácsos, vagy a magánszemélyek esetében már megemlített képviselő.

Adóhatóságok

NAV (Nemzeti Adó és Vámhivatal) adó-, költségvetési támogatás, adó visszaigénylés, adó visszatérítés, állami garancia kiutalása, visszakövetelése, adó módjára behajtandó köztartozás magán-nyugdíj pénzári fizetés (ellenőrzés, utólagos adó megállapítás, végrehajtás) esetében illetékes, illetve csődeljárásban, felszámolásban, végrehajtásban állami követelések képviselője. 2007-től a korábban az Illetékhivatalok feladatkörébe tartozó tevékenységeket az NAV regionális igazgatóságai látják el, az illetékhivatalok megszűnése miatt.

A NAV Regionális Igazgatósági mellett létrejött az új hatósági intézmény, a Kiemelt Adózók Igazgatósága. Hatáskörébe a 3000 legnagyobb adóteljesítménnyel rendelkező adózók köre tartozik. A vámhatóság illetékes a külföldi rendszámú gépjárművek gépjárműadóval, a regisztrációs adóval, a jövedéki adóval és a termékimportot terhelő adókkal kapcsolatban.

Az önkormányzat jegyzője, mint önkormányzati adóhatóság a helyi adókkal, a belföldi rendszámú gépjárművek adójával, a termőföld bérbeadásából származó jövedelemmel és az adó módjára behajtandó köztartozásokkal kapcsolatban felmerülő feladatokat végzi el.

Bejelentés, nyilatkozattétel

Alapszabály, hogy vállalkozási tevékenységet csak adószám birtokában lehet folytatni. Az adószámot nem szabad összekeverni az adóazonosító jellel, amivel minden magánszemély rendelkezik, akinek személyi jövedelemadót kell fizetni. Az adószám ahhoz szükséges

elsősorban, hogy valaki számlát állítson ki, ugyanis a számlán ezt minden esetben fel kell tüntetni. Aki a számlát megkapja, tudja, hogy nem kell a kifizetett pénzüsszeggel kapcsolatban bérszámfejtést végeznie, mivel a számlán szereplő összeggel kapcsolatos adózási cselekményeket majd a számla kibocsátója fogja elvégezni. A számlán szereplő összeget költségei között elszámolhatja.

Nem kell bejelentkezni, ha valaki nem folytat vállalkozási tevékenységet, nem végez ÁFA-köteles tevékenységet (mezőgazdasági termelő), csak ÁFA visszaigénylésre jogosult (például külföldi magánszemély) és termőföld bérbeadás esetén. Alapszabály, hogy adószámot a vállalkozási tevékenység indításakor kell igényelni. (Egyébként nem lehet számlát kibocsátani). A bejelentés formanyomtatvány kitöltésével történik, amit a vállalkozás alapításával együtt az okmányirodán (egyéni vállalkozás) illetve a cégbíróságon (gazdasági társaság) kell leadni.

Adómegállapítás

Az adót, költségvetési támogatást az adózó önadózással, a kifizető és a munkáltató adólevonással, az adóbeszedésre kötelezett adóbeszedéssel, az adóhatóság a bevallás alapján kivetéssel, kiszabással, adatszolgáltatás alapján adóhatósági adómegállapítás útján, illetőleg utólagos adómegállapítás keretében állapítja meg. A magyar adórendszer alapvetően az önadózás elvén nyugszik. Ez azt jelenti, hogy az adóalany (ha a törvény másként nem rendelkezik) köteles adóját megállapítani, bevallani és megfizetni. A helyi adók egy részénél és a gépjárműadó tekintetében az adóhatóság veti ki az adót, amiről határozattal értesíti a fizetésre kötelezettet.

Adóbevallás

Az adóbevallás célja az adózó azonosítása, az adóalap, a különböző mentességek és kedvezmények alapjának és összegének meghatározása. Adót annak kell fizetni, akit a jogszabály erre kötelez. Ha az adózótól nem lehet behajtani, határozattal kötelezhető az örökös, megajándékozott, jogutód, kezes, stb. a fizetésre. Az adót a törvényben meghatározott esedékesség időpontjában, vagy a határozat jogerőre emelkedése után 15 napon belül kell megfizetni átutalással. Az adót személyi jövedelemadó esetében és a magánszemélyek egészségbiztosítási hozzájárulása esetében 100 forintra, egyéb esetben 1000 forintra kerekítve kell rendezni. Az összegeket adónként megfelelő számlára kell fizetni, a bírságot pedig külön számlára.

Az adóhatóság az adózó számláján adónként és támogatásonként tartja nyilván a befizetett összegeket és a bevallásokban szereplő tartozásokat. Költségvetési támogatás csak akkor

utalható, ha adózó nyilatkozik, hogy nincs esedékes adó tartozása, amit az adóhatóság a kiutalás előtt ellenőriz. Túlfizetés terhére adó tartozás elszámolható (a számlák közötti átvezetéssel más adó tartozás is kiegyenlíthető), illetve a többlet visszafizetésre kerülhet. Egyenlegről és késedelmi pótlékról az adóhatóság magánszemélynek évente augusztus 31-ig, más jogi személynek október 31-ig értesítést küld.

Járadékok és helyi adók fizetési határidői

TB járulék, tv, baleseti járulék Munkáltató, kifizető egyéni vállalkozó	Tárgyhót követő 12-ig, Negyedévet követő 12-ig
Rehabilitációs hozzájárulás, előleg Adó	Negyedévet követő hó 20-ig, Következő év február 15
Munkaadói, munkavállaló járulék	Tárgyhót követő hó 20-ig
Helyi adók	március 15, szeptember 15.
Kommunális adó, iparüzési adó kiegészítés	December 20-ig
adó fizetés	Május 31-ig
Szakképzési hozzájárulás	Következő év március 31-ig
Turisztikai hozzájárulás	Negyedévet követő hó 20-ig
Nemzeti kulturális járulék	Negyedévet követő 20-ig
Játékadó, kereskedelmi adó	Tárgyhót követő 20-ig
Központi adók fizetési határidői	
SZJA előleg Munkáltató, kifizető, SZJA adó kifizető, magánszemély	Követő hó, negyedév 12-e, febr. 15.
Egyébként	Követő hó 12-e, május 20.
ÁFA Havi bevallóknál	Követő hó 20-ig
Negyedéves bevall.	Követő negyedév 20-ig
Éves bevallóknál	Február 15-ig
Külön kérelemre	Tárgyidőszakot követő 5-20
Társasági adóelőleg	
Ha az adó > 5 mFt.	Havonta 20-ig
Egyébként	Negyedévet követő 20-ig
Kiegészítés várható évesre	Adóév december 20-ig

Társasági adó Rendezés	Május 31-ig
Osztalék Előleg	Levonást követő hó12-ig
Adó visszaigénylés	Követő év május 31-től
Fogyasztási, jövedéki adó	
Előleg	Tárgyhó 28-ig
Adó	Tárgyhót követő 20-ig

4.2.3 Nyilvántartási kötelezettség

A gazdasági nyilvántartásokat úgy kell kiállítani és vezetni, hogy az adóalap, az adóösszeg, adómentesség, kedvezmény, támogatás, bevallás megállapítására, ellenőrzésére alkalmas legyen. A nyilvántartásokat bejelentett helyen kell tartani, és felhívásra 3 munkanapon belül be kell mutatni. Az ÁFA törvény szerint az adókötelezettséggel kapcsolatos dokumentumokat 5 évig kell megőrizni. NAV engedéllyel a bizonylat elektronikus úton is megőrizhető.

A gazdasági társaságok nyilvántartási kötelezettségeit a számviteli törvény szabályozza. A személyi jövedelemadó alá tartozók nyilvántartási kötelezettségeit (önálló magánszemély, 50 mFt alatti árbevételű egyéni vállalkozó) a személyi jövedelemadóról szóló törvény előírása szerint kell végezni. Ez utóbbiaknak pénztárcönyvet, vagy naplófőkönyvet és részletező nyilvántartásokat kell vezetniük. Az adókötelezettséggel összefüggő dokumentumok megőrzése 5 év, egyéb más dokumentumok megőrzési ideje a számviteli törvény szerint 8 illetve 10 év.

5 Jogdíjak

A szerzői jog - az iparjogvédelem mellett - a szellemi tulajdonjog külön ága, amely védi a szerzői műveket és a kapcsolódó jogi teljesítményeket. A szerzői jogi szabályozás elsődleges célja az irodalmi, tudományos és művészeti alkotások védelme. A szerzői jogi védelem az alkotást a szerző szellemi tevékenységéből fakadó egyéni, eredeti jellege alapján illeti meg. Minden olyan irodalmi, tudományos és művészeti alkotás tehát, amely e követelménynek megfelel, a törvény erejénél fogva szerzői jogi védelemben részesül. A szerzői jog azt a természetes személyt illeti meg, aki a művet megalkotta. Több szerző közös művére, ha annak részei nem használhatók fel önállóan, a szerzői jog a szerzőtársakat együttesen illeti meg. A

szerzői művek védelmi ideje a szerző életében és a halálát követő év első napjától számított hetven évig tart.

A szerzői jogdíj a mű felhasználására adott engedély ellenében a szerzőt megillető díjazás. Az Sztj. főszabályként mondja ki, hogy a díjazásnak - a felek eltérő megállapodása hiányában - a felhasználáshoz kapcsolódó bevétellel kell arányban állnia (arányos díjazás elve). Más esetekben a szerzőt a mű felhasználásáért megfelelő díjazás illeti meg anélkül, hogy a felhasználás engedélyezésére kizárólagos joga volna (megfelelő díjazás elve). A szerzőt védő garanciális szabály, hogy a díjazásról a jogosult csak kifejezett nyilatkozattal mondhat le.

A mű bármiféle felhasználásához a szerző vagy a nevében eljáró közös jogkezelő szervezet hozzájárulása, illetve díjfizetés szükséges. A szerzői jogi szakzsargon azokban az esetekben, amikor a felhasználási szerződést közvetlenül a szerzővel, illetve az őt személy szerint képviselő ügynökségével vagy "producerével" kell megkötni nagyjogról, míg azokban az esetekben, amikor a szerzők igényeit a jogkezelő szervezet kollektíven érvényesíti, kisjogról beszél.

A művek, teljesítmények egyidejű és nagy tömegű felhasználása miatt egyedileg nem gyakorolható szerzői és szomszédos jogok és díjigények érvényesítésére született meg több mint száz éve a közös jogkezelés intézménye, melynek keretében a jogosultak által e célra önszerveződés útján, egyesületi formában létrehozott szervezetek gondoskodnak a művek, műsorok (előadások) engedélyezéséről és a jogok érvényesítéséről (jogdíjak beszedése, felosztása, dokumentálása). Legismertebb esetei a zeneművek nyilvános előadása (koncert, táncház, bál, stb.) után a felhasználások helyétől, típusától, jellegétől függően eltérő mértékben meghatározott jogdíjtarifa, továbbá a szerzői művek, hangfelvételek magánmásolására és a művek egyidejű, változatlan továbbközvetítésére tekintettel fennálló jogdíjigény (ún. "üres-kazetta" jogdíj és "kábeltévé" jogdíj) érvényesítése.

A közös jogkezelő szervezet által a felhasználásra adott engedély jogszabály alapján valamennyi, a jogkezeléssel érintett szerző műveinek előadására feljogosítja a felhasználót, azon szerzők műveinek előadására is tehát, akik nem tagjai az egyesületnek. A jogkezelő szervezet így valamennyi érintett szerző igényeit érvényesíti. Be kell fizetnie a szerzői jogdíjat a közös jogkezelő szervezet felé magának a szerzőnek is, ha saját művét a közös jogkezelés körében használja fel. A jogdíjak felosztását követően azután ehhez az összeghez hozzájut, de előzetesen arról nem mondhat le, csupán a felosztást követően. A külföldi szerzőket megillető jogdíjakat ugyancsak e jogszabályi felhatalmazás alapján szedi be a közös jogkezelő szervezet, amelyeket azután nemzetközi szerződések, illetve viszonyosság alapján fizet ki. E jogszabályi engedély azon külföldi szerzőket megillető jogdíjak beszedésére is feljogosítja a jogkezelő

szervezeteket, amelyekkel nemzetközi egyezmény nem áll fenn. Ezekben az esetekben a szerzői jogdíj megfizetése a jogosultak részére viszonyosság alapján történik.

A közös jogkezelő szervezetek nyilvántartásba vételét és szakmai felügyeletét a Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma látja el. Egy adott területre, vagyis a művek, szomszédos jogi teljesítmények egy meghatározott csoportjára csak egy közös jogkezelőt lehet nyilvántartásba venni. A Szjt. továbbá meghatározza azokat az eseteket is, amikor a közös jogkezelés kötelező, azaz amikor az adott jogot (díjigényt) kizárólag a közös jogkezelő útján lehet érvényesíteni (kötelező közös jogkezelés). A jogosultaknak ugyanakkor lehetőségük van arra, hogy indokolt esetben további jogok közös kezelésére is egyesületet alakítsanak, illetve - a tagságuk döntése alapján - a már meglévő, bejegyzett egyesületüket bízzák meg ezeknek a jogoknak a kezelésével (önkéntes közös jogkezelés).

Magyarországon nyilvántartásba vett közös jogkezelő egyesületek:

- ARTISJUS Magyar Szerzői Jogvédő Iroda Egyesület (az irodalmi és zenei művek tekintetében),
- HUNGART Vizuális Művészek Közös Jogkezelő Társasága Egyesület (a képző-, ipar- és fotóművészeti alkotások tekintetében),
- Művészeti Szakszervezetek Szövetsége Előadóművészi Jogvédő Iroda (az előadóművészi teljesítmények tekintetében),
- Magyar Hangfelvételek Szövetsége (a hangfelvételek tekintetében),
- FilmJUS Filmszerzők és Előállítók Szerzői Jogvédő Egyesülete (filmalkotások és audiovizuális művek tekintetében),
- Magyar Reprográfiai Szövetség (a fénymásolással érintett szerzők és kiadók tekintetében),
- Magyar Szak- és Szépirodalmi Szerzők és Kiadók Reprográfiai Egyesülete (az irodalmi szerzők, szakirodalmi szerzők, valamint a könyv- és folyóirat kiadók tekintetében).

A közös jogkezelést ellátó egyesületek jogosultak arra, hogy a fizetendő szerzői és szomszédos jogi jogdíj összegét, illetve a felhasználás egyéb feltételeit - a nemzeti kulturális örökség miniszterének jóváhagyását követően - közzétegyék a Magyar Közlönyben. A díjközlemények célja, hogy a díjakat és egyéb feltételeket az adott felhasználást folytatókra általánosan állapítsák meg. A közzétételre azért szükséges, hogy a díjakat és egyéb feltételeket minden felhasználó megismerhesse és figyelembe vegye. Fontos tudnivaló, hogy a díjközleményekben meghatározott díjtételek mindig nettó összegként értendők, amelyhez a hatályos jogszabályok szerinti áfát kell hozzászámítani.

II. Fogalomtár

Atipikus foglalkoztatás: azok az alkalmazások, amelyek eltérnek a határozatlan idejű, hagyományosan alkalmazott munkaviszonyban történő teljes munkaidős foglalkoztatástól.

Döntéshozatal: A megoldások, cselekvési változatok közötti választás.

Gazdasági társaság: a gazdasági társaságok üzletszerű közös gazdasági tevékenység folytatására, a tagok vagyoni hozzájárulásával létrehozott, jogi személyiséggel rendelkező vállalkozások, amelyekben a tagok a nyereségből közösen részesednek, és a veszteséget közösen viselik. A társaság nyeresége a tagokat vagyoni hozzájárulásuk arányában illeti meg, és a veszteséget is ilyen arányban kell viselniük. Gazdasági társaság közkereseti társaság, betéti társaság, korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság formájában alapítható.

Emberi erőforrás: a vállalatnál alkalmazott munkavállalóknak a munkavégzéshez szükséges képességeik, szakismeretük és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.

Emberi erőforrás-menedzsment: a szervezeti célok eléréséhez szükséges mennyiségű és minőségű humán erőforrás iránti igényt meghatározza, a szükséges erőforrást felkutatja, kiválasztja, „beszerzi”, gondoskodik a hatékony alkalmazásáról, fejlesztéséről vagy szükség esetén eltávolításáról. Emellett egyeztetni a szervezet és a munkavállalók céljait, igényeit és ezeket kölcsönösen figyelembe veszi a döntések meghozatalánál. Az emberi erőforrás-menedzsment olyan stratégia, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását, a szervezetben a szervezetért dolgozó embereket. Emberi erőforrás tervezése egy komplex, ciklikus tervezési folyamat, melynek lépései az elemzés (azon belül a jelenlegi helyzet és a jövőbeli fejlemények számbavétele, eltéréselemzés), a célkitűzés és az akciótervezés.

Emberi tőke: a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint motivációkból összeadódó kollektív érték

Értékesítés: köti össze a vállalatot a fogyasztóval, a vállalat által megtermelt termékeket eljuttatja a fogyasztóhoz, lebonyolítja az ehhez szükséges szállítási, csomagolási, fizetési, információs feladatokat.

Folyamat-innováció: új, vagy jelentősen javított termelés vagy elosztási módszer alkalmazása. A folyamat-innováció technikák, berendezések vagy szoftverek jelentős változását foglalja magában. A folyamat-innováció a termelési vagy szállítási egységköltések csökkenésével, a minőség növekedésével, új vagy jelentősen javított termékek gyártásával és elosztásával jár.

Információ: a vállalat számára új ismeretet jelentő adat, amely a vállalkozói döntést befolyásolja.

Információs rendszer: a vállalat környezetére, belső működésére és a vállalat és környezete közötti tranzakciókra vonatkozó információk begyűjtését, feldolgozását, tárolását és szolgáltatását végző személyek, tevékenységek és technikai eszközök összessége.

Inkubáció: olyan komplexszolgáltatások biztosítása, amelyek lehetőséget biztosítanak a vállalkozásoknak innovációs terveik megvalósítására. A vállalkozásoknak így nem kell létrehozniuk egy költséges és drága fejlesztési infrastruktúrát és szervezetet, ami lassan és nehezen térül meg, hanem „bérbe veszik” azt. A így felmerülő kis beruházási igény lehetőséget teremt a kisebb, gyengébb tőkeerővel rendelkező vállalkozások számára, hogy javítsák túlélési esélyeiket, megalapozzák piaci pozíciójukat.

Innováció: a fogyasztói igények kielégítésének új, a korábbinál magasabb minőségű módja. Az Oslo Kézikönyvben az innováció fogalmát úgy értelmezik, mint új, vagy szignifikánsan javított termék vagy szolgáltatás, vagy folyamat, marketing módszer, új szervezeti módszer, munkaerő-szervezés vagy külső kapcsolatok.

Innováció-menedzsment: vezeti, szervezi, irányítja a kutatás-fejlesztést és más vállalati innovációs tevékenységeket az ötletek feltárásától az innováció eredményének méréséig és a visszacsatolásig, ennek érdekében összefogja és irányítja a szükséges erőforrásokat és a fejlesztéshez szükséges tudásbázist. Innovációs tevékenység minden tudományos, technológiai, szervezeti, pénzügyi és kereskedelmi lépés, amely tudatosan vagy szándékosan vezet az innováció végrehajtásához.

Kényszervállalkozás: azok a szervezetek, melyek azért indították tevékenységüket vállalkozási formában, mert alkalmazottként nem volt lehetőségük dolgozni (munkanélküliek), az alapítók a megélhetésüket így vállalkozóként kívánják finanszírozni.

Készlet: a vállalatnál adott időpontban rendelkezésre álló termékek állománya. Mivel a fogyasztóknak a termeléstől független helyen és időben vannak igényei az adott termékre, így ezeket megfelelő készletezéssel át kell hidalni.

Kommunikáció: az a kétoldalú folyamat, amely során két vagy több ember információt cserél és értelmez valamilyen szándékkal.

Logisztika: az a vállalati tevékenység, amely biztosítja, hogy az üzleti folyamatok zavartalan lebonyolításához szükséges termékek a megfelelő helyen és időpontban, a szükségleteknek megfelelő mennyiségben, minőségben és választékban rendelkezésre álljanak.

Marketing innováció: új marketing módszer, amely magában foglalja a termék desing vagy csomagolás, a termékelhelyezés vagy a termék reklámozás vagy árazás jelentősen új módját.

Menedzsment: a vállalati humán erőforrás azon területe, amely a különböző szintű (stratégiai, taktikai és operatív) döntéseket meghozza, megtervezi a vállalati működéshez szükséges erőforrásokat, megszervezi és irányítja a vállalati folyamatokat és koordinálja a tevékenységben résztvevők működését.

Misszió (küldetés): kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás.

Motiváció: minden olyan belső és külső ösztönző erő, amely adott cselekvésre buzdítja az egyént. Esetünkben azon ösztönző erőket keressük, amelyek arra motiválják az egyént, hogy saját vállalkozást indítson.

Munkakör: a szervezet legkisebb azonosítható egysége, amelynek célja, dinamikája és a munkakörbetöltő által egyéni felelőse van.

Munkakörelemzés: információt szolgáltat a munkakör lényegéről, az elvégzendő tevékenységekről, a felelősségi, hatásköri szabályokról, a munkakör betöltőjével szemben támasztott igényekről.

Piac: a tényleges és potenciális eladók és vevők, illetve azok cserekapcsolatainak rendszere, melynek legfőbb tényezői a kereslet, a kínálat, az ár és a jövedelem.

Problémamegoldás: olyan kreatív folyamat, amely egy adódó lehetőség kihasználásának módjára, vagy valamely nem megfelelő helyzet feloldására, feszültség elhárítására irányul.

Stratégiai akciók: a stratégiai célokból levezetett kiemelt feladatok. A projekt a stratégiai akciókból összeállított, általában több évre szóló feladatcsomag, amelyhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk hozzá

Stratégia kialakítása: magában foglalja az üzleti terület vagy területek kiválasztását, a küldetés és vízió megfogalmazását, a stratégiai célok kitűzését, valamint a stratégia megvalósítását szolgáló eszközök és módszerek kijelölését.

Stratégiai tervezés: stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki.

Szervezeti innováció: a cég üzleti gyakorlatának, a munkaerő-szervezésnek vagy külső kapcsolatainak az új szervezési módja.

Szervezés: olyan tevékenység, amely előre meghatározott célok megvalósítására irányul a szervezet személyi és tárgyi erőforrásainak összehangolása (optimális kombinációja) által.

Szponzoráció: két fél üzleti alapú kommunikációs együttműködése, amelynek során a jogtulajdonos lehetővé teszi, hogy az üzleti partnere a jogtulajdonos programjához kapcsolódó kommunikációs helyzetekben megszólítsa annak közönségét.

Technológiai inkubátor: a vállalkozások számára technológia-orientált, vagy tudásintenzív szolgáltatást nyújtanak.

Technológiai innováció: a gazdasági tevékenység hatékonyságának, jövedelmezőségének javítása, illetve kedvező társadalmi és környezeti hatások elérése érdekében végzett tudományos, műszaki, szervezési, gazdálkodási, kereskedelmi műveletek összessége, amelyek eredményeként új vagy lényegesen módosított termékek, eljárások, szolgáltatások jönnek létre, új vagy lényegesen módosított eljárások, technológiák alkalmazására, piaci bevezetésére kerül sor, beleértve azokat a változásokat, amelyek csak adott ágazatban vagy adott szervezetnél minősülnek újdonságnak.

Termék és szolgáltatás fejlesztés folyamata: az új ötletek keresésétől a termékek, szolgáltatások piaci bevezetéséig tartó tevékenységek összessége.

Termék-innováció: olyan termékek vagy szolgáltatások bevezetése, amelyek újak, vagy jelentősen javítottak, figyelembe véve a használati módok jellegét és szándékát. Magában foglalja a technikai jellemzők, összetevők és anyagok, szoftver, vevői kapcsolatok vagy egyéb funkcionális jellemzők jelentős megújítását.

Termelésellátás: a különböző termelési fázisok között elhelyezkedő, illetve áramló termelésközi készletekkel való gazdálkodás.

Üzleti folyamatok újrászervezése (BPR: Business Process Reengineering): az üzleti, vállalati folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése drámai javulás elérése céljából a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.

Üzleti terv: általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.

Üzleti vállalkozás: olyan emberi tevékenység, melynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett.

Vállalat: az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan struktúra, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. A vállalkozások a gazdaság „termelő” egységei. Erőforrásokat biztosítanak a termeléshez (pl.

gépek, ingatlan, munkaerő, tőke, stb.), melyek segítségével termékeket, szolgáltatásokat állítanak elő.

Vállalatcsoport: elismert vállalatcsoport az összevont, konszolidált éves beszámoló készítésére kötelezett, legalább egy uralkodó tag és legalább három, az uralkodó tag által ellenőrzött tag által kötött uralmi szerződésben meghatározott, egységes üzletpolitikán alapuló együttműködés. A vállalatcsoportban tagként részvénytársaság, korlátolt felelősségű társaság, egyesülés és szövetkezet vehet részt.

Vezetés: a munkavállalókra való közvetlen ráhatást jelenti. A vezetés tehát olyan tevékenység, amely kitűzi a szervezet céljait, meghatározza az ezek eléréséhez szükséges eszközöket, elindítja, irányítja és koordinálja a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket.

Vízió (jövőkép): a távolabbi jövőben (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet haladva rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.

III. Gyakorlati feladatok

1. gyakorlat: Társadalmi vállalkozás

Feladat témaköre: Társadalmi vállalkozás	
Feladat elnevezése: A társadalmi vállalkozás meghatározása, helye a szervezeti formák között	Feladat típusa: (otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi) (egyéni – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 60 perc	
Feladat célja: A feladat célja, a vállalkozások, társadalmi vállalkozások és civil szervezetek közötti különbségek, hasonlóságok megértése, beazonosítása. A résztvevők ismerjék meg, és sajátítsák el a társadalmi vállalkozások működésére vonatkozó jellemzőket, illetve képesek legyenek azt meghatározni, és beilleszteni a szervezeti formák közé.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása: Az adott sablonokat, a számozást követve, szövegbeosztás szerint 10 darabra szükséges felválni. Az összevágott csíkokat összekeverni. Egy- egy csoport egy-egy összekevert összesen 30 db csíkból álló kupacot kap. Ezeket a csíkokat kell a résztvevőknek az instrukció alapján szétválogatni, az adott kérdéskör szerint. Alkossunk a résztvevőkből 3 csoportot – 5-6 fővel maximum- tetszőleges módon. A szervezeti formákat írjuk fel egy borítékba, úgy hogy az ne látszódjon. Majd a csoportokból egy-egy fő választ egy borítékot. Közben a teremben 3 különböző helyet jelöljünk meg. Egyik pont a civil szervezet, egy másik pont a vállalkozás, a harmadik pont a társadalmi vállalkozás helye lesz a teremben, ezeket a pontokat a szervezetek nevének kihelyezésével jelöljük, ez jelzi a munkateret a csoportoknak. Amennyiben megvannak a csoportok és kihúzta minden csoport a maga borítékját, kiadjuk az instrukciót.	
Instrukció: Az összekevert csíkokból, csoportonként összesen 30 db, minden csoport kiválasztja azt a 10 meghatározást, amely a kihúzott boríték (Civil szervezet- Vállalkozás - Társadalmi vállalkozás) mint szervezeti formára a leginkább jellemző. A megoldáshoz kiadjuk minden csoportnak a kérdésköröket, illetve kivetítjük PPT-n.A csoporttagok kooperatív tanulás útján megosztják egymással eddigi tanulmányi tapasztalataikat a témával	

kapcsolatban, megvitatják az adott témához tartozó kérdésekhez tartozó válaszokat (10 db), - azaz kiválasztják az összevágott 30 db csíkból a számukra helyes 10 választ kérdésenként- és közösen konszenzus útján megegyeznek a feladatmegoldásban. A kiscsoportos feladatra 20 perc áll rendelkezésre.

Csoportos prezentáció és nagycsoportos feladatmegoldás:

Amikor a csoportok elkészülnek, ill. 20 perc után minden csoport prezentálja a feladata megoldását, a kivetített kérdések mentén, lépésről-lépésre haladunk, pontonként. Kérdésenként (összesen 10), egyszerre 1 kérdéskör, minden csoport bemutatja a saját megoldását, majd a megoldásokat összevetik, közösen a 3 csoport összehasonlítja és megvitatja a szakmai tréner segítségével. Amennyiben az egyik/több csoport válasza nem jó, közösen szükséges megtalálni az adott kérdésre jó választ. Itt mindenképpen szükséges a szakmai tréner útmutatása, és szükség szerint a válaszok kiegészítése, elmagyarázása – de nagyon fontos, hogy a nagy csoport közösen jöjjön rá a jó válaszra. A nagycsoportos feladatra 30 perc áll rendelkezésre.

Kérdések a feladathoz

1. Kik a szervezet vezetői? Hogyan lehet őket meghatározni? Milyen kompetenciákkal rendelkeznek?
2. Mi az adott szervezet küldetése, stratégiai célja?
3. Kik a munkavállalói? Mi alapján választja ki őket? Hogyan történik a foglalkoztatásuk?
4. Kik a szervezet partnerei?
5. Mi a szervezet törekvése a hasonló szervezetekkel?
6. Földrajzilag milyen hatókörben fejti ki a tevékenységét?
7. Milyen döntéshozási mechanizmust alkalmaznak?
8. Milyen jogi formában működnek?
9. Miből származik a legtöbb bevétele? Milyen pénzügyi eszközöket használhat fel a működéséhez?
10. Mire használja fel a bevételeit?

Végrehajtás értékelése

Kérdések feltevése a szakmai tréner által – 10 perc

- Miben volt hasznos a feladat?
- Mennyire sikerült elhelyezni a társadalmi vállalkozásokat a szervezeti formák között?

- Véleménye szerint, mely szervezeti formában tudná elképzelni magát mint munkavállaló/tulajdonos és miért?

- és még hasonló kérdések a teljesség igénye nélkül.

Speciális helyszíni igények, körülmények

Előnyös, ha a helyszín olyan bútorokkal van berendezve, amelyek könnyen átrendezhetőek

Eszközök

A feladathoz készített sablonok (Melléklet: összesen 3 db Vállalkozás, Civil szervezet, Társadalmi vállalkozás + a Kérdéskör kinyomtatása, előkészítése a gyakorlathoz.

Projektoros vetítés a feladat végén segíti az átláthatóságát az eredményeknek, a helyes válaszoknak.

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos és plenáris feldolgozás, megvitatás.

Konklúziók

Feladat forrása:

Hajzer Angelika összeállítása alapján

Szükséges mellékletek

KÉRDÉSEK A FELADATHOZ

1. Kik a szervezet vezetői? Hogyan lehet őket meghatározni? Milyen kompetenciákkal rendelkeznek?
2. Mi az adott szervezet küldetése, stratégiai célja?
3. Kik a munkavállalói? Mi alapján választja ki őket? Hogyan történik a foglalkoztatásuk?
4. Kik a szervezet partnerei?
5. Mi a szervezet törekvése a hasonló szervezetekkel?
6. Földrajzilag milyen hatókörben fejti ki a tevékenységét?
7. Milyen döntéshozási mechanizmust alkalmaznak?
8. Milyen jogi formában működnek?

9. Miből származik a legtöbb bevétele? Milyen pénzügyi eszközöket használhat fel a működéséhez?

10. Mire használja fel a bevételeit?

VÁLLALKOZÁS

1. Középpontjában profitorientált üzletemberek állnak.
Kiváló üzleti érzék, kezdeményezőkézség, kreativitás és innováció. Önismeret, önállóság, proaktivitás, racionális- és logikus gondolkodás, döntéshozatal, folyamatszemplélet, erős vezetői készségek, kockázatvállalás jellemzi őket. Belső hajtóerejük a verseny és a profitszerzés.
2. Küldetésében a legfontosabb érték a megtermelt haszon, a pénz. Szigorúan üzleti alapon működik, célja a profittermelés.
3. Magasan kvalifikált, képzett, munkaerő, akiket magas fokú szaktudásuk, nagyfokú tapasztalatuk és kvalitásuk alapján választanak ki, akár több körös kiválasztás útján. Leginkább foglalkoztatottként munkaviszonyban, megbízási jogviszonyban dolgoznak, versenyképes bérekért.
4. Beszállítók, akik legjobb áron és minőségben kínálnak terméket a szervezetnek megvételre, illetve a vevők, akik a legjobb áron vásárolják meg a szervezet megtermelt javait/ szolgáltatásait a GLOBÁLIS piacon.
5. Abszolút verseny.
6. Globálisan, ahol a piac van, azaz ahol el tudja adni a megtermelt javait/ szolgáltatásait.
7. Döntéshozás: legtöbb szervezetnél autokratikus, vagy globálisan működő mátrix szervezet, ahol a döntés vezetők által felülről vezérelt.
8. Egyéni vállalkozó, Bt, Kft. Rt.
9. Bevétele az általa előállított termék/szolgáltatás értékesítéséből származik.
Működéséhez felhasználhat banki kölcsönöket, visszatérítendő támogatásokat stb.
10. Bevételeit a szervezet költségeire fordítja, a nyereséget szétosztja a szervezet tulajdonosai, részvényesei között.

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁS

<p>1. Középpontjában társadalmi ügyekért elkötelezett, társadalmilag felelős emberek állnak, akik egyben üzleti szemlélettel is rendelkeznek. Kezdeményezőkézség, kreativitás és innováció. Önismeret, önállóság, proaktivitás, logikus gondolkodás, folyamatszemplélet, demokratikus döntéshozatal, nagyfokú emberismeret és empátia jellemzi őket. Belső hajtóerejük az együttműködés, problémamegoldás és másoknak való segítségnyújtás.</p>
<p>2. Küldetésében a legfontosabb érték az ember. Üzleti alapon működő tevékenységeivel teremt értéket, old meg helyi társadalmi problémákat, és hosszú távú fenntarthatóságra törekszik.</p>
<p>3. Magasan kvalifikált, képzett, munkaerő, akik magas fokú szaktudással, nagyfokú tapasztalattal és kvalitással rendelkeznek. Leginkább önként illetve elkötelezettségből csatlakoznak mint munkatárs a szervezethez. Foglalkoztatottként munkaviszonyban, tagi munkavégzés keretében, megbízási jogviszonyban dolgoznak, sokszor alacsonyabb bérért.</p>
<p>4. Helyi beszállítók, akik helyi alapanyagokból, kiváló minőségben kínálnak alapanyagot a szervezetnek megvételre. Vevők, akik a legjobb áron vásárolják meg a szervezet megtermelt javait/ szolgáltatásait a LOKÁLIS piacon ezzel is támogatva a szervezet működését. Valamint támogatók, adományozók, donor szervezetek, akszelerátorok - akik lehetnek helyi vállalkozások, befektetők, helyi önkormányzat, állam, pro bono magánszemélyek, stb.</p>
<p>5. Helyi közösség fejlesztése, támogatása és együttműködés.</p>
<p>6. LOKÁLISAN, a helyi közösségben, ahol a felmerült társadalmi problémára építik fel a szervezet működését.</p>
<p>7. Döntéshozás: Demokratikus, a tagoknak egyformán van döntési jogkörük. Alulról vezérelt ötletek alapján, közösségi tervezés valósul meg.</p>
<p>8. Egyesület, alapítvány, szociális szövetkezet, egyház, nonprofit gazdasági társaság, itt is lehet Bt, Kft is.</p>
<p>9. Bevétele a lokálisan előállított termék/szolgáltatás értékesítéséből, továbbá adományokból, támogatásokból származik, ami biztosítja a fenntarthatóságát, továbbá működéséhez nem visszatérítendő támogatásokat is felhasznál.</p>
<p>10. Bevételeit a szervezet költségeire fordítja, a „nyereségét” visszafordítja az értékteremtésbe, társadalmi céljai eléréséhez, hogy a közösség élethelyzetét javítsák.</p>

CIVIL SZERVEZETEK

1. Középpontjában társadalmi ügyekért elkötelezett, társadalmilag felelős, szociálisan érzékeny emberek állnak. Nagyfokú emberismeret és empátia jellemzi őket. Döntésükben demokratikusak, ami leginkább érzelmi alapokon nyugszik. Mindig az adott problémára fókuszálnak, a tevékenységeiket így általában ad-hoc végzik, így működésük hullámzó. Belső hajtóerejük az együttműködés, problémamegoldás és másoknak való segítségnyújtás.
2. Küldetésében a legfontosabb érték az ember. Fő célja a helyi társadalmi problémák megoldása, a helyi közösség fejlesztése.
3. Magasan kvalifikált, képzett, munkaerő, akik magas fokú szaktudással, nagyfokú tapasztalattal és kvalitással rendelkeznek. Leginkább önként, illetve elkötelezettségből csatlakoznak mint munkatárs/önkéntes a szervezethez (vagy ők maguk az alapítók). Többségében önkéntesen végzik a munkájukat önzetlenül, bér nélkül, néha pályázatokból, közfoglalkoztatásból foglalkoztatottként a projekt ideje alatt, alacsonyabb bérért.
4. A helyi lakosság, közösség, aki maga a szervezet célcsoportja is egyben. Valamint támogatók, adományozók, akik lehetnek helyi vállalkozások, helyi önkormányzat, állam, pro bono magánszemélyek, stb.
5. Helyi közösség fejlesztése, támogatása és együttműködés.
6. LOKÁLISAN, a helyi közösségben, ahol a felmerült társadalmi problémára építik fel a szervezet működését.
7. Döntéshozás: Demokratikus, a tagoknak egyformán van döntési jogkörük. Alulról vezérelt ötletek alapján, közösségi tervezés valósul meg.
8. Egyesület, alapítvány, egyház.
9. Legnagyobb bevételi forrásai adományokból, támogatásokból, pályázatokból származnak, így tevékenységét leginkább ingyenesen végzi. Működéséhez csak nem visszatérítendő támogatásokat használ fel.
10. A bevételi forrásai leginkább támogatások, pályázatok, és adományok, és ezt a célcsoportjuk/ a közösség javára, használják fel/ ingyen szolgáltatnak/ szétosztják, hogy enyhítsék a társadalmi egyenlőtlenségeket, a közösség élethelyzetét javítsák, azaz elérjék a megfogalmazott társadalmi céljaikat. Viszont ezen bevételek már

nem, vagy csak részben fedezik a szervezet költségeit, így hosszú távon nem fenntarthatóak.

2. gyakorlat: Cégalapítás

Feladat témaköre: Vállalkozás alapítás	
Feladat elnevezése: Vállalkozási formák	Feladat típusa: (otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 2x60 perc	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a hallgatók tisztában legyenek a vállalkozási formákra vonatkozó hatályos jogszabályokkal. Meg tudják határozni, milyen vállalkozási formában érdemes gondolkodniuk, melyek a főbb különbségek a vállalkozási formák között.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása:	
1. Feladat A résztvevők 3-4 fős csoportokban dolgozva összegyűjtik, milyen vállalkozási formákat ismernek, valamint a felsorolt vállalkozási formák közül milyen formában működnek az általuk ismert kulturális vállalkozások. A gyűjtési munka után a KSH 2017-es szervezetek gazdálkodási forma (GFO) szerinti besorolását figyelembe véve (melléklet), elhelyezik a vállalkozási formákat.	
2. Feladat A csoportok összegyűjtik a megnevezett vállalkozási formák tartalmi meghatározásait a KSH oldalán található GFO elemeinek tartalmi meghatározása dokumentum alapján. Utánanéznek a következő szempontoknak:	
<ul style="list-style-type: none">- alapítás módja- szervezeti felépítése- szavazati jogok- felelősségi körök- vagyoni hozzájárulás feltételei- adó- és járulékfizetési kötelezettségek- alapításhoz szükséges tőke nagysága	

3. Feladat Az első és második feladat információi alapján, továbbra is kis csoportban dolgozva, kiválasztják és meg is indokolják, hogy milyen gazdálkodási formát választanának. A csoportok összegyűjtik indokaikat.

Végrehajtás értékelése

A feladatok végén a csoportok plenáris formában ismertetik melyik formát választották és miért.

Speciális helyszíni igények, körülmények

A helyszínen biztosítani lehessen a 3-4 fős csoportban dolgozást, valamint csoportonként legalább egy internetes elérhetőséggel rendelkező számítógépet/laptopot igényel. Wifivel rendelkező helyszín előnyt jelent, így az okos telefontal rendelkező résztvevők is tudnak tájékozódni az internetről.

Eszközök

A KSH dokumentumai nyomtatott formában is segíthetik a résztvevőket.

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, majd plenáris ismertetés.

Konklúziók

Amilyen könnyű céget alapítani, olyan nehéz megszüntetni. A feladat rámutat arra, hogy milyen szempontokat kell átgondolni cégalapítás előtt, hogy a vállalkozás tevékenységéhez, működéséhez legillőbb cégformát találja meg a vállalkozó.

Feladat forrása

Központi Statisztikai Hivatal – Gazdasági szervezetek gazdálkodási forma szerinti osztályozása https://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/gfo/gfo17_07_struktura.pdf

Központi Statisztikai Hivatal – GFO elemeinek tartalmi meghatározása

https://www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/gfo/gfo17_07_tartalom.pdf

Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig
HVG Kiadó Zrt. Budapest

Szükséges mellékletek

A GFO minden olyan gazdálkodási formát tartalmaz, amelyet törvény vagy más magas szintű jogszabály nevesít.


GFO'2017-07 kód	GFO'2017-07 megnevezés
1,2	Vállalkozás
1	Jogi személyiségű vállalkozás
11	Gazdasági társaság
113	Korlátolt felelősségű társaság
114	Részvénytársaság
116	Közkereseti társaság
117	Betéti társaság
12	Szövetkezet
121	Szociális szövetkezet
122	Takarék- és hitelszövetkezet
123	Iskola szövetkezet
124	Agrárgazdasági szövetkezet
126	Biztosító szövetkezet
128	Foglalkoztatási szövetkezet
129	Egyéb szövetkezet
13	Egyéb jogi személyiségű vállalkozás
131	Ügyvédi iroda
132	Szabadalmi ügyvivő iroda
133	Vízitársulat
135	Erdőbirtokossági társulat
136	Végrehajtó iroda
137	Közjegyzői iroda
14	Jogi személyiségű európai gazdasági vállalkozások
141	Európai részvénytársaság (SE)
142	Európai szövetkezet (SCE)
143	Magyarországi székhelyű európai gazdasági egyesülés
144	Európai területi együttműködési csoportosulás (EGTC)
15	Szövetkezet (folytatás)
151	Közérdekű nyugdíjas szövetkezet
2	Jogi személyiség nélküli vállalkozás
21	Jogi személyiség nélküli gazdálkodó szervezet
214	Víziközmű-társulat
22	Gazdasági tevékenységet végző jogalany
226	Külföldi vállalkozás magyarországi fióktelepe
227	Külföldi székhelyű európai gazdasági egyesülés magyarországi telephelye
228	Egyéni cég
23	Önálló vállalkozó
231	Egyéni vállalkozó
232	Egyéb önálló vállalkozó
233	Adószámmal rendelkező magánszemély

3	Költségvetési szervek és költségvetési rend szerint gazdálkodó szervek
31	Központi költségvetési irányító és költségvetési szervek
311	Központi költségvetési irányító szerv
312	Központi költségvetési szerv
32	Helyi önkormányzati költségvetési irányító és költségvetési szervek
321	Helyi önkormányzat
322	Helyi önkormányzati költségvetési szerv
325	Önkormányzati hivatal (költségvetési szerv)
327	Helyi önkormányzatok társulása
328	Területfejlesztési önkormányzati társulás
34	Köztisztviselői költségvetési irányító és költségvetési szervek
341	Köztisztviselői költségvetési irányító szerv
342	Köztisztviselői költségvetési szerv
35	Országos nemzetiségi önkormányzati költségvetési irányító és költségvetési szervek
351	Országos nemzetiségi önkormányzat
352	Országos nemzetiségi önkormányzati költségvetési szerv
353	Országos nemzetiségi önkormányzatok társulása
36	Területfejlesztési tanácsok
362	Térségi fejlesztési tanács
37	Helyi nemzetiségi önkormányzati költségvetési irányító és költségvetési szervek
371	Helyi nemzetiségi önkormányzat
372	Helyi nemzetiségi önkormányzati költségvetési szerv
373	Helyi nemzetiségi önkormányzatok társulása
38	Költségvetési rend szerint gazdálkodó egyéb szervek
381	Költségvetési rend szerint gazdálkodó, központi költségvetési körbe tartozó szerv
382	Költségvetési rend szerint gazdálkodó, önkormányzati költségvetési körbe tartozó szerv
39	Költségvetési technikai kódok
391	Központi kezelésű előirányzat
392	Fejezeti kezelésű előirányzat
393	Elkülönített állami pénzalap
394	Nyugdíjbiztosítási Alap
395	Egészségbiztosítási Alap
396	Nemzeti Együttműködési Alap
397	Járási hivatalok
5,6	Nonprofit és egyéb nem nyereségérdekelt szervezet
51-59, 69	Statisztikai nonprofit szervezetek

5	Jogi személyiségű nonprofit szervezet
51-52	Egyesület
51	Párt, érdekképviselő, szövetség, az egyesület jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egysége
511	Párt
512	Szakszervezet
513	Egyéb munkavállalói érdekképviselő
514	Munkáltatói, tulajdonosi érdekképviselő
515	Országos sportági szakszövetség
516	Egyéb sportszövetség
517	Egyéb szövetség
519	Egyesület jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egysége
52	Az egyesület egyéb formái
521	Sportegyesület
524	Kölcsönös biztosító egyesület
525	Vallási tevékenységet végző szervezet
526	Polgárőr egyesület
528	Nemzetiségi egyesület
529	Egyéb egyesület
54	Köztestület
541	Kamara
549	Egyéb köztestület
55	Egyházi jogi személy
551	Bevett egyház
552	Elsődlegesen közfeladatot ellátó belső egyházi jogi személy
555	Elsődlegesen vallási tevékenységet végző belső egyházi jogi személy
559	Egyházi szervezet technikai kód
56	Alapítvány, jogi személyiségű intézménye és szervezeti egysége
561	Közalapítvány
562	Közalapítvány önálló intézménye
563	Egyéb alapítvány önálló intézménye
564	Pártalapítvány
565	Alapítvány jogi személyiséggel rendelkező szervezeti egysége
566	Kormány által létrehozott alapítvány
569	Egyéb alapítvány
57	Nonprofit gazdasági társaság
572	Nonprofit korlátolt felelősségű társaság
573	Nonprofit részvénytársaság
574	Európai kutatási infrastruktúráért felelős konzorcium (ERIC)
575	Nonprofit közkereseti társaság
576	Nonprofit betéti társaság
58	Pénztárszervezet
581	Önkéntes kölcsönös biztosító pénztár
582	Magánnyugdíjpénztár
583	Vegyes nyugdíjpénztár
59	Egyéb, jogi személyiségű nonprofit szervezet
591	Egyesülés
593	Lakásszövetkezet
595	Nemzeti otthonteremtési közösség
599	Egyéb, jogi személyiségű nonprofit szervezet

6	Jogi személyiség nélküli nonprofit szervezet
61	Jogi személyiség nélküli nonprofit szervezet
611	Külföldiek magyarországi közvetlen kereskedelmi képviselője
69	Egyéb, jogi személyiség nélküli nonprofit szervezet
692	Társasház
693	Építőközösség
699	Egyéb, jogi személyiség nélküli nonprofit szervezet
7, 8, 9	Átmeneti és technikai kódok
7	Egyéb gazdasági szervezet
71	Állami gazdálkodó szervezet
711	Állami vállalat
72	Egyéb vállalat
721	Leányvállalat
73	Megszűnt gazdálkodási forma
731	Gazdasági munkaközösség
732	Közös vállalat
734	Polgári jogi társaság
735	Művészeti alkotóközösség
736	Közhasznú társaság
737	Egyes jogi személyek vállalata
738	Egyéb, máshova nem sorolt vállalat
739	Egyéb megszűnt gazdálkodási forma
9	Technikai kód
91	Alap
915	Befektetési alap
916	Országos Betétbiztosítási Alap
918	Pénztárak garanciaalapja
919	Egyéb alap
92	Munkavállalói rész tulajdonosi program szervezete
921	Munkavállalói rész tulajdonosi program szervezete
93	Egyéb adóalany
931	Egyéb adóalany
932	Adószámmal rendelkező külföldi vállalkozás
94	Külföldi diplomáciai, konzuli testület, egyéb területen kívüli szervezet
941	Külföldi diplomáciai, konzuli testület
942	Egyéb területen kívüli szervezet
96	Háztartás
961	Háztartás

3. gyakorlat: Vízió – Misszió

Feladat témaköre: Vízió, misszió	
Feladat elnevezése: A vállalkozás jövőképének és küldetésének meghatározása	Feladat típusa: (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u>) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 2x60 perc otthoni és 60 perc tantermi munka	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a résztvevők tisztán lássák a vízió és a misszió közötti különbséget, valamint el is tudják készíteni a saját vállalkozásukhoz.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képésben résztvevők	
Feladat részletes leírása:	
<p>VÍZIÓ</p>  <p>VISION</p>	
Első lépésben otthoni/munkahelyi feladatként minden résztvevő válaszol az alábbi kérdésekre:	
<ul style="list-style-type: none">- Mivé szeretne válni vállalkozása (lehet valós, vagy kitalált vállalkozás is)?- Hogyan látja vállalkozását a jövőben (lehet valós, vagy kitalált vállalkozás is)?	
A kérdésre adott válaszaik alapján, minden résztvevő egyénileg, otthon/vagy a munkahelyén készít egy montázst a kulturális vállalkozás meghatározott jövőképéről.	
Az elkészült a montázsokat a résztvevők magukkal hozzák a tantermi órára, ahol mindenki keres magának egy párt, és visszajelzést adnak egymásnak a bemutatott jövőkép montázsokra. Ki mit lát a képen? Mit jelezne vissza a másiknak, mit tud kiolvasni a képről, hogyan írná le a kép alapján a vállalkozás vízióját? Összegyűjtik a közös elemeket.	

MISSZIÓ



Egyénileg otthoni munkában mindenki elkészíti a kulturális vállalkozásának misszióját, ami ne legyen több mint 100 szó és épüljön az alábbi 9 pont köré

- 1) VEVŐ - Kik a vállalkozás vevői?
- 2) TERMÉK/SZOLGÁLTATÁS - Melyek a vállalkozás fő termékei, szolgáltatásai?
- 3) PIAC - Földrajzilag, hol versenyez/jelenik meg a vállalkozás?
- 4) TECHNOLOGIA - Mennyire naprakész technológiát alkalmaz a vállalkozás?
- 5) TÚLÉLÉSRE, NÖVEKEDÉSRE, PROFITABILITÁSRA VONATKOZÓ INFORMÁCIÓK - Elkötelezett-e a növekedés, a pénzügyi stabilitás mellett?
- 6) FILOZÓFIÁJA - Melyek a vállalkozás alap értékei, eszméi, törekvései, etikai prioritásai?
- 7) SAJÁTOSSÁG - Melyek a vállalkozás megkülönböztető kompetenciái, versenyelőnyei?
- 8) KÖZMEGÍTÉLÉS/IMÁZS – felelősség a társadalom, környezet iránt, közgondolkodás a vállalkozásról
- 9) MUNKAVÁLLALÓK - Értékes része-e a vállalkozásnak a munkavállalók véleménye

Az elkészült missziókat magukkal hozzák a tantermi előadásra, ahol kiscsoportban dolgoznak velük. A csoport tagjai első körben azt értékelik, hogy mennyire jól írja le a misszió a vízióhoz vezető utat. Majd meghallgatva egymás válaszait kiválasszák a legjobban kialakított és a leggyengébb missziót. Összegyűjtik, mi alapján választottak.

Végrehajtás értékelése

Végül plenáris ülés formájában megbeszélik a legfontosabb tanulságokat. Összegyűjtik a vízió és a misszió közötti különbségeket.

Speciális helyszíni igények, körülmények

Előnyös, de nem speciális igény, ha a helyszín olyan bútorokkal van berendezve, amelyek könnyen átrendezhetőek.

Eszközök

Otthoni, montázskészítő munkának van eszközigénye. Régi magazinok, ragasztó, egy A3/A4-es papírlap.

Alkalmazott módszerek

A feladat jelentős egyéni munkát igényel. Fontos, hogy a behozott munkákat dialógus mentén beszéljék meg a résztvevők.

Konklúziók

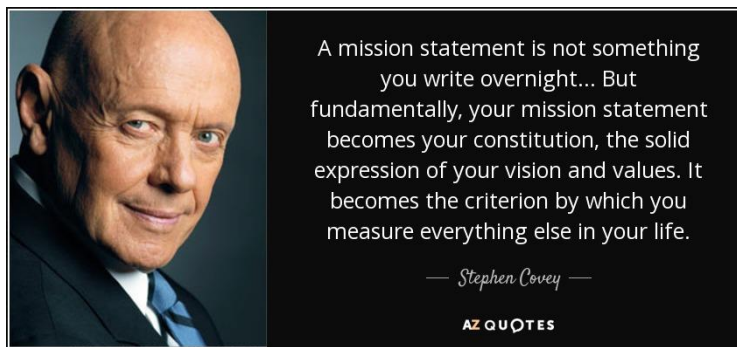
A kulturális vállalkozás működésénél is fontos, hogy tisztán látható legyen, hol látja helyét a jövőben, mit és hogyan szeretne elérni. Ebben segít a vízió és a misszió megalkotása, kommunikálása.

Feladat forrása

Forest R. David, Fred R. David (2003): It is time to redraft your mission statement. Journal of Business Strategy Vol. 24 Issue 1. pp11-14

Szükséges mellékletek

A hallgatók által otthon készített montázs és a misszió dokumentuma jelenti a tantermi előadás eszközét.

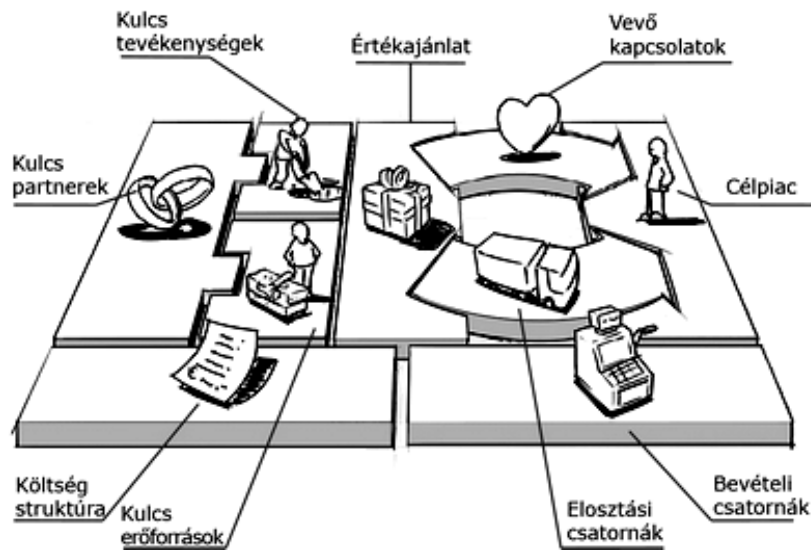


4. gyakorlat: Üzleti modell vászon

Feladat témaköre: ÜZLETI MODELL VÁSZON	
Feladat elnevezése: Az üzleti modell vászon elemeinek megismerése	Feladat típusa: otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi <u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – plenáris
Időtartam: 2 x 60 perc	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a hallgatók megismerjék az üzleti modell vásznat, amely az üzleti modellek leírására, vizualizációjára, értékelésére és megváltoztatására szolgáló közös nyelv. Tisztában legyenek azzal, milyen területeket kell feltérképezniük, figyelmet fordítaniuk egy kulturális, vagy más típusú vállalkozás indításánál. Megismerik az üzleti modellt felépítő kilenc blokkot, melyekkel a további feladatok során dolgozni fognak. A vászon segítséget jelent a kulturális vállalkozás megtervezéséhez.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása: 1) A foglalkozás résztvevői egyénileg post-it használatával dolgoznak. Arra a kérdésre keresik a választ, hogyan működik egy vállalkozás, milyen tevékenységei, területei vannak? Az első feladat második részeként, még mindig egyénileg dolgozva a post-it-okra írt tevékenységeket, területeket egy lapra összegyűjtve el kell rendezniük. Hogyan építené fel a vállalkozást, hogyan kapcsolódnak az összegyűjtött területek egymással? 2) Az egyénileg készített ábrákat 3-4 fős csoportokban ismertetik egymással. megnézik hol gondolkoztak hasonlóan, hol eltérően kinek milyen elképzelései voltak. Csoport szinten megegyezve készítenek egy közös ábrát, mely a csoportban résztvevők munkája alapján, közös megegyezésen alapul. 3) A 3-4 fős csoportok megkapják az üzleti modell vásznat, elemeire szétvágott formában. Első lépésben beazonosítják, hogy a saját ábrájukon melyik elem, melyik általuk megjelölt területnek felel meg. Megbeszélnek, hol találnak hasonlóságot, eltérést, van-e olyan elem	

amelyikben ők nem gondolkoztak, ennek mi lehet az oka. Majd következő lépésben a kilenc alkotó elemet összeillesztik az általuk gondolt kapcsolódás szerint.

4) A csoportok megkapják az üzleti modell vásznat eredeti formájában. Megnézik, hogy a 9 elem általuk létrehozott kapcsolata egyezik-e a vásznon bemutatott szerkezettel. Megbeszélik, hogy miben gondolkodtak azonosan, miben gondolkodtak másként.



5) A 3-4 fős csoportok utolsó feladatként megosztják a teljes csoporttal, hogy milyen főbb észrevételeik voltak a folyamat során, milyen főbb tanulságokat tudnak levonni a feladtból, és miért lehet hasznos az üzleti modell vásznon használata a későbbiekben munkájuk során.

Végrehajtás értékelése

Az első fázis önálló gondolkodást is igényel. A második fázis alapja a csoportok véleménycseréje, beszélgetés a vállalkozások működéséről szerzett eddigi ismeretek megosztásáról. A a csoportos és a plénum előtti munka is lehetővé teszi az eltérő megközelítések, különbségek és hasonlóságok bemutatását, megvitatását; az egymástól való tanulást.

Speciális helyszíni igények, körülmények -

Eszközök

Üzleti modell vásznon elemei és a vásznon nyomtatása

Alkalmazott módszerek

Egyéni feladatmegoldás, Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás

Konklúziók

Az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket. A kilenc építőelem lefedi a vállalkozás 4 fő területét, melyek a következők: ügyfél, ajánlat, infrastruktúra és a pénzügyi életképesség. Egyfajta stratégiai tervrajz. Az üzleti tervezés időigényes folyamat. Az üzleti modell vászon használata segíti a vállalkozót. Érdeemes első lépésben ennek a segítségével megtervezni a kulturális vállalkozást. Mivel a kilenc blokk szorosan összefügg, egy-egy elem változása kihat az egész rendszerre, így érdemes akár félévente elővenni és megnézni, hogy történt-e változás. Például a piaci szegmens változása maga után vonhatja a marketing csatorna változtatását.

Feladat forrása

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010): Business Model Generation

Szükséges mellékletek

Az üzleti modell vászon 9 eleme, és maga a vászon

KULCSPARTNEREK

KULCSTEVÉKENYSÉGEK

KULCSERŐFORRÁSOK

KÖLTSÉGSTRUKTÚRA

ÉRTÉKAJÁNLAT

VEVŐKAPCSOLATOK
ELOSZTÁSI CSATORNÁK
CÉLPIAC
BEVÉTELI CSATORNÁK

KULCS- PARTNEREK	KULCS- TEVÉKENYSÉGEK	ÉRTÉKAJÁNLAT	VEVŐ- KAPCSOLATOK	CÉLPIAC
	KULCS- ERŐFORRÁSOK		ELOSZTÁSI CSATORNÁK	
KÖLTSÉGSZERKEZET			BEVÉTELI CSATORNÁK	

5. gyakorlat: Az eladó

Feladat témaköre: Az eladó	
Feladat elnevezése: Önismeret	Feladat típusa: otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u> <u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – plenáris
Időtartam: 3x60 perc	
Feladat célja: A feladat résztvevője minél jobban ismerje meg önmagát mint vállalkozót. Úgy tekintsen önmagára, mint a kulturális vállalkozás egyik legfontosabb erőforrására. Ismerje meg, milyen erősségeit tudja kamatoztatni a vállalkozásban.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása:	
1. Gyakorlat – Meghatározó élményeink	
A feladat végzőjének el kell gondolkoznia azon, hogy eddigi élete során melyek voltak azok a helyzetek, amelyekre élete fénypontjaként, meghatározó élményeként emlékszik vissza, függetlenül attól hány éves volt az adott helyzetben. Olyan 7 élethelyzetet kell összegyűjtenie, ami nagy örömet, vagy sikerélményt adott, ami sokat jelentett számára. Ha hétnél több élményt is meg tud nevezni, akkor sorolja fel mindet.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
Az egyes élményekre vonatkozóan válaszolja meg a következő kérdéseket:	
- Mely területen meglévő tehetségét, természetes adottságát használta, és ezek közül melyek használatát élvezte a legjobban?	
- Milyen emberekkel kapcsolatban élt a tehetségével?	
- Milyen típusú szituációban élt a tehetségével?	
2. Gyakorlat – Tehetség	

Sorolja fel azokat a dolgokat, amelyekhez tehetsége van! Kezdje azokkal, amelyek a legtöbb energiával töltik fel!

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

Ezek után nézzon rá, hogy az első és a második gyakorlat között vannak-e közös motívumok. Ha igen, jegyezze fel őket!

3. Gyakorlat – Hogyan látnak mások

A feladat végzője tegye fel az alábbi kérdéseket családtagjainak, barátainak, kollégáinak:

- Mi az a három tulajdonság, amely a leginkább jellemzi a személyiséget?
- Mik az erősségeim, és miben kellene leginkább fejlődnöm, hogy sikeres vállalkozó legyek?
- Milyen szerepet tudnék leginkább betölteni a vállalkozásban?

4. Gyakorlat – Kezd a miérttel?

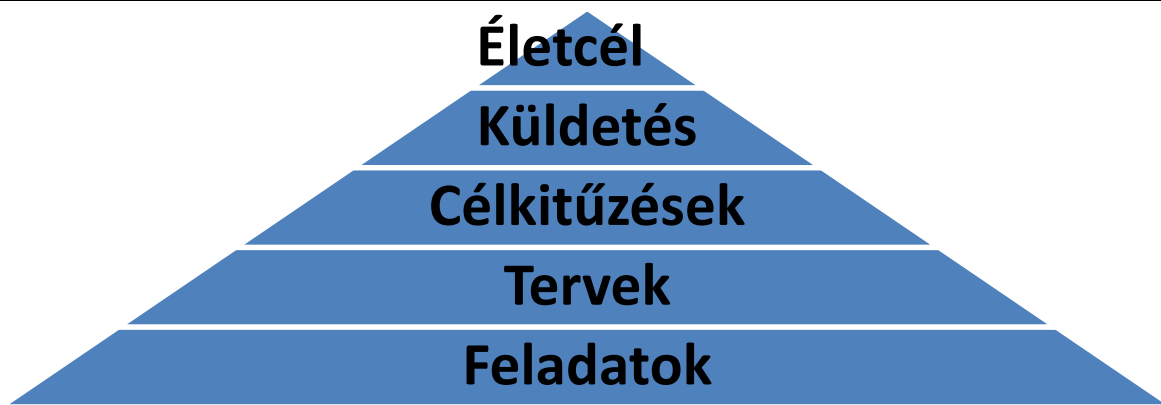
A gyakorlat végzője nézze meg Simon Sinek „Hogyan ösztönöznek cselekvésre a nagy vezetők” TEDx videóját (18 perc)

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=hu

A videó megnézése után válaszoljon az alábbi kérdésekre.

Mi a legfontosabb üzenet számára a videóból?

Figyelembe véve az előző gyakorlatokat is, hogyan fogalmazná meg az egyéni küldetését, életcélját? Miben hisz igazán, mi a hivatása, ami ha megjelenik a kommunikációjában mások számára is hiteles lesz, felkelti az érdeklődést?



5. Gyakorlat – A vállalkozó

A gyakorlat arra invitálja a résztvevőt, hogy gondolkozzon, rajzoljon (akár montázst is készíthet) és nevezze el magát! Játsszon el a gondolattal, hogy a fenti feladatokra adott válaszok alapján egy szuper, egy hős vállalkozó. Így válaszoljon az alábbi kérdésekre!

- Mi a szuper, hős vállalkozó neve?
- Mi a szuper, hős vállalkozó ereje?
- Mi az Achilles ina?
- Mi a titkos fegyvere?

6. Gyakorlat – Az előadás

A fenti feladatok legfontosabb önmagára vonatkozó tanulságai alapján, készítsen egy 2 perces beszédet, amelyben bemutatkozik. Esetleg felveheti videóra és visszaneézheti.

Végrehajtás értékelése

Elsősorban önértékelésre alapul és a tréner segíthet a csoporttagoknak a feldolgozásban.

Hasznos lehet a feldolgozásnak az a módja, amikor a csoport előtt mondják el a 2 perces bemutatkozásukat, és együtt is értékelik, megerősítéseket, visszajelzéseket adnak egymás számára.

Speciális helyszíni igények, körülmények

Nincsen speciális helyszíni igénye a feladatnak. Érdeemes az egyéneknek felhívni a figyelmét arra, hogy találjanak olyan időpontot, helyszínt a feladat elvégzésére, amikor és ahol elmélyült munkát tudnak végezni, nincsenek zavaró körülmények.

Eszközök

A feladat elvégezhető egyszerűen papír és toll biztosítása mellett, de lehetőséget ad arra is, hogy színes rajzeszközök, színes újságok (montázshoz) segítségével készítse el válaszait a résztvevő. A 4. gyakorlathoz szükség van internetre és lejátszóra.

Alkalmazott módszerek

Egyéni feladatmegoldás

Egyéni és csoportos feldolgozás, értékelés

Konklúziók

Az Európai Unió tanulmányában megfogalmazza, hogy a vállalkozói kompetenciák fejlesztése minden állampolgár számára fontos. Három nagy csoportba sorolja ezeket a kompetenciákat (cselekvés, erőforrás, ötletek). Az erőforrások között fontos szerepet kap az öntudat és személyes hatékonyság. Az erőseivel tud mindenki igazán versenyképes lenni. A gyakorlatok ezeknek az azonosításában, felismerésében segítenek.



Forrás:

<http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC101581/1fna27939enn.pdf>

Feladat forrása

John Purkiss – David Royston-Lee (2015): Énmárka (Átdolgozott, bővített kiadás). HVG
Kiadó Zrt. Budapest

Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig
HVG Kiadó Zrt. Budapest

Simon Sinek – TEDx videó

Szükséges melléletek

-

6. gyakorlat: Tudásvezérelt ötlet

Feladat témaköre: Belső motivációk – ötlet, innováció	
Feladat elnevezése: Tudásvezérelt ötlet	Feladat típusa: otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi egyéni – <u>kiscsoportos</u> – plenáris
Időtartam: 150 perc	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a résztvevők eszköztára bővüljön az ötletek gyűjtéséhez, értékeléséhez, fejlesztéséhez.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása: 1. GYAKORLAT – ÖTLETBÖRZE Saját tapasztalatokat, erőforrásokat figyelembe véve, kinek milyen kulturális projektre van ötlete. Mindenki kap egy üres ötletkártyát, aminek az egyik oldalára egy mondatban leírja az ötletét.	
ÖTLETEM	PONTJAIM 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
Majd párban megmérkőznek az ötletek. Mindenkinek 5 másik résztvevővel kell egymás után, párban megosztani az ötletet. A párok egymás között 7 pontot elosztva értékelik az ötleteiket. A 7 pontot mindig az egymással mérkőző két ötlet között kell elosztani. Meg kell egyezniük, melyiket tartják jobb ötletnek és mennyivel. Ha sikerült elosztani a 7 pontot, ötletkártyát cserélnek, és egy újabb ötlettel mérik össze a náluk lévő ötletet. Ez a folyamat addig zajlik, míg minden ötletre kerül öt érték.	

Például az egyik résztvevőnek lehet az az ötlete, hogy a polgármester kedvenc verseihez kötődően szervezzenek egy verses estét, míg egy másiknak az, hogy gyűjtsék össze a település ridiküljeit és szervezzenek egy kiállítást. A résztvevők bemutatva egymásnak az ötleteket úgy döntenek, hogy a 7 pontból 4-et kapjon a „Kedvenc versem” ötlete és 3 pontot a „Ridikül kiállítás”.

ÖTLETEM	PONTJAIM
<p>A polgármesterünk kedvenc versére építve egy vers felolvasó estét szervezni.</p>	<p>1. 4 pont 2..... 3..... 4..... 5.....</p>

Kártyáikat kicserélik, majd másik ötletet keresnek, és újra értékelik a megmérkőző ötleteket, elosztanak újra 7 pontot a két ötlet között. Összesen 5 fővel kell mindenkinek beszélnie, és a végén a nála lévő ötletkártyán lévő pontjait mindenki összesíti. A legtöbbet pontot kapott ötletek lesznek a nyerők.

1. párban

Kedvenc versem	Ridikül kiállítás
4 pont	3 pont

2. párban

Kedvenc versem	Táncház
2 pont	5 pont

3. párban

Kedvenc versem	Kedvenc dalom
1 pont	6 pont

4. párban

Kedvenc versem	Ridikül kiállítás
4 pont	3 pont

5. párban

Kedvenc versem	Közösségi iroda
----------------	-----------------

0 pont

7 pont

Az 5 másik ötlettel történt megmérettetés után a „Kedvenc versem” ötlet a példában összesítve 11 pontot kapott. Ha az utolsó pár másik ötlete „Közösségi iroda” minden páros megmérettetésnél 6 pontot kapna, 30 ponttal szerepelne ez az ötlet. Ha ennél nincs magasabb érték, akkor ez az ötlet lesz a nyertes.

Amikor kiderül, hogy a résztvevők közül kiknek az ötletei kapták a legmagasabb pontot, a résztvevők ezek köré az ötletek köré szerveződnek. Ez úgy történik, hogy a nyertes ötletgazdák kiállnak és hangosan, mindenki előtt ismertetik az ötletüket. A résztvevők ezek után beállnak a mögé az ötletgazda mögé, akinek az ötletét ők is szívesen megvalósítanák. Így csoportok alakulnak ki, és ezek a csoportok együtt végzik el a második gyakorlatot.

2. GYAKORLAT – KREATÍV FEJLESZTÉSEK

Milyen különleges eszközt fejlesztenél a kiosztott tárgyból (akár többszörösére növelve, vagy kicsinyítve méretét is) saját projektötleted eredményességének segítésére? A kiosztott tárgy lehet például a képen látható kupak, gémpapoc, teaszűrő stb.



Támogató kérdések:

- 1) Hogyan tudod leírni a kezdedben tartott tárgyat?
- 2) Mit üzen számodra a tárgy színe? Mit üzen számodra a tárgy formája? Mit üzen számodra a kezdedben tartott tárgy anyaga?
- 3) Milyen gondolatokat, érzéseket kelt benned?
- 4) Milyen területen szeretnéd segíteni az ötleted eredményességét ezzel a fejlesztéssel?
- 5) Vázold az ötleted jelenlegi helyzetét!
- 6) Mit gondolsz, hogyan lehet ezt a helyzetet megoldani a fejlesztésed segítségével?
- 7) Mi hiányzik a tárgyról, hogy meg hozza a megoldást? Mit tennél még hozzá? Mivé alakítanád?
- 8) Sorold fel az elképzelhető lehetőségeket, melyek megoldanák az ötletedet az új fejlesztéseddel!
- 9) Milyen ötletek jutnak még az eszedbe?

- 10) Melyiket fogod választani?
- 11) Kitől kaphatsz támogatást?
- 12) Melyek lesznek az első lépések?
- 13) Melyek a sikerkritériumok véleményed szerint?
- 14) Miért fogják megvenni az ötleted?

A feladat végén mindenki ismerteti mit fejlesztett, hogyan épült tovább az ötlete.

Végrehajtás értékelése

A résztvevők megbeszélik mi volt számukra a legfontosabb tanulság a feladatból, hol tudják legjobban alkalmazni a szerzett tapasztalatot, információt. Értékelik, hogy mennyire tartják megvalósíthatónak a nyertes ötleteket – ezt egyszerűen egy 1-től 10-ig terjedő skálán jelölik, ahol az egyes azt jelenti, hogy biztos nem valósítható meg, a tízes pedig azt jelenti, hogy biztosan meg lehet valósítani.

NYERTES ÖTLET									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Speciális helyszíni igények, körülmények

Könnyen átrendezhető tér. Az első feladatnál tudjanak könnyen helyet cserélni, legyen tér a mozgásra. Érdemes állva végezni az első a feladatot. A második gyakorlatnál csoportokba tudjanak helyet foglalni.

Eszközök

A résztvevők számával megegyező számú ötletkártyák nyomtatása. A kreatív feladathoz kupakok, vagy más érdekes tárgyak begyűjtése.

Alkalmazott módszerek

akció tanulás

Konklúziók

Tudásvezérelt ötletnek nevezzük, ha először rájövünk valamilyen megoldásra. Schumpeter szerint minden vállalkozás alapja az innováció. Forrás: Vecsenyi-Petheő (2017:32-33)

TUDÁSVEZÉRELT ÖTLET

PIACI IGÉNYEK	←	ELKÉPZELT MEGOLDÁS
elégedettség iránti vágyak	hol használható	új találmányok
	mire használható	új képességek
elégedetlenségből fakadó	miért használható	új kutatási eredmények
igények	ki fizetne érte	

Feladat forrása:

Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig

HVG Kiadó Zrt. Budapest

RSVP Design <http://rsvpdesign.co.uk/>

Szükséges mellékletek-

7. gyakorlat: Piacvezérelt ötlet

Feladat témaköre: Belső motivációk – ötlet, innováció	
Feladat elnevezése: Piacvezérelt ötlet	Feladat típusa: otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi <u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – plenáris
Időtartam: 90 perc	
Feladat célja: piaci hiány feltérképezésének eredményeire épülő ötletgenerálás	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása: A levezető ismerteti a brainstorming öt alapelvét: <ul style="list-style-type: none">- A lényeg minél több ötlet- Tilos az ötletek kritizálása- Egymás ötleteire építkezzünk- A vad, extrém ötletek a legjobbak- Nem számít, melyik elhangzott ötlet kié	
1. GYAKORLAT - IGÉNYFELTÁRÁS Minden résztvevő egyénileg összegyűjti, hogy milyen kulturális kínálat hiányzik számára a településéről. Egy-egy résztvevő több igényt is megfogalmazhat. A felmerülő igényeket mindenki egyénileg egy-egy post-it-ra felírja. Amikor elkészültek felolvassák az ötleteiket, és jól látható helyre egyesével kihelyezik. Ha van olyan igény, amely több résztvevő oldaláról megfogalmazódik, ezeket egymás mellé helyezik. A második gyakorlatban a legnagyobb kereslettel rendelkező igénnyel dolgoznak tovább. Úgy is el lehet dönteni, hogy melyik ötletet tartják a legjobbnak, hogy mindenki egy-egy rovást tehet a mellé a három ötlet mellé, amelyik számára is a legjobban hiányzik a településéről. A legtöbb szavazatot kapott ötlet jut tovább a második fordulóba. A feladatot ki lehet bővíteni egy egyéni feladattal is (lásd piacfeltárás feladat), melyben a résztvevők a csoportos munka előtt saját településük lakóit is megkérdezik, felmérést készítenek a helyiek igényéről és ezeket magukkal hozzák.	
2. GYAKORLAT – BRAINWRITING	

Minden résztvevő egy papírt kap, melynek a tetején a kiválasztott kulturális igény szerepel. Pl. A legnagyobb igény a településen, hogy legyen színházi előadás. A második körben arról ötletelnek, ki hogyan képzei el ezt az értékajánlatot.

Első ötletforduló. Minden résztvevőnek három perc áll a rendelkezésére, hogy három ötletet, megoldási javaslatot a papírjára írjon.

Továbbítás. A három perc elteltével mindenki továbbadja a lapját a bal oldali szomszédjának.

Új ötletfordulók. Mindenki elolvassa a papírokon már szereplő ötleteket, és újabb hármat ír alájuk. Ezek következhetnek a már megfogalmazott ötletekből, vagy lehetnek teljesen újak. A folyamat ismétlődik. Az előre meghatározott számú forduló után - vagy amikor a lapok körbeérnek, esetleg akkor, amikor a csapattagok úgy érzik, kifogytak a gondolatokból – a folyamat véget ér.

Befejező fázis. A résztvevők végignézik az összegyűjtött ötleteket, és összegyűjtik a leggyakrabban előforduló, legjobb ötleteket.

3. GYAKORLAT

Az ötletek szempontok szerinti értékelése következik a harmadik gyakorlatban.

Az értékeléshez megadott, valamint közösen meghatározott szempontokat írnak fel, majd a kiválasztott legjobb ötleteket/értékajánlatokat értékelik a megadott szempontok szerint 1-5-ig terjedő skálán, ahol az ötös jelenti mindig a legjobb értéket az adott szempont szerint az egyes pedig a legrosszabbat. Első lépésben mindenki önmaga pontozza az ötleteket. A kapott pontokat összesítik és elosztják a résztvevők számával. Az így kapott 1-től 5-ig terjedő értékeket felvezetik a táblázatba. A közös értékelés végére, összeadva az ötletekhez kapcsolódó pontokat, kiválasztják a legtöbb pontot kapott ötleteket.

	Megvalósíthatóság 5= megvalósítható 1= nem valósítható meg	Időigény 5=alacsony ... 1=magas	Tőkeigény 5=alacsony ... 1=magas	Piaci igény 5=magas ... 1=alacsony	Egyéb fontosnak ítélt szempontok...	Összesen
1. ötlet						
2. ötlet						
3. ötlet						
...						

Végrehajtás értékelése

A feladat lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők a vevő oldaláról nézzenek rá a lehetséges termékekre, szolgáltatásokra. A brainstorming eszközt használaton keresztül megismerjék. Kipróbálják az ötletek értékelésének egyik eszközét.

Speciális helyszíni igények, körülmények

A feladatnak nincs speciális helyszín igénye.

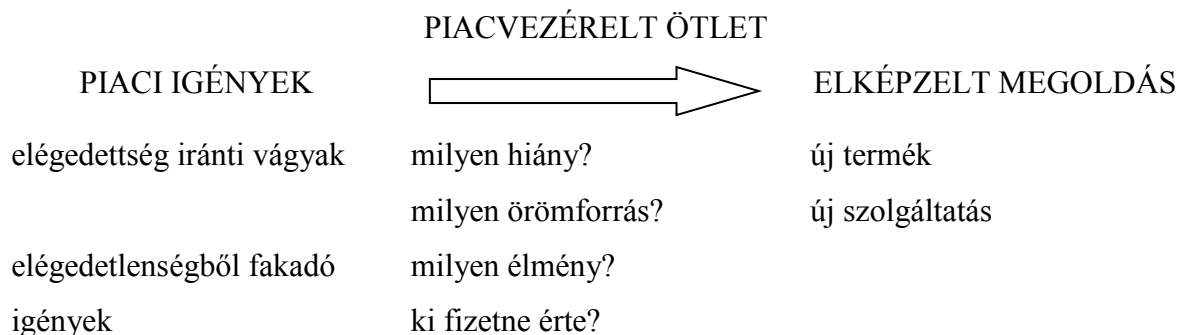
Eszközök

íróeszközök, üres lapok, flipchart

Alkalmazott módszerek

Konklúziók

Piacvezérelt ötletnek nevezzük, ha először az igényeket ismerjük fel (elégedettség iránti vagy elégedetlenségből fakadó vágyakat), és ezekre találunk megoldásokat (termékeket, vagy szolgáltatásokat). Forrás: Vecsenyi-Petheő (2017:31-32)



Alex Osborn a brainstormingot így definiálta: kreatív ülés, amelynek egyetlen célja egy ötlet sor létrehozása – ötletek, amelyek probléma megoldásaként szolgálnak -, ötletek, amelyek később értékelhetők és továbbfejleszthetők.

Feladat forrása:

Kaszás György (2011): Gondolkodjunk, mert vagyunk! 12 kreatív problémamegoldó módszer. HVG Kiadó Zrt. Budapest

Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig HVG Kiadó Zrt. Budapest

Szükséges mellékletek

-

8. gyakorlat: Termékfejlesztés

Feladat témaköre: Termékfejlesztés	
Feladat elnevezése: Meglévő termékek, szolgáltatások újítása, fejlesztése. Élménygazdaság.	Feladat típusa: (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u>) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 2x60 perc otthoni 1x60 perc tantermi munka	
Feladat célja: A feladat célja, hogy már meglévő szolgáltatások továbbfejlesztéséhez adjon ötleteket, mutasson rá a kreativitás, az újítás, az élményszerzés fontosságára.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása:	
<p>1. Feladat A hallgatók otthoni feladatként elolvassák Kovács Dezső cikkét az élménygazdaságról, és választ adnak arra a kérdésre: Milyen szerepe lehet az élménynek a kulturális vállalkozásban?</p>	
<p>2. Feladat A hallgatók otthoni feladatként összegyűjtik a településükön található múzeumok listáját, és egyet kiválasztanak, amiről minden rendelkezésre álló információt összegyűjtenek. (Természetesen, ha csak egy múzeum van a településen, akkor azt vizsgálják. Abban az esetben, ha nincs múzeum a településükön, akkor a hozzájuk legközelebb eső múzeumról gyűjtenek információt.) A szerzett információkat behozzák a tantermi órára.</p>	
<p>3. Feladat A hallgatók 3-4 fős kiscsoportban dolgoznak.</p>	
<p>3.1 Az egyénileg választott múzeumokat 2 percben bemutatják, majd egyet kiválasztanak, melynek a szolgáltatásának a fejlesztése lesz a feladat.</p>	
<p>3.2 A fejlesztési javaslatok kidolgozásához fel kell használniuk az élmény szerepéről, otthon olvasott cikket, valamint megkapják a sárvári Nádasdy Ferenc Múzeum Tíz kicsi porcelán programjáról, és a Kelepcse szabaduló szobáról szóló információkat (melléklet).</p>	
<p>3.3 Először mindenki post-itra gyűjti az ötleteit. Egy post-it-on egy ötletet szerepeltet.</p>	
<p>3.4 Az egyéni ötletgyűjtés után mindenki ismerteti a csoportjában a post-it-okon szereplő fejlesztéseket.</p>	
<p>3.5 Az ötleteket figyelembe véve a csoport kidolgozza a fejlesztési javaslatát.</p>	

Végrehajtás értékelése

Plenáris formában minden csoportból egy ember bemutatja, melyik múzeum esetében milyen fejlesztési ötlete van. A végrehajtás értékeléseként a résztvevők lábbal szavazva beállnak a mögé a fejlesztési ötlet mögé, melyet leginkább piacképesnek találnak.

Speciális helyszíni igények, körülmények

Kiscsoportos munkához is alkalmas terem.

Eszközök

Mellékletek nyomtatása. Papír, toll, post-it a 3. feladat végrehajtásához

Alkalmazott módszerek

Egyéni információ gyűjtés, kiscsoportos feldolgozás

Konklúziók

A feladat ízelítőt ad az élmény szerepéről a kulturális vállalkozások fejlesztésében.

Feladat forrása:

Kovács Dezső (2014): Élmény, élménygazdaság, élménytársadalom és turizmus. Turizmus Bulletin XVI. évfolyam 3-4. szám <http://itthon.hu/documents/28123/13410974/40-48+Elmenygazdasag.pdf/5cee65e6-d07f-42fe-bb81-57ce655e815f>

Nádasdy-Vár Sárvár: Tíz kicsi porcelán <http://sarvarvar.hu/program.php?pr=23> , <http://sarvarvar.hu/hir.php?hir=41>

Kelepecse, szabaduló szoba <http://www.kelepce.hu>

Szükséges mellékletek

Tíz kicsi porcelán

Nádasdy Ferenc Múzeum

2018. február 03. szombat ☉ 13:00-15:00

Vádj be!e!, családi program

Egy rejtély megoldására várjuk vendégeinket a múzeumba, melynek során eddig kevésbé ismert részletekre is fény derül. Minden korosztály, család, baráti kör vagy épp magányos farkasok számára ajánljuk a programot, mely hangulatában Agatha Christie világát idézi.



Családoknak, baráti köröknek vagy magányos farkasoknak szóló nyomozó programunkban mi garantáljuk az Önök testi épségét. És természetesen a porcelánoknak sem eshet bajuk, bármennyire csaloéka a program címe.

Február 3-án délután új kihívás elé állítjuk a bátor vállalkozókat. Látogasson el a Nádasdy Ferenc Múzeumba, a bejárati ajtónállónak adja meg a jelszót, és máris kézhez kapja a megoldásra váró feladatlapját, melynek végére érve garantáltan nevetni fog, sok olyan apróságra koncentrálnak majd, ami talán akkor is elkerülte a figyelmét, ha korábban már számtalanszor sétált végig a múzeum szalonsorán, s látogatta meg a huszárkiállítását. Most Ön lesz a főszereplő a tárlaton, és önmaga vezetője is. Furfang és logika mindenképpen a segítségükre lesz. A segítők sok információval felvértezve várják az összezavarodott kalandorokat, és egészen-biztosan hasznos tanácsokkal látják el az összes játékost. Persze a legizgalmasabb mindig az önálló, minden segítség nélkül megoldott feladat. Menni fog? Ha eljön – kiderül.

Amire szüksége lesz:

egy toll vagy ceruza, egy iránytű és egy nagyító. Ez utóbbi két eszköz a múzeum pénztáránál is bérelhető a készlet erejéig.

S mielőtt még elfelejtenénk a legfontosabbat! A jelszó, mely kimondása feljogosítja a játékra:

Grammatica Hungarolatina

A nyeremény?

A feladatokat sikeresen megoldó résztvevők jutalma a Sárvár Anno könyvek első kötete.

Kezdjék el gyakorolni még ma: *Grammatica Hungarolatina, Grammatica Hungarolatina, Grammatica Hungarolatina...*

Találkozunk február 3-án, 13 órakor a Nádasdy-vár aulájában!

Belépőjegy:

Egységes (6 éves kor felett): 500,- Ft

A rejtvényfejtők világnapján tíz kicsi porcelán nyomába eredtek a múzeumban. A belépéshez szükséges jelszóhoz is már kellett néhány kattintás, de az izgalmak még csak ezután következtek. Egy családi délután Poirot szellemében.



A program kitalálói saját megfigyelésükből indultak ki. Legyen akármilyen izgalmas egy kiállítás, valahogy mindig valami kimarad, egy apró részlet, egy sarok, vagy éppen a csillár a mennyezetén a festett bútor felett a karosszék mellett, a fehér porcelánkályhával szemben.

A rejtvényfejtők világnapjára az ilyen apró részletekre hívták fel a figyelmet a múzeum munkatársai. Tíz porcelánt kellett megtalálni, egyiket a másik után. Minden lényegtelennek tűnő szó fontossá vált, és ahogy a végén kiderült, a tizedik mellett is már legalább egyszer elment a nyomozó. Nem az idő volt a lényeg, ki hány perc alatt megy végig a nyomokon, akár többször is, hanem a jókedv. A mosolygó arcok egyértelműen jelezték, izgalmas a játék.

Természetesen, mint egy jó krimiben, főleg, ha Agatha Christie világról van szó, elrejtett csapdák nehezítették a rejtély megoldását.

KELEPCE – SZABADULÓ SZOBA



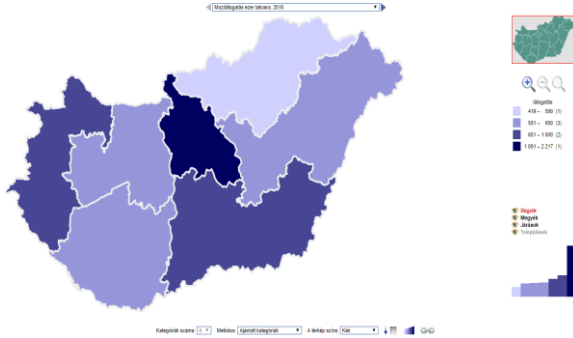
Mit nyújt a Kelepce?

A felejthetetlen szabadulás élménye vár rátok a Kelepcebén! Úgy indul a játék, hogy azon garantáltan meg fogtok lepődni. Ismerjétek meg a kitalált szereplőket, derítsétek fel az elrablásotok okát, használjátok ki a fogvatartóitok hibáit!

A különleges élmény garantált

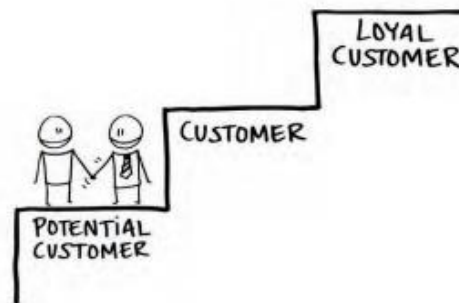
- Egy igazi történet részesei lehettek, amibe teljes mértékben beleélhettek magatokat, sőt, ha nem így tesztek, talán benn is ragadtok mindannyian.
- Maximálisan magatokra vagytok utalva, mi nem szólunk bele a játékokba és Ti sem szólhattok hozzánk.
- Egy teljesen valóság-hű szituációban érezhettek magatokat, a feladványok realiztikusak, nincsenek oda nem illő eszközök. Az ügyességekre, szemfülességekre és logikus gondolkodásotokra támaszkodva juthattok ki, külső segítség nélkül, annyiféle úton, amennyit a kreativitásotok és lehetőségeitek engednek.

9. gyakorlat: A vevő

A gyakorlati feladat témaköre, elméleti kapcsolódása: A vevő	
A gyakorlati feladat elnevezése: Piackutatás	A gyakorlati feladat típusa: (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u>) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – plenáris)
Időtartam 12 x 60 perc	
A gyakorlati feladat célja: A feladat célja, hogy hallgató minél jobban megismerje a piacot, a vevők szükségleteit, igényeit. A kulturális piacon a vevők elsősorban a művészeti alkotások vásárlói, nézői, látogatói. A gyakorlati feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők A gyakorlati feladat részletes leírása A feladat célja, hogy a hallgatók minél közelebb kerüljenek a vevőkhöz, közvetlenül a vevőktől gyűjtsenek információt, ismerjék meg igényeiket. 1) Első lépésben a vevővel történő találkozó előtt érdemes feltérképezni a kiválasztott települést, megismerni a demográfiai adatokat. Pl. Hányan élnek a településen? Milyen korosztályhoz tartoznak? Megismerni az ott élők szokásait. Pl. Milyen kulturális szolgáltatást, milyen gyakorisággal vesznek igénybe. A Központi Statisztikai Hivatal Honlapján találunk adatokat, melyek segítenek egyes válaszok megadásában. Például megtudhatjuk, hogyan alakul a mozilátogatást ezer lakosra vetítve régiók szintjén.	
	
Forrás: http://www.ksh.hu/interaktiv/terkepek/mo/kultura.html?mapid=ZKK001	

2) Ha sikerül egy adott képet kapni a kiválasztott településről, a vásárlói szegmens feladatát is fegyelembé véve, legalább 10 vevőt keressen fel, és beszéljen velük. Lehet közöttük potenciális vevő, olyan vevő, aki még nem vásárolt, de nagy a valószínűsége, hogy vevőnk lehet (ha még nincs jelen a piacon, akkor minden megkérdezett ebbe a kategóriába tartozik). Vevő aki már vásárolt a vállalkozás termékéből/szolgáltatásából, vagy lojális vevő (ők a legértékesebb vevői a vállalkozásnak, pozitív a megítélésük a vállalkozásról, visszatérő vásárlók). Első lépésben fontos a bizalom kiépítése, ami történhet az adott helyzethez illő kérdéssel. Amikor már a vevőnek kialakul a bizalma a kérdező felé, el lehet kezdeni érdeklődni arról, milyen problémákat, hiányosságokat lát a kulturális alkotások/szolgáltatások terén a településén. Fel kell térképezni a vásárló igényeit. Ha ez sikerül, a szolgáltatásokat ehhez illesztve kell bemutatni, továbbfejleszteni.

Customer Steps



Vásárlói lépcsőfokok (Toivanen: p73)

3) Az utolsó egyéni feladat a vevő empátia térképének elkészítése. Adjon egy nevet vevőjének, és határozza meg a demográfiai jellemzőit (kora, jövedelme, családi állapota). Majd válaszoljon az adott kérdésekre.

WHAT ARE THEY SEEING? MIT LÁTNAK A VÁSÁRLÓK?

Írják le, mit lát a vásárló a környezetében. Hogy néz ki a környezet? Ki veszi őket körbe? Kik a barátaik? Milyen ajánlatokkal találkozik napi szinten? Milyen problémákkal küzd?

WHAT ARE THEY HEARING? MIT HALLANAK?

Írják le, milyen hatások érik őket? Mit mondanak a barátaik? Ki befolyásolja igazán és hogyan? Milyen média csatornák hatnak rá?

EMPATHY MAP WORKSHEET Name: _____ Date: _____

The diagram is an Empathy Map Worksheet. It features a central face with five sections connected by dashed lines:

- WHO are we empathizing with?** (top left)
- What do we want them to DO?** (top right)
- What are they HEARING?** (left)
- What are they THINKING & FEELING?** (top of the face)
- What are they SAYING?** (right)
- What are they DOING?** (bottom)

At the bottom left, there is a small logo for XPLANE. At the bottom right, there is a copyright notice: ©2016 XPLANE | www.xplane.com

WHAT ARE THEY THINKING AND FEELING? MIT GONDOLNAK ÉS ÉREZNEK?

Mi járhat a vevő fejében? Mi igazán fontos számára? Milyen érzések jellemzik? Mi mozgathatja? Mi miatt nem tud éjszaka aludni? Milyen álmai, motivációi lehetnek?

WHAT ARE THEY SAYING, DOING? MIRŐL BESZÉLNEK, MIT CSINÁLNAK?

Miről beszélhet, hogyan viselkedhet mások előtt? Milyen attitűddel rendelkezik? Mit mondhat másoknak? Milyen ellentmondás lehet a gondolatai és a cselekedetei között?

4) Csoportban max. 20 fő összegyűjtik, bemutatják egymásnak milyen vevői típusokat alkottak, hogyan alakulhatnak a vásárlói szegmensei a kulturális vállalkozásnak. A bemutatottak alapján meghatározzák a főbb vásárlói szegmenseket.

A gyakorlati feladat végrehajtásának értékelése

A feladat segít elmozdulni a vállalkozás perspektívájától a vevő fókuszú nézőpont felé. Jobban láthatóvá teszi a vevő igényeit, értékeit, miért hajlandó a vevő igazán fizetni. A 21. században egyre nagyobb szerepe van a vevővel együtt történő termék/szolgáltatás fejlesztésnek, a lojális vevők akár a vállalkozás partnerként is tekinthetők, véleményük megismerése fontos a kulturális vállalkozás számára. Pl. ha rendezvényszervezésben gondolkodunk, jó tudni kiket szeretnének látni, hallani a vásárlóink.

Speciális helyszíni igények, körülmények

A feladat helyszíne az élettér, ahol a feladat végzője él.

Eszközök:

Internet és számítógép a KSH oldalának eléréséhez, toll, jegyzetfüzet, kinyomtatott empátia térkép

Alkalmazott módszerek

Egyéni feladatmegoldás

A gyakorlati feladat forrása:

Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig
HVG Kiadó Zrt. Budapest

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010): Business Model Generation

Heikki Toivanen Friend Leadership, A visual inspiration book

<https://issuu.com/pellervo/docs/friend-leadership>

Szükséges melléklek

Empathy Map XPLANE <http://x.xplane.com/empathymap>

10. gyakorlat: Marketingmix

Feladat témaköre: Marketingmix					
Feladat elnevezése: A marketingmix vizsgálata és értékelése a kulturális vállalkozásoknál			Feladat típusa: (otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)		
Időtartam: 80 perc					
Feladat célja: A piacorientált vállalkozói szemlélet fejlesztése. A résztvevők marketingmix 7 elemén végighaladva értékelik a saját kulturális vállalkozásukat.					
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képésben résztvevők					
Feladat részletes leírása: A mellékletben szereplő ábrát minden résztvevő megkapja a munka elején.					
1. Feladat Figyelembe véve az ábrán szereplő hét terület (7P) alá tartozó szempontokat is, egyénileg 1-től 5-ös skálát használva értékelik saját kulturális vállalkozásukat az adott szempontra nézve, ahol az egyes érték az elégtelent az ötös érték a kiválót jelenti					
	1	2	3	4	5
1. TERMÉK					
2. HELY					
3. ÁR					
4. PROMÓTÁLÁS					
5. EMBEREK					
6. FOLYAMAT					
7. FIZIKAI KÖRNYEZET					
2. Feladat Az egyénileg adott értékeket 3-4 fős kiscsoportban megbeszélik és átlagolják az egyes szempontokhoz adott számokat. Így kialakul egy csoportérték. A csoport szinten értékelik az eredményeket. Melyik terület kapta a legnagyobb értéket, mi működik legjobban a marketingmix esetén a kulturális vállalkozások esetében? Melyik terület kapta a legalacsonyabb értéket, mi nem működik jól? Hogyan tudnak építeni a jól működő területekre? Hogyan tudják javítani az alacsony értékkel rendelkező területeket?					

Végrehajtás értékelése

Plenáris keretek között minden csoport ismerteti a 2. feladatban feltett kérdésekre adott válaszait, majd lábbal szavaznak, hogy melyik lenne az a területe a marketingmixnek, ahol egy kis lépéssel a legnagyobb változást lehetne elérni. A szavazáshoz a feladat vezetője 1.-7. számozott post-it-ot helyez el a földön. A post-it számozása követi az első feladat táblázatában szereplő felsorolást. Mindenki ahhoz a számhoz áll, amely szempontnál a legeredményesebb fejlesztési lehetőséget látja.

Speciális helyszíni igények, körülmények

Csoportos munkához alakítható terem, és kellő tér a végső szavazáshoz. Ha nincs elegendő hely a terembe akkor a számozott post-itokat táblára is ki lehet tenni és mindenki egy vonást húzva a kiválasztott területhez jelöli választát.

Eszközök

A melléklet nyomtatott formában minden résztvevő számára és post-it

Alkalmazott módszerek

egyéni és csoportos feldolgozás, értékelés, plenáris összegzés

Konklúziók

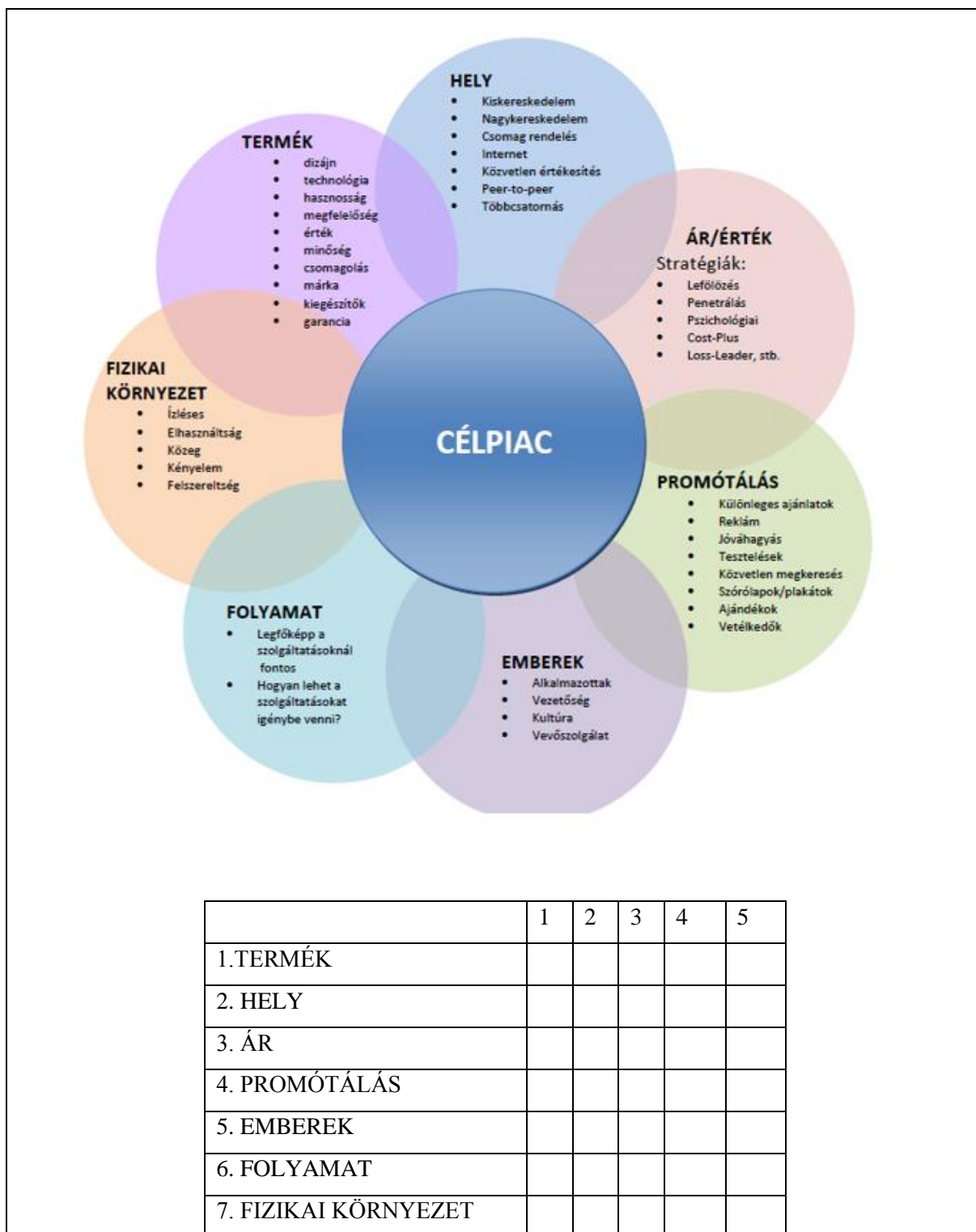
Gondolkodjunk mindig a vevő fejével. Határozzuk meg, találjuk ki, mi a legfontosabb számára.

Feladat forrása

Szigetnyi tudás <http://szigetnyitudas.hu/>

Vállalkozás 08. állomás: Marketing http://szigetnyitudas.hu/tudasbazis/1_8

Szükséges mellékletek



11. gyakorlat: Elosztási csatornák

Feladat témaköre: Elosztási és marketing csatorna	
Feladat elnevezése: A vevő és az eladó közötti csatornák	Feladat típusa: otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi egyéni – <u>kiscsoportos</u> – plenáris
Időtartam: 2x60 perc	
Feladat célja: A feladat célja, feltérképezni milyen csatornákon kommunikálhat az eladó a vevővel, hogyan terjesztheti és értékesítheti a termékeit, szolgáltatásait.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása: <i>Településén kulturális rendezvényt szervez.</i> 1) Vevői szegmensének ismeretében, 3-4 fős csoportokban gyűjtsék össze azokat az online csatornákat melyek segítségével a rendezvényről szerezhető információk eljuthatnak a potenciális vevők felé. A saját online csatornáin túl, mely partnereinek a csatornáit tudná használni a megjelenéshez? 2) Vevői szegmensének ismeretében, 3-4 fős csoportokban gyűjtsék össze azokat az offline csatornákat melyek segítségével a rendezvényről szerezhető információk eljuthatnak a potenciális vevők felé. A saját online csatornáin túl, mely partnereinek a csatornáit tudná használni a megjelenéshez? 3) A Debreceni Művelődési Központ honlapján meghirdetésre került egy kulturális program. lásd. a mellékletben. 3-4 fős csoportokban elemezzék a hírt. Kiket szólít meg, ki lehet a vásárlói szegmense ennek a programnak? Mit ajánl a program, mit kap a látogató? Hogyan kelti fel az érdeklődét? Mi az, amit jónak találnak a megjelenésen? Mi az, amit nem találnak megfelelőnek? Mit hiányolnak, mit tennének hozzá? Hol jelenítenék meg ezt a programot a Művelődési Központ honlapján túl?	

4) 3-4 fős kiscsoportban készítsenek el egy figyelemfelkeltő Facebook üzenetet a megadott példához. Szerepeljen benne, hogy kinek szól a rendezvény, mire számíthat a résztvevő, mikor és hol lesz az esemény, milyen áron és hogyan lehet belépőt vásárolni a rendezvényre.

5) 3-4 fős csoportokban határozzák meg, miért, hol és hogyan adnának hírt egy esemény megtörténtéről a program után. Elemezzék a Debreceni Művelődési Központ megadott példáját (Galéria). Mi az, amit jónak találnak a megjelenésen? Mi az, amit nem találnak megfelelőnek? Mit hiányolnak, mit tennének hozzá? Hol jelenítenék meg a beszámolót a Művelődési Központ honlapján túl?

Végrehajtás értékelése

A feladatok elvégzése után a kiscsoportok plenáris formába rendeződnek. Bemutatják egymásnak a Facebookra készített üzeneteiket. Közösén megbeszélik, mit tanultak a feladat végzése során, összegyűjtik mire kell figyelni az eladó és a vevők közötti csatornák működtetése során, hogy minél eredményesebbek legyenek.

Speciális helyszíni igények, körülmények

A feladatot 3-4 fős kis csoportokban végzik, így előny, ha a helyszíne olyan bútorokkal van berendezve, amelyek könnyen átrendezhetőek.

Eszközök

A Facebook üzenet készülhet elektronikusan, vagy papír alapon is. Elektronikus változat esetén számítógépre, papír változat esetén papírra, ceruzára, tollra van szükség.

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, Plenáris feldolgozás, megvitatás

Konklúziók

A feladat segít megérteni a vevő és az eladó közötti csatornák fontosságát. Felhívja a figyelmet, mire érdemes figyelni egy szolgáltatás hirdetésénél.

Feladat forrása

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010): Business Model Generation
Debreceni Művelődési Központ honlapja

Szükséges mellékletek

A DERECSKEI KÉZMŰVES KÖR BEMUTATKOZÓ KIÁLLÍTÁSA

Időpont: 2018.01.19 - 2018.02.16

Helyszín: Tímárház - Kézművesek Háza



Január 19.–február 16.

A DERECSKEI KÉZMŰVES KÖR BEMUTATKOZÓ KIÁLLÍTÁSA

Megnyitó: január 19-én, 17 órakor

Helyszín: Nagyterem

A Derecskei Kézműves Kör 1996 óta élte, összetartja ezt a közösséget. A csoport nagy létszámú, a különféle művészeti ágak széles spektrumát felvonultató tagsága értékteremtő, megbecsülésre méltó munkát végez.

Nem véletlen, hogy Derecske város vezetése 2011-ben a Derecske városáért kiténtető cím adományozásával ismerte el tevékenységüket.

Változatos, sokszínű munkát végeznek: a környező települések falunapjain bemutatkoznak, kiadványokat állítanak össze, az utánpótlás nevelésben kiemelkedő szerepet vállalnak, mellyel lehetővé teszik a fiatal alkotók számára a bemutatkozási lehetőséget, többek között a Kis Adventi gyermekprogramot; nyári táboraikban a hagyományos kézműves technikák elsajátítását. Mindezek mellett gyermekjátékokat készítenek a helyi iskola számára. Ez mind- mind olyan tevékenység, mellyel Derecske, és annak szűkebb környezete (Tépe, Sáránd, Belényesújlak és Debrecen) valódi értékek iránt elkötelezett aktív lakosságára is hatást gyakorolnak.

Kiemelendő a Kör helyi értéktárhoz kapcsolódó munkája is. Ők kezdeményezték a derecskei szűrrátétkészítés helyi értéké nyilvánítását, melyet ezután továbbítottak a Hajdú-Bihar Megyei Értéktárba, de megemlíthetjük a derecskei hagyma magyar nemzeti értékek sorába való felvételének elindítását is.

Kezdeményezésükre települési értéké nyilvánították a derecskei kisbunda mintát, a vesszőfonást, és a faragás helyi egyediségét is, olyan motívumokat, díszítőelemeket, melyek csak erre a vidékre, erre a közösségre, az itt élő mesterek sajátos ízlésvilágára volt jellemző, s melyeket hajdanán a közösség fogadott be, tett magáévá. A népművészet legfőbb sajátossága, hogy ki lehetett ugyan találni egyedi, az alkotó saját ízlésvilágát kifejező motívumokat, mintázatot, ám az csak abban az esetben válhat részévé az adott településnek, ha azt az ott élő közösség be-, és elfogadta, mellyel egyben részesévé tette az adott vidék történelmének.

Forrás: <http://www.debrecenimuvkozpont.hu/kulturkozpont/program/6692-a-derecskei-kezmuves-kor-bemutakozo-kiallitasa->

A DERECSKEI KÉZMŰVES KÖR BEMUTATKOZÓ KIÁLLÍTÁSA



Forrás: <http://www.debrecenimuvkozpont.hu/kulturkozpont/galeria/6692-a-derecskei-kezmuves-kor-bemutakozo-kiallitasa->

12. gyakorlat: Pénzügyi tervezés

Feladat témaköre: Pénzügyi tervezés	
Feladat elnevezése: A projekt költségeinek, valamint a piaci és pályázati alapú forrásteremtés lehetőségeinek felmérése	Feladat típusa: (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u>) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 4x60 óra otthoni és 60 perc tantermi munka	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a résztvevők lássák mekkora kiadása és bevétele lesz a projektnek/vállalkozásnak. Lássák, hogy körülbelül mekkora pénzügyi tőkére / forrásra / eredményre van szükség ahhoz, hogy az működjön a vállalkozás. Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők Feladat részletes leírása: A kiadásokat és a bevételeket is javasolt nettó értékekben megadni. A kiadásoknál és bevételeknél figyelni kell az időtényezőre. Lehetnek olyan hónapok, amikor nincs bevétel, de a kiadásokat fizetni kell. Az 1.-4. feladat egyéni munka, otthon végzendő munka. 1. Feladat: Írja össze egy excel táblázatban, hogy milyen eszközökre, szolgáltatásokra, kiadásokra van szükség a projekt működéséhez! Például: <ul style="list-style-type: none">- weboldal készíttetés,- ügyfélszerzés költségei, stb. (lásd a mellékletet további ötletekért) Csak azok a tételek szerepeljenek, amire költeni kell. Az excel táblázat, lesz a pénzügyi terv dokumentuma. Ennek első táblázata lesz a bekerülési költségek összessége, amit most állított össze. A 2. Feladat: Írja össze, melyek az állandó kiadások, amik szükségesek a projekt működéséhez! Például:	

- könyvelő költsége
- banki költségek
- alkalmazottak költségei
- bérleti díj
- rezszi költségei, stb. (lásd a mellékletet további ötletekért)

Ezen kiadások összessége a működési költség, ami akkor is jelentkezik majd, ha épp nem sikerül eladni vagy rosszul megy a projekt, stb.

3. Feladat: Írja össze a megkezdett excel táblázatba, miket fog értékesíteni, és azok mennyibe fognak kerülni!

Értelemszerűen ezek lesznek a bevételek, amik a kiadásokat fedezhetik.

4. Feladat: Fedezeti pont

A kiadások és bevételek tükrében, számolja ki a fedezeti pontot. Mekkora bevétel szükséges ahhoz, hogy fedezni lehessen a kiadásokat? Miből mennyit és mikor kell értékesíteni? Milyen bevételekkel számolhat még az értékesítésen túl?

5. Feladat: Értékelés

Az otthon összeállított excel táblázatokat a résztvevők 3-4 fős csoportokban értékelik. Első lépésben a csoport egyes tagjai bemutatják hogyan számoltak, milyen tételeket gyűjtöttek össze, hogyan alakul a fedezeti pont az adott esetben. A bemutatott tervek alapján összegyűjtik a legfontosabb információkat, tanulságokat. Például melyik tétel jelenti a legnagyobb kiadást, milyen értékesítéssel kell számolni, hogy a fedezeti pont felett teljesítsen a projekt/vállalkozás.

Végrehajtás értékelése

Az értékelés csoportban történik. A csoportban született eredményeket zárásként plenáris formában közzéteszik. Minden csoportból egy választott személy ismerteti a csoport által megfogalmazott legfontosabb tanulságokat.

Speciális helyszíni igények, körülmények

A helyszínen biztosítani lehessen a 3-4 fős csoportban dolgozást.

Eszközök

A hallgatók által otthon készített excel táblázatok nyomtatott változata jelenti a tantermi előadás eszközét.

Alkalmazott módszerek

Egyéni felkészülés, kiscsoportos feldolgozás.

Konklúziók

A feladat a résztvevők pénzügyi gondolkodását segíti. A projektek gazdasági oldalára világít rá, fejleszti a pénzügyi személetet.

Feladat forrása

Tóth László, Igen Debrecen program munkafüzete

Az árpolitikával kapcsolatban a Sulinet oldalán található tananyagok további segítséget nyújtanak. Sulinet/Kereskedelem és marketing/Árpolitika

<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/kereskedelem-es-marketing/kereskedelmi-es-marketing-modulok/az-arpolitikai-celok-arkepzesi-elvek/a-marginalis-modszer>

Vecsenyi János – Petheő Attila (2017): Vállalkozz okosan! Az ötlettől a piacra lépésig
HVG Kiadó Zrt. Budapest

Szükséges mellékletek

Melléklet az 1. és a 2. feladathoz

BEFEKTETÉSI KIADÁSOK	MŰKÖDÉSI KIADÁSOK	MEGÉLHETÉSI KIADÁSOK
kutatás, fejlesztés	bérek és közterhek	élelem
berendezések, eszközök	készletek	ruházkodás
telephely kialakítás	bérleti díj	közüzemi díjak
indulókészlet értéke	közüzemi díjak	lakbér, közös költség
illetékek, eljárási díjak	utazási, szállítási költség	közlekedés
bevezetés, hirdetés	könyvelő, ügyvéd	egészségügy
bérleti díjak előleg	adók	szórakozás, üdülés
stb.	stb.	stb.

Forrás: Vecsenyi J., Petheő A. 2017:275

13. gyakorlat: Közösségi finanszírozás

Feladat témaköre: Bevételi források	
Feladat elnevezése: Közösségi finanszírozás alapú forrásteremtés lehetőségeinek felmérése, megismerése	Feladat típusa: (otthoni –tantermi – <u>otthoni-tantermi</u>) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 3 x 60 perc	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a tanulók megértsék mit jelent a közösségi finanszírozás. Végig gondolják, hogyan tudnak forrásokat teremteni a kulturális vállalkozás működtetéséhez ebben a formában, hogyan tudják biztosítani vállalkozásuk gazdasági fenntarthatóságát.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása:	
1) Otthoni feladatként olvassák el a Pénzügyi Szemle 2014/3 számából Kuti Mónika és Madarász Gábor cikkét a közösségi finanszírozásról. Válaszolják meg az alábbi kérdéseket írásos formában (60 perc)	
Milyen tanulságokat tud leszűrni a cikkből, amely hasznos lehet a saját vállalkozása tekintetében?	
Milyen lehetőséget lát a helyi közösség bevonásába, ha a vállalkozásának finanszírozására gondol?	
2) A tantermi előadáson együtt dolgozzák fel a cikkből szerzett információkat. Mindenki ismerteti a válaszait.	
<i>Első lépésben</i> az első kérdésre adott otthoni válaszaikat plenáris formában ismertetik, és egy 30 perces dialógus formájában megbeszélik a tanulságokat.	
Milyen tanulságokat tud leszűrni a cikkből, amely hasznos lehet a saját vállalkozása tekintetében?	
<i>Második lépésben</i> a második kérdés esetében is hasonlóan járnak el. Mindenki ismerteti saját, otthon adott válaszát, majd dialógus formájában megbeszélik a válaszokból leszűrhető tanulságokat.	
Milyen lehetőséget lát a helyi közösség bevonásába, ha a vállalkozásának finanszírozására gondol?	

Utolsó lépésként (60 perc) a válaszokat figyelembe véve 3-4 fős csoportokat alkotva, megterveznek egy lehetséges közösségi finanszírozási megoldást saját termékükre/szolgáltatásukra vonatkozóan. Az eredményeikhez egy plakátot készítenek, melyet 2 percen ismertetnek a többi csoporttal.

Végrehajtás értékelése

Kérdés feltevése a szakmai tréner által – 10 perc

Véleménye szerint, egy 1-től 10-es skálán, ahol az egyes azt jelenti, hogy nem érdemes ezzel a finanszírozással foglalkozni, a tízes pedig azt jelenti, hogy kihagyhatatlan, hova helyezné ennek a finanszírozásnak a lehetőségét saját településén? A résztvevők lábbal szavaznak, egy, a térben elképzelt skálán. Ahhoz az értékhez állnak, amelyik érték a válaszuk (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10) a válaszuk. Ránéznek a kapott térbeni elhelyezkedésükre és közösen értékelik az eredményt.

Speciális helyszíni igények, körülmények

A feladat pozícióváltást igényel. A feladat végrehajtásának helyszíne olyan bútorokkal legyen berendezve, amelyek segítségével gyorsan átrendezhető a terem. Legyenek asztalok a térben, hogy a plakát készítéséhez megfelelő felület álljon rendelkezésre.

Eszközök

legalább A3-mas papírlapok vagy flipchart papír (csoportonként egy darab), színes filcek, toll, ceruza, radír

Alkalmazott módszerek

Otthoni egyéni munka, valamint plenáris és kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat segítségével jobban megismerik a közösségi finanszírozást, valamint arról is képet kapnak, hogy hogyan értékelik ezt a lehetőséget a saját vállalkozásuk számára.

Feladat forrása

Kuti Mónika – Madarász Gábor (2014): A közösségi finanszírozás

https://www.asz.hu/storage/files/files/penzugyiszemle/2014/kutim_madaraszg_2014_3.pdf

Funding the cooperative city Daniela Patti and Levente Polyák Edited by

https://cooperativecity.org/wp-content/uploads/2017/11/Funding-the-Cooperative-City_Community-Finance-and-the-Economy-of-Civic-Spaces.pdf

Szükséges mellékletek

A Pénzügyi szemlében megjelent cikk.

TANULMÁNY

Kuti Mónika – Madarász Gábor

A közösségi finanszírozás

Összefoglaló: A közösségi finanszírozás a világgazdasági válság után vált egyre inkább megvalósuló alternatív finanszírozási formává. Az elmúlt évek során több Hite-liket modelleztek ki, amelyek közül a tulajdonosi Hite, a kölcsönök, a jutalom és az adományozási modelleket vizsgálja a tanulmány. A közösségi finanszírozás befektető/finanszírozó motivációi különböznek a tradicionális finanszírozás célrendszerétől. A közösségi finanszírozás előnyei mellett meg kell említeni a hátrányokat is, amelyek meg fogják határozni a pénzügyi innováció jövőbeli fejlődésének útját.

Kulcsszavak: közösségi finanszírozás (crowdfunding), pénzügyi innováció, startup finanszírozás
JEL-ek: F36, G18, D18

A 2008-as pénzügyi világgazdasági válság visszavetette a banksektor forráskihelyezési hajlandóságát, ezzel egy időben a bankok iránti bizalom is csökkent (Wood és Berg, 2011). Innovatív ötletek, startup vállalkozások, valamint már létező kis- és közepes vállalkozások (kkv-k) finanszírozási szükséglete, a digitális technológiai fejlődés és a pénzügyi innováció elterjedése hívta az alternatív finanszírozás azon formáit, ami internetes platformokon keresztül közvetít projektötleteket és forrásigényező sémákat közzét. A banki – jellemzően uniformizált – szolgáltatási palettához képest a közösségi finanszírozás sokkal rugalmasabb, egyedi igényeket jobban kielégítő forrásraozást tesz lehetővé a kkv-sektor számára, ahol a finanszírozó és finanszírozott közötti kommunikáció sajátos hangvételű kap.

A közösségi finanszírozás (crowdfunding) során nyílt felhívásnak elegendő név számos ember önként és közeletlenül finanszíroz valamilyen célt, általában egyénenként csak kis összeggel támogatva azt, akár pénzért, termékért vagy szolgáltatásért cserébe vagy ingyen (Belleflamme et al., 2013a). A közösségi finanszírozási platformok olyan weboldalak, amelyek lehetővé teszik menetszereket, vállalkozóknak és egyéb pro-

Levegősi e-cím: kutio@tkp.pse.hu

jeknek kezdeményezéseinek, hogy nyilvános felhívást intézzenek az oldal látogatói felé és közzé tegyék a projektek ötleteit. A potenciális támogatók a projektek között böngészhetnek és a számukra szimpatikus projekteket pénzzel támogathatják. A mai digitális technológia révén számtalan felhasználó, kezdeményező és potenciális adakozó egyaránt olcsón és könnyedén tud csatlakozni ezekre az oldalakra. A platform a kampányindításban és forrásigényezésben asszisztál.

A közösségi finanszírozás demokratizálja a projektek finanszírozását és annak módját. Shiller (2013) szerint az utóbbi években három pénzügyi innováció született, amelyek közül az egyik maga a közösségi finanszírozás (crowdfunding) az úgynevezett benefit corporation és a társadalmi hasznot kifejező kötvény (social impact bond) mellett, amelyek közül jellemzője, hogy a társadalmat, a közösséget és a tömeget helyezik a középpontba.

A KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS FORMÁI

A közösségi finanszírozás nem tekinthető homogén formának, több fajtája is létezik: a tulajdonosi Hite-alapú, a hitekövetelés-alapú, az

14. gyakorlat: Erőforrások

Feladat témaköre: Erőforrások	
Feladat elnevezése: Erőforrástérkép készítése	Feladat típusa: (otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi) (<u>egyéni</u> – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>)
Időtartam: 2x45 perc	
Feladat célja: A feladat célja, hogy a hallgatók feltérképezzék melyek az adott kulturális vállalkozás működtetéséhez szükséges erőforrások, milyen erőforrásokkal rendelkeznek.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képésben résztvevők	
Feladat részletes leírása:	
<p>1. Feladat Erőforráslista elkészítése. Egyénileg dolgozva összegyűjtik, milyen erőforrásokra van szükség egy kulturális vállalkozásként működő ifjúsági ház működtetéséhez. Minden egyes erőforrást külön post-it-ra ínak fel.</p>	
<p>2. Feladat Az egyének által összegyűjtött erőforrásokat plenáris formában ismertetik. Minden egyén felolvassa milyen erőforrásokban gondolkodott és egy látható felületre helyezik a post-it-okat. Fontos, hogy az első válaszadó úgy helyezze fel a post-it-jait, hogy a többiek már az ő válaszához igazítva illesszék fel lapjaikat. Amikor hasonló erőforrást sorolnak fel, akkor az azonos erőforrásokat feltüntető válaszok egymás mellé kerüljenek elhelyezésre. A második feladat végére kirajzolódik, hogy milyen erőforrásokba gondolkodtak a résztvevők, és melyik fordult elő legtöbbször.</p>	
<p>3. Feladat A harmadik feladathoz 3-4 fős csoportokba rendeződnek a résztvevők, és megkapják a mellékletben szereplő csoportosítását az erőforrásoknak. Az általuk összegyűjtött erőforrásokat elhelyezik, beazonosítják a táblázatban.</p> <p>A következő lépésben piros színnel jelölik a vállalkozás működtetéséhez szükséges, de nehezen elérhető erőforrásokat, zölddel pedig a könnyen elérhetőeket. Ezek után 1-től 5-ig terjedő skálán gondolkozva, ahol az egyes azt jelenti, hogy nem fontos erőforrás (az erőforrás hiányában is sikeres lehet a vállalkozás), 5-ös fontos erőforrás (az erőforrás nélkül nem tud működni a vállalkozás), egyesével értékelik az összegyűjtött erőforrásokat. Végezetül</p>	

közösen értékelik az eredményeket. Hány zöldszínű erőforrás szerepel a térképükön, abból mennyi rendelkezik magas értékkel? Ugyan így összegyűjtik, hány piros színnel jelölt erőforrás van a térképükön, ezek milyen értékkel rendelkeznek. Azt is megfigyelik, milyen színű, milyen értékű erőforrás tartozik egy-egy dimenzióhoz (természeti, társadalmi, gazdasági).

4. Feladat A csoportok plenáris formában bemutatják eredményeiket. Összegzik a szerzett tapasztalatokat.

Végrehajtás értékelése

A résztvevők egy közös záró körben, egy-egy mondatban elmondják, hogy mi volt számukra a legfontosabb tanulsága a feladatnak az erőforrásokkal kapcsolatban.

Speciális helyszíni igények, körülmények

csoportos munkára is alkalmas terem, és jól látható helyen tábla, vagy flipchart tábla, melyre a post-itok felkerülhetnek a második feladat során.

Eszközök

post-it, a mellékletben szereplő táblázat nyomtatott formában, piros és zöld színű ceruza/filc/kiemelő

Alkalmazott módszerek

egyéni gondolkodás, plenáris és csoportos feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat szembesíti a résztvevőket az erőforrások sokszínűségével, elérhetőségükkel.

Feladat forrása

Katonáné Dr. Kovács Judit saját ötlete alapján

Szükséges mellékletek

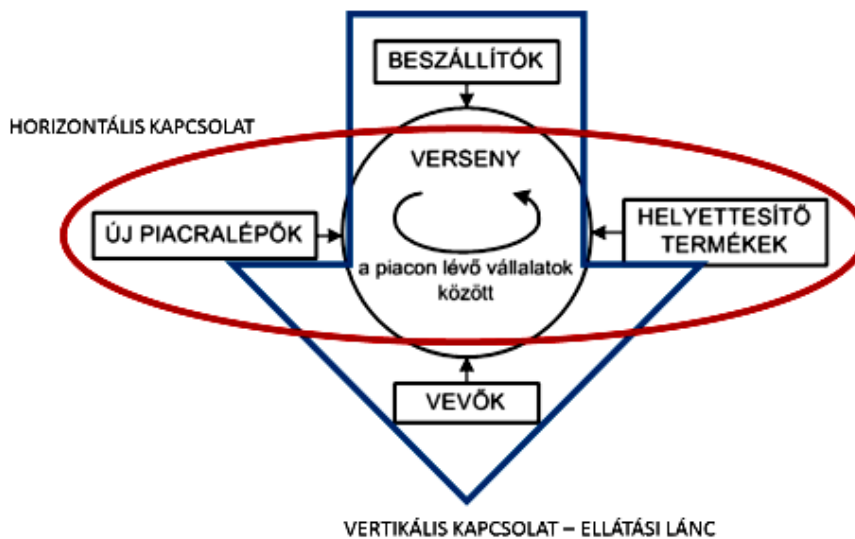
Az erőforrások csoportosítása a fenntarthatóság dimenziói szerint

TERMÉSZETI DIMENZIÓ	Természeti erőforrások	Termőtalaj
		Fauna
		Flóra
		Fosszilis tüzelőanyagok
		Szélenergia
		Napenergia
		Egyéb ...
TÁRSADALMI DIMENZIÓ	Humán erőforrások	Humán tőke
		Társadalmi tőke
		Kulturális tőke
		Idő tőke
		Egyéb ...
GAZDASÁGI DIMENZIÓ	Mesterséges erőforrások	Fizikális tőke
		Fiskális tőke
		Big data
		Mesterséges intelligencia
		Egyéb ...

15. gyakorlat: Kulcspartnerek

Feladat témaköre: Kulcspartnerek	
Feladat elnevezése: vertikális és horizontális kapcsolódási lehetőségek	Feladat típusa: otthoni – <u>tantermi</u> – otthoni-tantermi egyéni – <u>kiscsoportos</u> – <u>plenáris</u>
Időtartam: 60 per	
Feladat célja: A feladat segítségével a résztvevők végiggondolják kivel állnak kapcsolatban a termékpálya mentén, kik azok a szereplők, akik a kulturális vállalkozásuk sikeréhez nagyban hozzájárulhatnak, fontos partnereiké válhatnak.	
Feladat célcsoportja: kulturális vállalkozást működtetők, vállalkozásban gondolkodók, kulturális vállalkozás képzésben résztvevők	
Feladat részletes leírása: Tervezze meg a termékének/szolgáltatásának termékpályáját, a pálya mentén található szereplőket, majd gondolja végig a potenciális partnereket. A tervezéshez segítségül használja a Porter féle 5 tényezős modellt. A modell szerepe a feladatban, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy minden irányból gondolják át a résztvevők a lehetséges kulcspartnereket.	

Porter féle 5 tényezős modell



A kulturális vállalkozás, aminek mentén végig gondolják a lehetséges kulcspartnereket egy helyi értékre épülő fesztivál megszervezése. A kulcspartnerek kiválasztásához 3-4 fős csoportokat alkotnak. Minden csoport kap egy üres lapot és a Porter féle 5 tényezős modell ábráját.

1) A szereplők összegyűjtése előtt először meg kell határozniuk, hogy **milyen alapértékeket** tartanak fontosnak a vállalkozásuk működésében, melyek nem sérülhetnek a partneri kapcsolatok mentén sem.

Középre helyezve a saját szolgáltatásukat (felsorolva mellette a választott alapértékeket) minden csoport összegyűjti a lapra az összes érintett szereplőt az alábbi pontok szerint haladva, majd bekarikázzák, azokat, akiket kulcspartnernek tekintenek. A lépések során azt is meghatározzák, milyen partneri kapcsolatot tudnak elképzelni.

2) Összegyűjtik a beszállítókat pl. programok szolgáltatói, étkezés biztosítása stb. Az összegyűjtött beszállítókat külön-külön megvizsgálják abból a szempontból, kivel, hogyan tudnak partneri (nyertes-nyertes) kapcsolatot kialakítani.

3) Következő lépésben a vevők körét elemzik. Itt is meghatározzák, kiből lehet kulcspartner. Hogyan tud vevői oldalon olyan kiemelt partnert találni, ahol szintén a nyertes-nyertes helyzetet tudja megteremteni, hosszútávon tud együttgondolkozni a vevővel.

4) Ki lehet új piacra lépő, valamint helyettesítő termék szolgáltatója? Tegyük fel ezek között a szereplők között is lehet kulcspartner, hogyan tudna partneri kapcsolatot építeni velük?

Végrehajtás értékelése

A résztvevők új nézőpontból vizsgálják a kulturális vállalkozásukhoz kapcsolódó szereplőket. Minden esetben az alapértékeik megtartása mellett, az együttműködési lehetőséget tartják fókuszban, ezzel akár új perspektívákat nyitva a vállalkozás előtt. A feladat végén plenáris formában összegzik a legfontosabb tanulságokat

Speciális helyszíni igények, körülmények

-

Eszközök

toll, papír

Alkalmazott módszerek

Csoportos és plenáris feldolgozás, megvitatás és összegzés

Konklúziók

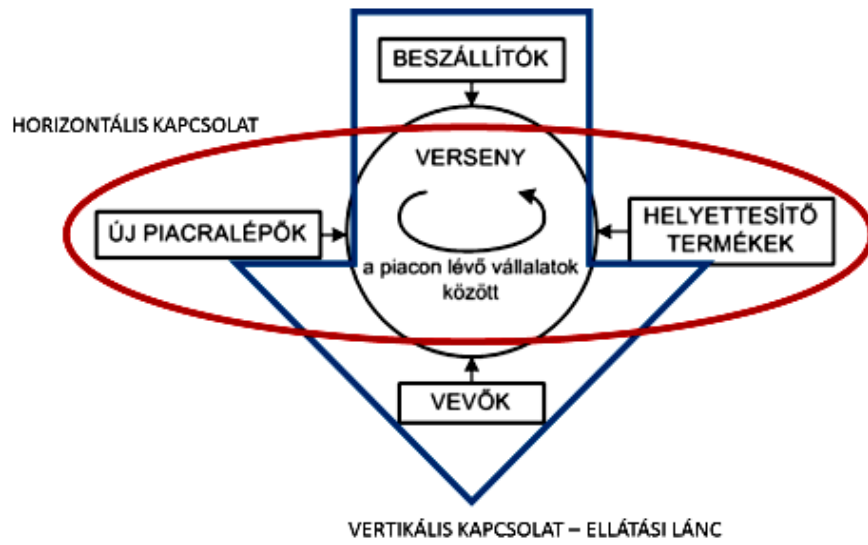
A kulturális vállalkozások esetében is fontos szerepet kap a partneri kapcsolatok vizsgálata. Többek között milyen tevékenységeket végezhetnek külsős cégek, milyen erőforrásokat tudnak cégen kívülről keresni.

Feladat forrása

Porter, M. E (2006): Versenystratégia. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006. 31. o

Szükséges melléletek

Porter féle 5 tényezős modell



16. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására - Alapítvány indítása

Feladat témaköre: Alapítvány indítása	
Feladat elnevezése: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására	Feladat típusa: kiscsoportos – plenáris
Időtartam: 30-50 perc (csoport létszámtól függően)	Feladat műfaja: kombinált feladatmegoldás
<p>Feladat célja: A résztvevők képesek legyenek azonosítani a probléma eredőjét, majd megoldásokat megfogalmazni a kihúzott problémával kapcsolatosan. Az azonosítás és a megoldás keresését, szervezeti feltételi kialakításához induló feltételek megfogalmazását, a probléma artikulációt segíti elő.</p> <p>Feladat célcsoportja: Bármely civil ügyben érdekelt és elkötelezett személy, aki egy tanfolyam keretében kívánja megtanulni a civil élet elemeit, a demokratikus közösség döntési mechanizmusainak működtetését, a civil közösségek tevékenységstruktúráját.</p> <p>Feladat részletes leírása: A feladat három elkülöníthető részből áll. (A téma felvázolása, a kiscsoportos feldolgozás és az értékelés plenárisan.) A téma feldolgozáshoz a létszámtól függően több 3-4 fős kiscsoportot kell létrehozni. Fontos, hogy az érdeklődési körök közel azonosak legyenek. Lehetséges és azonosítható érdeklődési körök (kultúra, sport, természet, szociális gondoskodás, a témák bővíthetőek.). A csoport alakítás történhet önkéntes csatlakozás alapján. A témakörhöz tartozó probléma megfogalmazása:</p> <p><i>Az iskola működését támogató civil szervezet:</i> Ön egy olyan intézményben dolgozik, ami iskola és egyben kulturális központ is. Az iskola működésében fennakadások vannak, nem mindig jut olyan extra kiadásokra forrás, mint a kirándulások, a pedagógusok munkáját megkönnyítő eszközök, stb.</p> <p>A feladat során mindegyik csoport ugyanazt a témát kapja. A csoportos megoldás elkezdése előtt emlékeztetni kell a csoportokat az elméletben tanult gazdasági ismeretekre. A résztvevők a feladat során pontosan azonosítaniuk kell a probléma lényegét és meg kell fogalmazzák a céljaikat. A megoldásról plenárisan számolnak be. Itt indokolni a kell a választott megoldás melletti döntést.</p> <p>Végrehajtás értékelése</p> <p>Az értékelés egyben plenárisan történik. Az ismertetett cselekvési lehetőségeket az egyes csoport ismertetők után a plénum teszi meg.</p> <p>Speciális helyszíni igények, körülmények</p>	

A feladat kétszeri pozícióváltást igényel. A feladat végrehajtásának helyszíne olyan bútorokkal legyen berendezve, amelyek segítségével gyorsan átrendezhető a terem.

Eszközök

Toll minden csoporttagnak

Üres lap

Flipchart tábla lappal és filccel vagy számítógép/laptop és projektor és vetítövászón/vetítő felület (csoport eredmények összeírásához)

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat leírt és átadott helyzetre és a csoporttagok tapasztalataira épül. Az adott szituáció a mindennapi élet része.

Feladat forrása

Dr. Szabó József saját ötlete alapján

Szituáció

Ön egy fejlődő, középpolgárokból álló közösség iskolával együtt működő kulturális intézményét vezeti. Az iskolának több forrásra lenne szüksége a tanulóknak nyújtott szolgáltatásokhoz, a hatékonyabb pedagógiai munkához. A tanulók szüleitől nem lehet díjazást kérni, mert ez sérthetné az esélyegyenlőséget. Többlet források nélkül viszont az iskola a többi iskolával szemben versenyhátrányba kerülhet, ami végül akár az iskola megszűnését is eredményezi. Önnek feladata, hogy találjon megoldást, és ezzel együtt javasoljon olyan pedagógiai program elemet, amivel biztosítható az iskola jövője. A gyerekek szülei a közeli nagyvárosban dolgoznak. Az iskola jelenleg az elvárható minimumot teljesíti, a gyerekeket háromnegyed nyolctól fogadja, és fél ötig vigyáz rájuk. Speciális szolgáltatást nem nyújt.

Dolgozza ki egy az iskola működését támogató alapítvány célrendszerét, jellemzőit és azt, hogy milyen finanszírozásba tud beszállni, illetve honnan juthat forrásokhoz!

Hogyan lehetne összeszedni az alapítói vagyont? A mai banki kamatok mellett hogyan oldható meg, hogy a források folyamatosan rendelkezésre álljanak?

Készítsen az iskola számára egy rövid stratégiát, végezze el a PEST és a SWOT analízist, a célpiac meghatározását!

Milyen javaslatai lennének az iskola vezetésére, hogy a gyerekeket ne vigyék be a szülők a közeli nagyvárosba?

Dolgozzon ki egy féléves programot az alapítvány számára, ami a források megteremtését szolgálja!

Vizsgálja meg a helyi támogatási lehetőségeket, és azt is, milyen esély lehet egy bevételre is eredményező rendezvénynek! Mutassa be ehhez kapcsolódóan a szerzői joggal kapcsolatos teendőket!

17. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására - Sportszervezet

Feladat témaköre: Sportszervezet	
Feladat elnevezése: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására	Feladat típusa: kiscsoportos – plenáris
Időtartam: 30-50 perc (csoport létszámtól függően)	Feladat műfaja: kombinált feladatmegoldás
<p>Feladat célja: A résztvevők képesek legyenek azonosítani a probléma eredőjét, majd megoldásokat megfogalmazni a kihúzott problémával kapcsolatosan. Az azonosítás és a megoldás keresését, szervezeti feltételi kialakításához induló feltételek megfogalmazását, a probléma artikulációt segíti elő.</p> <p>Feladat célcsoportja: Bármely civil ügyben érdekelt és elkötelezett személy, aki egy tanfolyam keretében kívánja megtanulni a civil élet elemeit, a demokratikus közösség döntési mechanizmusainak működtetését, a civil közösségek tevékenységstruktúráját.</p> <p>Feladat részletes leírása: A feladat három elkülöníthető részből áll. (A téma felvázolása, a kiscsoportos feldolgozás és az értékelés plenárisan.) A téma feldolgozáshoz a létszámtól függően több 3-4 fős kiscsoportot kell létrehozni. Fontos, hogy az érdeklődési körök közel azonosak legyenek. Lehetséges és azonosítható érdeklődési körök (kultúra, sport, természet, szociális gondoskodás, a témák bővíthetőek.). A csoport alakítás történhet önkéntes csatlakozás alapján. A témakörhöz tartozó probléma megfogalmazása:</p> <p><i>Sport célú civil szervezet:</i> Ön egy nagyobb településen működtet közösségi házat. Azt tapasztalja, hogy a fiatalok zöme számítógépes játékkal tölti az ideje nagy részét. Fontos lenne a bevonásuk a közösségi életbe. Ez biztosíthatja ugyanis az önkormányzati támogatások és pályázatok elnyerését.</p> <p>A feladat során mindegyik csoport ugyanazt a témát kapja. A csoportos megoldás elkezdése előtt emlékeztetni kell a csoportokat az elméletben tanult gazdasági ismeretekre. A résztvevők a feladat során pontosan azonosítaniuk kell a probléma lényegét és meg kell fogalmazniuk a céljaikat. A megoldásról plenárisan számolnak be. Itt indokolni kell a választott megoldás mellett döntést.</p> <p>Végrehajtás értékelése</p> <p>Az értékelés egyben plenárisan történik. Az ismertetett cselekvési lehetőségeket az egyes csoport ismertetők után a plénum teszi meg.</p> <p>Speciális helyszíni igények, körülmények</p>	

A feladat kétszeri pozícióváltást igényel. A feladat végrehajtásának helyszíne olyan bútorokkal legyen berendezve, amelyek segítségével gyorsan átrendezhető a terem.

Eszközök

Toll minden csoporttagnak

Üres lap

Flipchart tábla lappal és filccel vagy számítógép/laptop és projektor és vetítövászón/vetítő felület (csoport eredmények összeírásához)

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat leírt és átadott helyzetre és a csoporttagok tapasztalataira épül. Az adott szituáció a mindennapi élet része.

Feladat forrása

Dr. Szabó József saját ötlete alapján

Szituáció

Ön egy közepes nagyságú településen vezeti a kulturális intézményt, ami a könyvtárral együtt működik. Azt tapasztalja, hogy a fiatalok nem nagyon látogatják az intézményt és a könyvtárat sem. A szülőktől és a pedagógusoktól arról értesült, hogy a fiatalok egyre többet foglalkoznak számítógépes játékokkal.

Az egyetlen megoldás, hogy valamilyen módon próbáljon egy olyan szervezetet létrehozni, ami bevonja a fiatalokat, és emellett más területen is aktivizálja őket. Figyelembe kell vennie azt is, hogy a fiatalok döntő része a virtuális térben játszik, ténylegesen nem jönnek össze. Magához a játékhoz speciális gépek kellenek, amelyek a könyvtárban nem vagy csak szűkösen állnak rendelkezésre. Manapság az esport egyre népszerűbb, így Ön is egy esport szervezetet kíván létrehozni.

Határozza meg a szervezet legfontosabb céljait! Hogyan tudja megközelíteni a fiatalokat? Milyen speciális programokat kínálhat nekik? Milyen területen kell Önnek új kompetenciákat fejlesztenie? Hogyan tudná az iskolákat bevonni egy létrejövő szervezet munkájába? (Gondoljon pl. egy helyi esport vagy programozási bajnokságra!)

Készítsen a csoport számára egy rövid stratégiát, végezze el a PEST és a SWOT analízist, a szervezet célpiacának meghatározását!

Határozza meg ez alapján a legelőnyösebb szervezeti formát! Dolgozza ki ehhez a formának megfelelő célrendszert!

Vizsgálja meg, hogyan tudna támogatókat bevonni az üzleti szférából!

Milyen más szervezetekkel kellene felvennie a kapcsolatot?

18. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására - Civil szervezet

Feladat témaköre: Civil szervezet	
Feladat elnevezése: Lehetséges megoldás egy szervezet létrehozására	Feladat típusa: kiscsoportos – plenáris
Időtartam: 30-50 perc (csoport létszámtól függően)	Feladat műfaja: kombinált feladatmegoldás
<p>Feladat célja: A résztvevők képesek legyenek azonosítani a probléma eredőjét, majd megoldásokat megfogalmazni a kihúzott problémával kapcsolatosan. Az azonosítás és a megoldás keresését, szervezeti feltételi kialakításához induló feltételek megfogalmazását, a probléma artikulációt segíti elő.</p> <p>Feladat célcsoportja: Bármely civil ügyben érdekelt és elkötelezett személy, aki egy tanfolyam keretében kívánja megtanulni a civil élet elemeit, a demokratikus közösség döntési mechanizmusainak működtetését, a civil közösségek tevékenységstruktúráját.</p> <p>Feladat részletes leírása: A feladat három elkülöníthető részből áll. (A téma felvázolása, a kiscsoportos feldolgozás és az értékelés plenárisan.) A téma feldolgozáshoz a létszámtól függően több 3-4 fős kiscsoportot kell létrehozni. Fontos, hogy az érdeklődési körök közel azonosak legyenek. Lehetséges és azonosítható érdeklődési körök (kultúra, sport, természet, szociális gondoskodás, a témák bővíthetőek.). A csoport alakítás történhet önkéntes csatlakozás alapján. A témakörhöz tartozó probléma megfogalmazása:</p> <p><i>Kulturális célú civil szervezet:</i> Ön egy kis művészeti csoportot hozna létre zenét kedvelő és művelő fiatalokból. Jelenleg az önkormányzattól támogatást nem kap erre, de a pályázati lehetőségek nyitottak.</p> <p>A feladat során mindegyik csoport ugyanazt a témát kapja. A csoportos megoldás elkezdése előtt emlékeztetni kell a csoportokat az elméletben tanult gazdasági ismeretekre. A résztvevők a feladat során pontosan azonosítaniuk kell a probléma lényegét és meg kell fogalmazzák a céljaikat. A megoldásról plenárisan számolnak be. Itt indokolni a kell a választott megoldás melletti döntést.</p> <p>Végrehajtás értékelése</p> <p>Az értékelés egyben plenárisan történik. Az ismertetett cselekvési lehetőségeket az egyes csoport ismertetők után a plénum teszi meg.</p> <p>Speciális helyszíni igények, körülmények</p> <p>A feladat kétszeri pozícióváltást igényel. A feladat végrehajtásának helyszíne olyan bútorokkal legyen berendezve, amelyek segítségével gyorsan átrendezhető a terem.</p>	

Eszközök

Toll minden csoporttagnak

Üres lap

Flipchart tábla lappal és filccel vagy számítógép/laptop és projektor és vetítövászon/vetítő felület (csoport eredmények összeírásához)

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat leírt és átadott helyzetre és a csoporttagok tapasztalataira épül. Az adott szituáció a mindennapi élet része.

Feladat forrása

Dr. Szabó József saját ötlete alapján

Szituáció

Ön egy fejlődő, középpolgárokból álló közösség kulturális intézményét vezeti. Az intézményen belül több fiatal is foglalkozik zenével. Mindegyiknek drága, kiváló hangszere van, rendelkeznek a szükséges előtanulmányokkal, kettőnek még alapvizsgálója is van. Néha összeállnak, kikérik az egyik helyiséget, és gyakorolnak. Már volt fellépésük is, ahol a többség megkedvelte őket. Úgy gondolja, hogy érdemes lenne foglalkozni a csoporttal. Ez segítené abban is, hogy az Ön munkáját is jobban elismerjék, és ráadásul a fiatalok körében is népszerűbbé, látogatottabbá tenné az intézményt.

A csoport jelenleg 6 főből áll, de körük szerveződve nagyon sok fiatal jelenik meg az eseményeken, a próbákat is többen figyelik. Úgy gondolja, hogy érdemes lenne valamilyen formalizált módot találni a csoport hatékonyabb működésére.

Jelenleg milyen formában működik ez a csoport? Milyen jogokat és lehetőségeket jelent ez számukra?

Készítsen a csapat számára egy rövid stratégiát, végezze el a PEST és a SWOT analízist, a célpiac meghatározását!

Határozza meg ez alapján a legelőnyösebb szervezeti formát! Dolgozza ki ehhez a formának megfelelő célrendszert!

Dolgozzon ki egy féléves programot a csoport számára, ami a gyakorlás és a fellépések lehetőségeit is biztosítja számukra!

Vizsgálja meg a helyi szponzorációs lehetőségeket, és azt is, milyen esély lehet egy bevételeket is eredményező megjelenésnek!

Mutassa be a szerzői joggal kapcsolatos teendőket!

**19. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy rendezvény lebonyolítására -
Rendezvényszervezés**

Feladat témaköre: Rendezvényszervezés	
Feladat elnevezése: Lehetséges megoldás egy rendezvény lebonyolítására	Feladat típusa: kiscsoportos – plenáris
Időtartam: 30-50 perc (csoport létszámtól függően)	Feladat műfaja: kombinált feladatmegoldás
<p>Feladat célja: A résztvevők képesek legyenek azonosítani a probléma eredőjét, majd megoldásokat megfogalmazni a kihúzott problémával kapcsolatosan. Az azonosítás és a megoldás keresését, szervezeti feltételi kialakításához induló feltételek megfogalmazását, a probléma artikulációt segíti elő.</p> <p>Feladat célcsoportja: Bármely civil ügyben érdekelt és elkötelezett személy, aki egy tanfolyam keretében kívánja megtanulni a civil élet elemeit, a demokratikus közösség döntési mechanizmusainak működtetését, a civil közösségek tevékenységstruktúráját.</p> <p>Feladat részletes leírása: A feladat három elkülöníthető részből áll. (A téma felvázolása, a kiscsoportos feldolgozás és az értékelés plenárisan.) A téma feldolgozáshoz a létszámtól függően több 3-4 fős kiscsoportot kell létrehozni. Fontos, hogy az érdeklődési körök közel azonosak legyenek. Lehetséges és azonosítható érdeklődési körök (kultúra, sport, természet, szociális gondoskodás, a témák bővíthetőek.). A csoport alakítás történhet önkéntes csatlakozás alapján. A témakörhöz tartozó probléma megfogalmazása:</p> <p><i>Rendezvény:</i> Ön egy rendezvényt szervez egy közepes nagyságú településen. Sikerült olyan fellépőket meghívnia, akiket a lakosság nagyon szívesen lát. Ilyen alkalom ritkán adódik a településen. A fellépőkkel sikerült előzetesen megállapodnia a díjazásokról.</p> <p>A feladat során mindegyik csoport ugyanazt a témát kapja. A csoportos megoldás elkezdése előtt emlékeztetni kell a csoportokat az elméletben tanult gazdasági ismeretekre. A résztvevők a feladat során pontosan azonosítaniuk kell a probléma lényegét és meg kell fogalmazzák a céljaikat. A megoldásról plenárisan számolnak be. Itt indokolni a kell a választott megoldás melletti döntést.</p> <p>Végrehajtás értékelése</p> <p>Az értékelés egyben plenárisan történik. Az ismertetett cselekvési lehetőségeket az egyes csoport ismertetőik után a plénum teszi meg.</p> <p>Speciális helyszíni igények, körülmények</p>	

A feladat kétszeri pozícióváltást igényel. A feladat végrehajtásának helyszíne olyan bútorokkal legyen berendezve, amelyek segítségével gyorsan átrendezhető a terem.

Eszközök

Toll minden csoporttagnak

Üres lap

Flipchart tábla lappal és filccel vagy számítógép/laptop és projektor és vetítövászón/vetítő felület (csoport eredmények összeírásához)

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat leírt és átadott helyzetre és a csoporttagok tapasztalataira épül. Az adott szituáció a mindennapi élet része.

Feladat forrása

Dr. Szabó József saját ötlete alapján

Szituáció

A településen sikerült olyan rendezvényt előkészíteni, ahová országos hírű kiváló művészek érkeznek. A kultúrház elméleti befogadóképessége 800 fő. Az adott rendezvényhez a kényelmesebb lebonyolításhoz 600 főre érdemes tervezni. A jegyek árát a fellépők hírnevéhez igazítva 5000 Ft-ban állapították meg. Így sikerült elérni, hogy a magas fellépti díjak ellenére 300.000 Ft nyereséggel záródjon az esemény. Mivel az intézmény a helyi önkormányzat irányítása alá tartozik, így az ÁFA összegét nem tudja visszaigényelni. A vezető a díjazásnál az ÁFA összegét ne vette figyelembe, remélve, hogy valamilyen megoldást talál.

A 6 művész megérkezés után jelezte, hogy milyen formában szeretné megkapni a díjazását. A csoport vezetőjének kft-je van, de a magas bevételei miatt az ÁFA körbe tartozik. Díjazása nettó 500.000 Ft.

A helyettes egy KATÁ-s vállalkozásban dolgozik, és a díjazása 400.000 Ft.

Az egyik szereplő adószámos magánszemély, és 300.000 Ft-ra számít.

A következő szereplő csak megbízási szerződéssel tud fellépni, szintén 300.000 Ft-ért.

Az ötödik szereplő az EVA hatálya alá tartozik, és nettó 300.000 Ft-ot kér.

A hatodik kisegítő 200.000 Ft-ra számít, de nem tud számlát adni.

Vitassa meg a csoport a kialakult helyzetet. Mit jelent, ha visszamondják az előadást? Ennek milyen hangulati, gazdasági és egyéb kockázatai lehetnek, figyelembe véve az intézmény önkormányzati kapcsolatait?

Milyen eredménnyel zárul a rendezvény, ha kifizetünk minden szereplőt a vonatkozó szabályok szerint?

Hány további helyet kell biztosítani a megadott áron ahhoz, hogy a rendezvény továbbra is hozza az elvárt nyereséget? Vegye figyelembe, hogy a további helyekhez 1 fő szervező kell, akinek a díja 50.000 Ft + ÁFA.

Mennyiben változna a helyzet, ha a rendezvényt egy önállóan működő kft rendezné?

**20. gyakorlat: Lehetséges megoldás egy rendezvény lebonyolítására –
Rendezvényszervezés 2.**

Feladat témaköre: Rendezvényszervezés 2.	
Feladat elnevezése: Lehetséges megoldás egy rendezvény lebonyolítására	Feladat típusa: kiscsoportos – plenáris
Időtartam: 30-50 perc (csoport létszámtól függően)	Feladat műfaja: kombinált feladatmegoldás
<p>Feladat célja: A résztvevők képesek legyenek azonosítani a probléma eredőjét, majd megoldásokat megfogalmazni a kihúzott problémával kapcsolatosan. Az azonosítás és a megoldás keresését, szervezeti feltételi kialakításához induló feltételek megfogalmazását, a probléma artikulációt segíti elő.</p> <p>Feladat célcsoportja: Bármely civil ügyben érdekelt és elkötelezett személy, aki egy tanfolyam keretében kívánja megtanulni a civil élet elemeit, a demokratikus közösség döntési mechanizmusainak működtetését, a civil közösségek tevékenységstruktúráját.</p> <p>Feladat részletes leírása: A feladat három elkülöníthető részből áll. (A téma felvázolása, a kiscsoportos feldolgozás és az értékelés plenárisan.) A téma feldolgozáshoz a létszámtól függően több 3-4 fős kiscsoportot kell létrehozni. Fontos, hogy az érdeklődési körök közel azonosak legyenek. Lehetséges és azonosítható érdeklődési körök (kultúra, sport, természet, szociális gondoskodás, a témák bővíthetőek.). A csoport alakítás történhet önkéntes csatlakozás alapján. A témakörhöz tartozó probléma megfogalmazása:</p> <p><i>Rendezvény:</i> Ön egy rendezvényt szervez egy közepes nagyságú településen. Sikerült olyan fellépőket meghívnia, akiket a lakosság nagyon szívesen lát. Ilyen alkalom ritkán adódik a településen.</p> <p>A feladat során mindegyik csoport ugyanazt a témát kapja. A csoportos megoldás elkezdése előtt emlékeztetni kell a csoportokat az elméletben tanult gazdasági ismeretekre. A résztvevők a feladat során pontosan azonosítaniuk kell a probléma lényegét és meg kell fogalmazzák a céljaikat. A megoldásról plenárisan számolnak be. Itt indokolni a kell a választott megoldás melletti döntést.</p> <p>Végrehajtás értékelése</p> <p>Az értékelés egyben plenárisan történik. Az ismertett cselekvési lehetőségeket az egyes csoport ismertetőik után a plénum teszi meg.</p> <p>Speciális helyszíni igények, körülmények</p>	

A feladat kétszeri pozícióváltást igényel. A feladat végrehajtásának helyszíne olyan bútorokkal legyen berendezve, amelyek segítségével gyorsan átrendezhető a terem.

Eszközök

Toll minden csoporttagnak

Üres lap

Flipchart tábla lappal és filccel vagy számítógép/laptop és projektor és vetítövászon/vetítő felület (csoport eredmények összeírásához)

Alkalmazott módszerek

Kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, plenáris feldolgozás, megvitatás, összegzés

Konklúziók

A feladat leírt és átadott helyzetre és a csoporttagok tapasztalataira épül. Az adott szituáció a mindennapi élet része.

Feladat forrása

Dr. Szabó József saját ötlete alapján

Szituáció

A településen sikerült olyan rendezvényt előkészíteni, ahová országos hírű kiváló művészek érkeznek. A kultúrház elméleti befogadóképessége 800 fő. Az adott rendezvényhez a kényelmesebb lebonyolításhoz 600 főre érdemes tervezni. A jegyek árát a fellépők hírnevéhez igazítva 5000 Ft-ban állapították meg. Így sikerült elérni, hogy a magas fellépti díjak ellenére mégis éppen nullszaldós lehet a rendezvény.

A helyi nyugdíjas egyesület bejelentkezett, hogy tagjai szeretnék megnézni a műsort, de ennyi pénzt nem tudnak fizetni. Mivel elvileg van még kétszáz hely, ők fejenként hajlandók 3000 Ft-ot fizetni. Ebben az esetben azonban még két felügyelőt kell beállítani, akiknek költsége 50.000 Ft fejenként, és a székeket is be kell vinni a terembe, ami 500 Ft-ba kerül székenként.

A vezetőnek döntenie kell, hogy bevállalja-e a nyugdíjasok fogadását.

Milyen nyereséget vagy veszteséget jelent ez számára?

Hány nyugdíjast fogadhat be ezen az áron, hogy nullszaldós legyen a rendezvény?

Milyen gazdasági és közéleti eredménye lehet ennek az akciónak? (részletezze a rendezvényszervező, a nyugdíjas egyesület és a település vezetése számára megjelenő gazdasági és egyéb előnyöket és hátrányokat!)

Mennyi lenne 800 fő esetén az egységes jegyár?

IV. Jó gyakorlatok, esetpéldák

1. esetpélda: Meseút

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – turizmus, népmese, társadalmi innováció

Módszer: Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, megvitatás; összegzés.

Időtartam: 60 perc

Feladat: A feladat két részre oszlik

Az első részben az online felületen, honlapon, Facebook oldalon keresztül ismerik meg a projektet és választ adnak a feltett kérdésekre.

A második rész elolvasása után is megválaszolják a kérdéseket, valamint összegzésként megbeszélik azt, hogy saját településükre vonatkozóan ki mit visz magával a példából tanulva.

Mi az a kis lépés, melynek a meghozatala változást hozhat a saját területen?

Megfigyelési szempontok és feladat:

1. rész – Online megjelenés

Milyen információkkal segít a honlap?

Milyen jó ötletek gyűjthetők össze az online kommunikációból?

Mennyire naprakész az online kommunikáció?

2. rész -

Miként működött a folyamat?

Ki kezdeményezte az innovációt?

Mely szektorok vettek részt?

Hogyan tudtak a különböző szektorok bekapcsolódni?

Milyen a hatások tapasztalhatóak?

Ki profitál a társadalmi innovációból?

NOSZVAJ MESEÚT

1. rész

HONLAP

<http://noszvaj.hu/programok/meseut.html> Idézet a honlapról: A meseút a szabadidő tartalmas, vidám eltöltésének jegyében született. Alapgondolata, hogy a nyaralás, pihenés ideje alatt kötetlenül végigjárható kalandtúra keretein belül játékosan a mesék világán keresztül ismertesse meg az útonlévőket az adott tájegység (Noszvajon a palóc) hagyományos kincseivel, szellemiségével. A meseúton végigkalandozó gyerekek és felnőttek az állomások végigjárásakor észrevétlenül részesülnek a mesehallgatás, az együtt munkálkodás, az önismeret és a képzeletet is megmozgató feladatok számos pozitív pedagógiai és lélektani adományában. Lehetőséget nyújt nem csak a szórakoztató időtöltésre, de egymás alaposabb megismerésére a kapcsolatok elmélyítésére is. - Tátrai Vanda

<http://www.noszvajirendezyvenyek.hu/meseut-mesehazikok/>

Facebook: <https://www.facebook.com/noszvajamifalunk/>



2. rész

MIÉRT?

Egyre több fiatal család Noszvajra költözésével (körülbelül 50 százalékát adják a jelenlegi lakosságnak) a hanyatló kistérség, a népesség elöregedése és az elvándorlás ellenére is Noszvaj megtartja népességét. Az újonnan érkezők általában jól képzett, középosztálybeli emberek, sokan közülük vállalkozók. Jó képességűek és lassan átveszik a falu működtetését. Noszvaj gazdag természeti erőforrásokban, és jó adottságai vannak a turizmushoz.

MIT?

Noszvajon egy mese út született, egy térképpel, ami folyamatosan fejlődik tovább. A településen belül kialakított állomások segítenek abban, hogy a turisták jobban megismerjék a települést, valamint hogy az állomásokon kínált termékek, szolgáltatások vevőre találjanak. A

projekt a helyi turizmussal foglalkozó vállalkozások fő mozgatójává vált, és a visszajelzéseknek köszönhetően a helyi termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztéséhez is hozzájárul.

HOGYAN?

A legtöbb lakos a mezőgazdaságban, vagy a turizmusban dolgozik. A református egyház évszázadok óta integráló szerepet tölt be a falu életében. A keresztény értékekben gyökerező pozitív hagyományok hozzájárultak egy szilárd és konszenzusos társadalmi, kulturális miliő kialakulásához. Más vallási közösségek (pl. baptista és katolikus) is képviseltetik magukat a faluban és elhúzódó konfliktusok nélkül tudnak együttműködni. A civil társadalom aktív, jelentős számú szervezettel képviselteti magát. Az egyik jó példa, a Noszvaj Idegenforgalmáért Egyesület, amely több mint 20 éve működik a településen. Sok az aktív helyi lakos is, színes programok, közösségi események jelzik a jól működő helyi társadalmat. Noszvajon a település múltjából adódóan jelen van a vállalkozói kultúra is. Korábban (1990 előtt) is már turista desztinációnak számított, egyaránt érkeztek a vidékre a kormányzati és a vállalkozói szféra képviselői, és igényt teremtettek a helyi termékek és szolgáltatások iránt. A turisták igényeit a település nyitott és aktív lakói akkor is és most is igyekeznek kielégíteni. Külön is megemlítendő a településen lakó és az ország más területeiről ide települt nőkből álló összefogás, amely az együttgondolkodás és cselekvés révén, új ötletekkel, lehetőségekkel gazdagítja a település életét.

Egy Noszvajra települt fiatal nő, aki városból érkezett és itt házasodott meg érdeklődött a meseterápia iránt. Egy kurzus elvégzését követően kereste az utat, hogyan lehet vállalkozó ezen az őt érdeklő területen. Az volt az ötlete, hogy összegyűjti a térségben a népmeséket (palóc meséket), és ezekre alapozva létrehoz egy turista utat. A program sikerének következtében egész év folyamán igény jelentkezett hasonló programokra. Így a turisták jobban megismerhetik a települést, eljutnak különböző helyekre és az útjukon különféle termékeket és szolgáltatásokat vehetnek igénybe. A kezdeményező meseterapeuta elkötelezett volt, hogy bevonja a családokat a népmesék világába, és ennek az elkötelezettségnek az eredményeként született meg a meseút. A munkája során követőkre talált az ott élő nők körében.

Noszvajon minden szektor szereplőjét megtaláljuk a projekt mentén – kormányzati, tudományos, civil, vállalkozói. Ők elsősorban a település szereplői közül kerülnek ki. Az ötletgazda mellett, az említésre méltó múltbeli sikerekkel rendelkező Noszvaj Turizmusáért Egyesület játszik fő szerepet a történetben. Az önkormányzat is a folyamat mellé állt és a vállalkozói szféra különböző szereplői pl. szállásadók is bekapcsolódtak.

Noszvaj Turizmusáért Egyesület adott keretet a projekt formális, intézményes működéséhez. Szoros együttműködés van minden szereplő között, például a kutatói oldalról folyamatos konzultációra van lehetőség. Az ötletgazda a meseterapeuták szakértő csoportjának is tagja.

Sok pozitív hatás nevezhető meg. A helyiek számos vállalkozási lehetőséget találtak a meseúthoz kapcsolódóan, például kialakítottak egy “mese hotel” márkát, melyet csak azok a szállásadók kaphatnak meg, akik teljesítik az általuk előírt feltételeket. A helyi értékek, mint a magyar népmesék, megőrződnek, hozzáadott értéket nyújtanak mind egyéni, mind közösségi, mind területi szinten.

Noszvajon az egész település és az ott élők profitálnak belőle, ahogy a településre érkező turisták is.

Forrás:

Katonáné Kovács Judit, Varga Eszter, Nemes Gusztáv (2017): Fókuszban a társadalmi innováció folyamata a magyar vidéken. ÉSZAK-MAGYARORSZÁGI STRATÉGIAI FÜZETEK XIV pp. 6-19

http://real.mtak.hu/54873/1/EMSF_Michalko_etal2017.pdf

2. esetpélda: Ékszermanufaktúra

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – manufaktúra, design, rendezvényszervezés

Módszer: Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: egyéni kutatómunka/információgyűjtés, kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, összegzés

Időtartam: 2 x 60 perc

Feladat:

- 1) Ékszerkészítők gyűjtése választott régióban

Milyen példákat találhatunk Magyarországon? Püspökladány <http://karaszijudit.blogspot.hu/>

Budapest: <http://czolori.com/>

Egy választott ékszerkészítő honlapjáról, próbáljon minél több kérdésre választ találni az elérhető információkból. Mióta foglalkozik ékszerkészítéssel? Pontosan mit kínál? Milyen erőforrások álltak rendelkezésre az indulásnál, és most? Milyen tevékenységeket végez az ékszerkészítő? Kik a kulcspartnerei? Visszaköszön-e a kommunikációból, hogy ki a célpiac? Milyen csatornákon értékesít? Hogyan tartja a kapcsolatot a vevőkkel?

- 2) FaludiG esetpélda

A FaludiG esetpéldáját elolvasva hasonlítsa össze az Ön által talált ékszerkészítők és FaludiG tevékenységét.

Megfigyelési szempontok és feladat:

Melyek a legfontosabb tanulságok, melyeket hasonló kulturális vállalkozás indításánál érdemes szem előtt tartani?

FALUDI G

A Faludi G brand-et 2011-ben alapította Faludi Gabriella tervező, akinek akkora már nagy tapasztalata volt az ékszer- és az üvegtervezés terén. Az általa készített egyedi ékszerek előállításában szívesen alkalmaz innovatív formai és technikai megoldásokat, amelyek különös szín és formavilággal párosulnak. Ezek nyomán születnek meg a különleges hangulatú, nőies luxust árasztó ékszerek. <http://faludig-ekszer.hu/rolunk/>

A Faludi G egy dinamikusan fejlődő, kis, exkluzív márka, mely filozófiájának és tervezési koncepciójának középpontjába a szépség élvezetét, mint önmagán túlmutató esztétikai élményt

helyezi. Az alkotások láttán megélt és az alkotás folyamatában jelen lévő élményt sűríti kézzelfoghatóvá (hozzáférhetővé) és magunkkal vihetővé.

A tervezési folyamatot az anyag és a forma határait feszegető, az ellentéteket a szépség harmóniájában feloldó törekvés határozza meg.

Az ékszerek elkészítése aprólékos precizitású, kizárólag kézzel készülnek a tárgyak. Ennek a folyamatnak a mottója a Tízezer Érintés, mely azt mutatja meg, hogy hányszor kell egy ékszert, az azt felépítő darabokat kézbe venni az elkészítés során, mire a kész darab a dobozba kerül.

Faludi Gabriella műhelye családi otthona mellett került kialakításra, ahol saját égető kemencével rendelkezik. Az ékszereket elsősorban online, a honlapján keresztül értékesíti.



Nagyon nagy figyelmet fordít a megjelenésre, designra. Alaposan megválogatja partnereit, akik jól ismerik igényességét és azt a minőséget nyújtják, amit a márka megkíván. Pl. FaludiG fotókat Hevesi Norbert <http://www.hevesifoto.hu/> készíti.

Az online értékesítés mellett adott rendszerességgel, tematikus események szervezésével népszerűsíti tevékenységét. Többek között ékszerekészítő workshopokat tart, ahol a vásárlói megismerhetik üveg ékszerei készítésének titkát, és a segítségével saját tervezésű ékszereket készíthetnek. <https://www.facebook.com/events/1724155547657231/>



Kreativitását jól tükrözi, az a projektje, amikor ismert embereket kért fel, hogy készítsék el saját tervezésű ékszereiket (pl. Ráczkevei Annát, a Csokonai Színház igazgatónőjét), majd az elkészült ékszereket licitáláson keresztül meg lehetett vásárolni és a befolyt összeget jótékonyági célra használta fel, az Igazgyöngy Alapítványt támogatására.



Ugyancsak több éve futó saját rendezvénye (és jó példa a vevőkkel való kapcsolattartásra) a Kísérleti buli, ahol azok az ékszerek kerülnek kedvezményes áron történő árusításra, melyek a kollektciók fejlesztése során készültek, de egyedi darabok maradtak. Ezek az események a márkához illő helyszíneken kerülnek megrendezésre (pl. MODEM), és az eseményeken nem csak az ékszerek árusítása történik, hanem más kulturális, gasztronómiai attrakciók is színesítik a programot. A vevőknek lehetőségük van az alkotóval és a többi vásárlóval megismerkedni, beszélgetni. Időt adva az ékszereknek és önmaguknak.

<http://faludig-ekszer.hu/faludi-g-kiserleti-bulija/>

Fontos megemlíteni a nyitottságot. 2012-ben az első debreceni TEDx rendezvényen már előadó volt és a tudatos kreativitásról tartott sikeres előadást. A videót azóta több mint 1000 fő online is megnézte. https://tedxdebrecen.com/speakers/faludi_gabriella A 2017-es TEDx rendezvényen kiállítóként szerepelt, Kopócs Évával a Maminvent tervezőjével. Egy kérdőívet készítettek, a kérdőív a divattal és a zöld gondolkodással foglalkozott. A standjuknál a „zöld divatról” lehetett beszélgetni, illetve a munkáikkal is megismerkedni.

Tudatos építkezésének eredménye, hogy ma már a külföldi piacon is megtalálható. Sikerült olyan partnereket találnia, akik jártasak a nemzetközi piacra vezető út kiépítésében.

2017-ben hivatalos meghívást kapott a gazdasági és kulturális jelentőséggel is bíró, KL Alta Moda nevű high fashion eseményre és Royal Charity Galara Kuala Lumpurba, ahol egyedüli magyar márkaként képviselte Magyarországot legújabb, Crystallogenesis kollektívájával.

3. esetpélda: Helyi termékek

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – helyi termék, márkáépítés, kapcsolt programok, gasztronómia

Módszer: Esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, ötletbörze.

Időtartam: 30+30 + 60 perc

Feladat:

Az esetpélda elolvasása, feldolgozása. Helyi termékekre példák gyűjtése. A feldolgozás, és példák gyűjtése után a résztvevők ötletbörzét tartanak.

Megfigyelési szempontok és feladat:

- 1) Esetpélda feldolgozása – Milyen közös és eltérő elemeket talál a nánási, és a derecskei példa között? Milyen termékeket fednek le a bemutatott márkák?
- 2) Kutatómunka – keressen a bemutatott példákhoz hasonló példákat
- 3) Ötletbörze – Milyen jellemző helyi termékek, hagyományok vannak az ön településén? Az összegyűjtött termékek közül, melyik keresett a piacon, vagy lehetne keresletet ébreszteni iránta? Milyen kapcsolt termékek, szolgáltatások bővíthetnék a kínálatot? Milyen belső és külső kapcsolatok segíthetik a termék fejlesztését?

A helyi termék példák Hajdú-Bihar megye egy-egy településéről kerültek kiválasztásra. Hajdúnánás esetében önkormányzati, míg Derecske esetében (családi vállalkozás) vállalkozói szektortól induló fejlesztés kerül bemutatásra.

Mind a nánási, mind a derecskei példa központjában, a helyi adottságokra, erőforrásokra építkezés, a helyi termék értékének, fontosságának a felismerése áll. Mind a két esetben fontos szerepet kap a kollektív tudás, ami sokszor a településen túlnyúló kapcsolatokra, tudásra való építkezést is jelent. A derecskei gyümölcs esetében ez egészen Hollandiáig nyúlik, holland szakemberekkel is együttműködnek a fejlesztési folyamatban.

A Nánási Portéka a helyi őstermelőket fogja össze egy egységes márka alatt, védjegyoltalmat biztosítva számukra. Jelenleg több mint negyvenen állítanak elő Nánási Portéka termékeket, jól ellenőrzött és biztonságos körülmények között az otthonukban

Mind a két esetről elmondható, hogy mind a helyben élőket, mind a helyi termékek iránt érdeklődő, más térségben lakó fogyasztókat is célozzák termékeikkel.

A mind a derecskei, mind a nánási termékek online, webshopon keresztül is megvásárolhatók: <https://derecskeigyumolcsos.hu/webaruhaz/> , <https://nanasiportekapiac.hu/>

A Nánási Portéka Piac üzemeltetője a Hajdúnánási Tartósító és Építő Szociális Szövetkezet, mely a hajdúnánási közfoglalkoztatási program keretében megtermelt növényeket és felnevelt állatokat dolgozza fel. A Szövetkezet úgy gondolta, hogy az általa létrehozott online felületet megosztja a többi helyi kezdeményezéssel és hajdúnánási termelővel, ezzel segítve közösséget. Így kapnak helyet a webshop felületén a Nánási Portéka és a Helyi Sajátosságok termékei is. A Nánási Portéka termelői közül többen vállalkoztak arra, hogy a helyi piac mellett online, a Nánási Portéka Piacon is elérhetővé teszik termékeiket.



Bevásárlótáska
4 160 Ft



Oldaltáska kicsi
4 550 Ft



Oldaltáska
7 150 Ft

Forrás: <https://nanasiportekapiac.hu/>

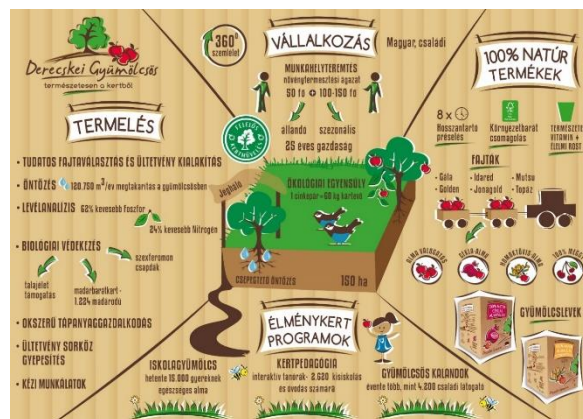
A Helyi Sajátosságok üzeme szintén a közfoglalkoztatási programra alapul. Hajdúnánáson nagy hangsúlyt fektetnek az ősi mesterségek megőrzésére, a kézműves hagyományaik ápolására. Hajdúnánás az aranyszalma városa, hiszen évszázadokon keresztül szinte egész Európát ellátta a szalmából készült termékekkel. Erre az ősi mesterségre alapoznak, a szalmafonás művészete pedig több kézműves tevékenységgel is kiegészül a Helyi Sajátosságok üzemében, melynek termékei megvásárolhatóak a honlapon.

A derecskei példánál fontos kiemelni, hogyan építkezik a vállalkozás, hogyan növeli a megtermelt gyümölcs hozzáadott értékét, és kapcsolja össze más termékekkel, szolgáltatásokkal.

A Derecskei Gyümölcsös csapatához a gasztronómia, illetve a vendéglátás területén kiváló szaktudással, tapasztalattal rendelkező szakemberek csatlakoztak és működtetik az Almavirág Éttermet, melynek a honlapukon található mottója: „Derecskei a javából”. Céljuk, hogy a térségben megtermelhető alapanyagok különleges ízvilágát kihasználva, a helyi termelők segítségével olyan különleges ízeket tudjanak átadni a vendégeiknek, melyben benne van a gondos gazdák keze, a családi vállalkozások szellemisége és az egymás támogatása. Az ételeket hagyományos receptek alapján, újrarendelt formában készítik el.

A helyi termékekhez kötődően programokat is szerveznek.

Felelős kertművelés



Forrás: <https://derecskeigyumolcsos.hu/felelos-kertmuvelés>

Erre példa a kertpedagógiai program melynek célja, hogy a résztvevők eredeti környezetben ismerjék meg a kertben termő gyümölcsöket, a termeléssel kapcsolatos alap munkálatokat és ezek természethez való viszonyát. Lehetőséget ad annak a megismerésére mennyi növény, állat él összhangban a természetben, valamint hogyan lehet a természet számára hasznos ökológiai folyamatokat tudatosan támogatni.

Forrás: <http://www.nanasiporteka.hu/> <https://derecskeigyumolcsos.hu/>

Márkafilm: <http://www.nanasiporteka.hu/markafilm.php>

4. esetpélda: TEDx

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – tudásmegosztás, közösségfejlesztés, rendezvényszervezés

Módszer: Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: egyéni és kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, összegzés.

Időtartam: 2 x 60 perc

Feladat: A feladat két részre oszlik

Az első részben egyénileg, otthon dolgoznak a résztvevők. Az internet segítségével rákeresnek a megadott honlapokra, és megnézik egy szabadon kiválasztott TEDx előadást.

A második részben foglalkozás keretében elolvassák a megadott összefoglalókat, megválaszolják a kérdéseket, valamint összegzik a tanultakat.

Megfigyelési szempontok és feladat:

1. rész:

Az alábbi honlapokról válasszon ki egy TEDx előadást, ami felkelti az érdeklődését, és röviden foglalja össze, hogy mi az a gondolat, amit az előadásból érdemesnek tart terjeszteni.

TEDxDanubia - <http://tedxdanubia.com/>

TEDxYouthBudapest – <http://www.tedx youthatbudapest.com/>

TEDxDebrecen - <https://tedxdebrecen.com/talks/>

TEDxDebrecenUniversity - <http://tedxdebrecenuniversity.com/>

TEDxBenedekhegy - <http://tedxbenedekhegy.com/>

<https://www.facebook.com/tedxbenedekhegy/>

TEDxLibertyBridgeWomen - <https://www.facebook.com/TEDxLibertyBridgeWomen/>

2. rész

Olvassák el a leírásokat és válaszoljanak az alábbi kérdésekre.

Ki alkalmas TEDx kurátornak, ki lehetne kurátor az ön településén, és kikből állhatna össze a szervezőcsapat?

Mikor érdemes TEDx programot szervezni?

Milyen témára építené az eseményt, és kik lehetnének az előadók?

Milyen időtartamú eseményre lenne kereslet, milyen belépőjegy árakkal?

Hol lehetne a rendezvény helyszíne?

TED

A TED (Technology, Entertainment, Design) 30 éve indult Kaliforniából egy kis, exkluzív és különleges konferenciaként, de mára világszerte fogalommá és számos világméretű kezdeményezés táptalajává vált. A TED egy nonprofit szervezet és különleges konferenciasorozat, amely elkötelezett az Ideas Worth Spreading („Gondolatok, amelyeket érdemes terjeszteni”) eszméje mellett. A TED konferenciák a 18 perces vagy rövidebb, gondolatébresztő és szórakoztató előadásokkal rendkívül intenzív és inspiráló élményt jelentenek. A TED teljesen megváltoztatta, más dimenzióba emelte a korábban megszokott konferenciaélményt, így vált a világ talán legizgalmasabb, legkeresettebb és legkomolyabb, nem szigorúan szakmai jellegű konferenciájává. A TED konferenciákon az előadásokról videó készül, amik az események után elérhetőek a TED.com oldalon. Rengeteg ismert és kevésbé ismert előadó lépett már TED-színpadra, gyakran éppen a tőlük megszokottól teljesen eltérő, gondolatébresztő, provokatív előadásokkal: Bill Clinton, Bill Gates, Paul Simon, Sir Richard Branson, Elizabeth Gilbert, Philippe Starck, Alain de Botton, Isabel Allende, Gordon Brown, David Deutsch vagy Bono, és sok más híres, akár ellentmondásos személy is csatlakozott az előadók és egyúttal a közönség soraihoz. A TED közönsége jellemzően heterogén háttérből érkezik, nyitott, intelligens, jó szándékú és társadalmilag aktív. A TED olyan intenzív és stimuláló közeget teremt, ahol egymást és egymás által a világot és önmagukat jobban megismerhetik, amely képes megtermékenyíteni és gazdagítani gondolkodásukat, s ezáltal új megoldásokhoz és projektekhez vezet.

Forrás: <http://www.tedxanubia.com/leiras/mi-a-ted-es-a-tedx-programorozat>

TEDx

A TEDx program licenz alapú, önálló helyi szervezésben megvalósuló TED-szellemiségű eseményeket fogja össze világszerte. Erre utal az „x” a TED mellett. A TEDx programok lehetőséget nyújtanak arra, hogy a „Gondolatok, amelyeket érdemes terjeszteni” szellemében közösségek, szervezetek vagy egyének stimuláló, gondolatébresztő, és aktívan kommunikáló közeget hozzanak létre a helyi közönség személyes, tevékeny részvételével.

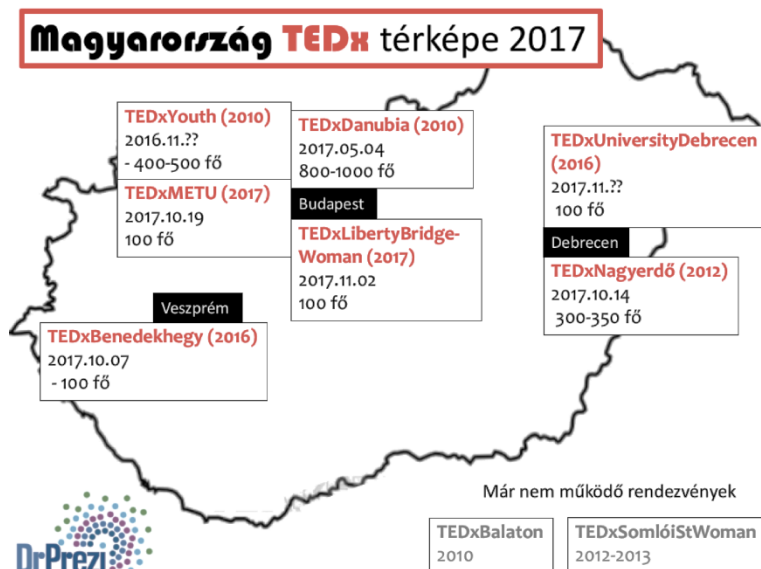
A licenz igényléséhez az angol nyelv ismerete szükséges, mert a kommunikáció angolul zajlik. Az alábbi honlapon minden információ elérhető a szervezéssel kapcsolatban: <https://www.ted.com/participate/organize-a-local-tedx-event> A licenzet egy évre lehet igényelni, amit évente meg lehet újítani. Magyarországi szervezés esetén érdemes felkeresni a hazai események licenzgazdáit, akik szívesen segítenek, tapasztalataikkal támogatják a TEDx

elterjedését. Az idegen nyelvtudás mellett, fontos az elkötelezettség, hiszen a speciális előírások miatt sok munkaórát igényel a szervezés. Ezek közé az előírások közé tartozik például, hogy az előadásokról videó készül, melyet megadott helyre kell feltölteni, valamint a program végén adott kérdőívet kell kiküldeni a résztvevők felé, melyen értékeltik az eseményt.

A TEDx tovább specializálódott így ma már van külön a fiatalságot (TEDxYouth), nőket (TEDxWomen), egyetemeket (TEDxUniversity) megszólító program, és vállalati kereteken belül rendezett TEDx esemény is.

TEDx Magyarországon

Magyarországon 2010 óta szerveznek TEDx eseményeket. Az első rendezvényekre Budapesten került sor.



Forrás: Németh Zoltán (2017): TEDx: robbanás, vagy csendes növekedés <http://drprezi.hu/tedx-robbanas-vagy-csendes-novekedes/>

Debrecenben 2012-ben rendezték meg először „Térképünk közepe Debrecen” címmel a Méliusz Juhász Péter Megyei Könyvtárban. Az első licenz 100 fős esemény rendezésére adott lehetőséget. Mivel a szervezők még nem vettek részt globális TED programon, és Debrecen az ország második legnagyobb városa, ezért a Debrecen nevet még nem vehette fel az esemény. Így indult TEDxNagyerdő néven. Az indulásnál a cél a szemléletformálás volt, bemutatni milyen sokféle lehetőséget ad a település, mennyi gondolat születik a helyiekben, amelyeket érdemes terjeszteni, sokat tanulhatunk egymástól, ha figyelmet adunk és kapunk. A TED videókat kevesen ismerték és az elnevezés miatt volt, aki természetvédelmi programra gondolt a névből. A névválasztás fontos pontja a szervezésnek. Sokat segített, hogy a program

megszólította a TED-et ismerő, nyitott, érdeklődő helyieket, így a program közösségformáló ereje hamar megmutatkozott. Az első eseményeken catering nem volt, de később a program fél napos időtartama miatt a szervezők úgy döntettek inkább emelik a jegyárakat (3000 Ft-ról 5000 Ft-ra), és a többi hazai rendezvényhez hasonlóan biztosítanak étkezést a szünetekben.

Magyarországi TEDx programok 2017-ben

	TEDxDanubia	TEDxYouthBudapest	TEDxDebrecen	TEDxBenedekhegy	TEDxWomen
Mikor indult	2010	2010	2012	2016	2017
Téma 2017-ben	Egyedül és Együtt	A holnap bővületében	Kihívás - Együttműködés és	Elmúló jövő	Hidak
Normál jegy nettó ára	30000 Ft	15000 Ft	5000 Ft	8000 Ft	24990 Ft
Helyszín	MÜPA	MOMKult	Víg Kamara	Agóra Veszprém	Hatszín Teátrum
Időtartam	egy nap	egy nap	fél nap	fél nap	fél nap
Catering	van	van	van	van	van

A TEDx esemény legfontosabb eleme maguk az előadások. Fontos, hogy az előadók minél több területről érkezzenek, nemtől kortól függetlenül minél színesebb kört szólítsanak meg a szervezők. A témaválasztásnak az aktualitás mellett elég szélesnek kell lenni ahhoz, hogy az előadók gondolatait fel lehessen fűzni rá. A rendezvény non-profit jellegéből adódóan az előadók ingyen adnak elő, viszont komoly felkészítésben részesülnek, és saját szakmai útjukhoz is sokat ad az előadásukról készülő videó, amely a program után mindenki számára elérhető lesz a világhálón.

A program másik fontos eleme maga a közönség. A szervezők többek között a szünetek hosszával, interaktivitásával, a kötetlen ülésrenddel arra törekednek, hogy minél több kapcsolat, beszélgetés jöjjön létre, hiszen a résztvevők egymástól is sokat tanulhatnak.

2016-tól kerül megrendezésre a TEDxDebrecenUniversity Magyarország egyetlen csak angol nyelven futó TEDx eseménye. Angol nyelvű előadások a TEDxDanubia eseményének is részei,

de ott magyar nyelvű előadásokkal is találkozunk. A TEDxDebreceUniversity, ahogy a nevében is szerepel az egyetem keretein belül zajló esemény. Debrecenben tanuló külföldi diákoktól indult. A második eseményt, „DREAM ACT INNOVATE” címmel 2017. december 10-én szervezték a Hotel Lyciumban. A normál jegyek, melyek cateringet is tartalmaztak, 4000 Ft-ba kerültek. A jegyvásárlásra online is volt lehetőség (a legtöbb hazai TEDx eseményre csak így lehet jegyet kapni), emellett az egyetem különböző pontjain offline is árulták a jegyeket.

Minden TEDx esemény szervezői támogatókat is megszólítanak a program szervezéséhez. A legnagyobb kiadást a helyszín, a catering és a technika/videó felvételek készítése jelenti. A program mögött jelentős az önkéntes munka, de érdemes arra törekedni a fenntarthatóság miatt is, hogy a munkaórák díját is fedezze a bevétel.

5. esetpélda: CityLegends

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – képzőművészet, történelem, termékfejlesztés

Módszer: Esettanulmány/esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: egyéni kutatómunka/információgyűjtés, kiscsoportos feldolgozás, megvitatás, összegzés

Időtartam: 2 x 60 perc

Feladat:

- 1) szakasz Egyéni kutatómunka. Településhez kötődő legendák gyűjtése.
- 2) A városi legendák – legendás városok alkotójának, termékeinek és szolgáltatásainak megismerése a leírás alapján, és a honlapon keresztül - <http://city-legends.com/>
- 3) Csoportos feldolgozás, kulturális vállalkozás lehetőségeinek feltárása

Megfigyelési szempontok és feladat:

1. szakasz: Egyénileg gyűjtsön össze minél több lakóhelyéhez kötődő történetet, legendát. Készültek-e képzőművészeti alkotások ezekhez kapcsolódóan a településen? Hogyan lehetne terméket, vagy szolgáltatást illeszteni, fejleszteni a begyűjtött információkra alapozva? Kik lehetnek a vevők? Ha a választott település lakói lesznek a vásárlói a termékeknek, szolgáltatásoknak, mire lenne számukra igény a feltárt információk alapján? Hogyan alakítaná ki az árakat?

2. szakasz: Egyénileg tanulmányozza, hogyan építette fel vállalkozását Horog Máté? Milyen termékeiből, szolgáltatásaiból származnak bevételei? Hogyan épül a bemutatott vállalkozás a kultúrára?

3. szakasz: Az első két feladat teljesítése után csoportban átbeszéljük a kapott információkat, a talált saját eredményeket továbbdolgozzák, és választ adnak arra a kérdésre, hogyan lehetne az általuk képviselt településen vállalkozást építeni a feltárt információkra és a bemutatott példára építve.

CityLegends

Horog Máté Debrecenben született, és gyerekkora óta érdeklődik a képzőművészet iránt. Folyamatosan gyűjtötte, gyűjti a különböző városi elbeszéléseket. Mindig is autodidakta alkotó

volt; hitvallása - élet és pedagógusi - az, hogy mindenki, ki kedvet érez valamilyen alkotás létrehozásához, az tegye meg bátran.

2012 sorsfordító év volt az életébe. Ekkor kezdett hozzá eddigi legnagyobb vállalkozásához, már ami a rajzolásról van szó. Debreceni Új Propaganda néven képeslapsorozat létrehozásához fogott. Debreceni Új Propaganda színes és fekete-fehér grafikákat takar két témakörben. A két témakör a Debreceni Misztikusok és a Mesés Debrecen.

A honlapon is elérhető képeslapok mellé leírás is tartozik. Például az alábbi Debreceni Református Nagytemplom mellett az alábbi leírás található: „A jelenlegi épületben volt trónfosztás, zsinat; egyik tornyában található Rákóczi harangja, melyről az azonos című monda ír, itt állították ki Kossuth Lajos székét, melyben azóta senki nem ült (még II. János Pál pápának sem ajánlották fel ...), s megtekinthető a Függetlenségi Nyilatkozat is. 1921-ben még Szabó Lőrincet és társait is meggyanúsították a templom meggyalázásával. Legtöbbünknek van valami emlékmorzsa a templomról ...”



Forrás: CityLegends honlap <http://city-legends.com/index.php/hu/debrecen>

Horog Máté célja, hogy a városban élők és a városba látogatók a képeslapok által nyújtott vizuális élmény mellett ismereteket szerezzenek a kevésbé reklámozott debreceni fogalmakról, közös identitásunk alapjairól. Például a helyi legendákról, békés és hátborzongató történetekről. Munkái eddig is számos kiállításon bemutatásra kerültek, valamint képei megjelentek a Debreceni Református Kollégium Gimnáziuma egykori diákjainak képzőművészeti kiállításán és katalógusában. A galéria folyamatosan frissül.

A képeslapok offline többek között a debreceni és a miskolci Tourinform Irodákban, valamint postaköltség mellett online is megvásárolhatóak 250 forintért. A képeslapok mellett 2014-től megjelentek a grafikáival díszített ajándéktárgyak is (bögre, póló, párnahuzat, kötény, puzzle,

névjegykártyatartó, naptárak, egyedi vászonképek, képek), melyek passzív jövedelmi forrást jelenthetnek az alkotónak. Az aktív jövedelem esetén a munkát folyamatosan végezni kell, hogy fizetést kapjunk pl. Máté esetében az idegenvezetés, ha kiesik a munkából nem lesz bevétele. A passzív jövedelem esetén az elvégzett munkából többször is van bevétele, akkor is, ha nincs jelen. Ilyen passzív jövedelemforrás a képeslap és az ajándéktárgyak, amiket újra és újra meg lehet venni.

A 21. században, amikor túlkínálatról beszélünk fontos része a vállalkozásoknak, hogy hogyan tartja a kapcsolatot a vevőivel. A városi legendák honlapján is találunk egy olyan mondatot, egyéb felmerülő ötletet is szívesen várok és teljesítek. Ez egy jó példa arra, hogy fontos az új termékek, szolgáltatások együttes létrehozása a vevőkkel. Ez egy győztes-győztes helyzetet teremthet, hiszen a vevő a saját legendájához, ingatlanához készíttethet képeslapot, mellyel gazdagíthatja saját tulajdonát, Horog Máté pedig ezzel a történettel bővítheti az elérhető legendáit. Az új termékhez kötődő üzleti modell a két fél megegyezésén is alakulhat. Azt is eredményezheti, hogy a jövőben mind a két fél számára passzív jövedelmet hoz az új termék.

Debrecen után 2013-ban Miskolc, és Budapest városával is bővültek a legendák és a grafikák. A három nagyváros mellett, az alkotó utazásai során más településeket, élményeket, gondolatokat is megörökített, és ezeket is megjeleníti a honlapján.

A honlap mellett Facebook <https://www.facebook.com/City-LegendsCom-V%C3%A1rosi-legend%C3%A1k-legend%C3%A1s-v%C3%A1rosok-843615682369071/> oldalt is üzemeltet, ahol megjelennek eseményei. Többek között az idegenvezetés Alföldi „Szellemes” Városjárás címmel. Az esemény közel két és félórás a város egy adott pontjáról indulva a képeslapokon megjelenő legendákat ismerik meg a résztvevők. A program díja 1200 Ft, melynek egy része a Református Kistemplomot támogatja.

6. esetpélda: Közösségi irodák

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – ingatlanok kihasználása, vállalkozó közösségek

Módszer: Esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, ötletbörze.

Időtartam: 60 perc

Feladat:

Az esetpélda elolvasása, feldolgozása. A feldolgozás után a résztvevők ötletbörzét tartanak.

Megfigyelési szempontok és feladat:

1) Feldolgozás

A szöveg elolvasása után, hogyan definiálná a közösségi irodát? Hol vannak jelenleg Magyarországon közösségi irodák, milyen méretű településeken? Mit ad egy közösségi iroda, a hagyományos „második hely” csoportba tartozó irodákon felül?

2) Ötletbörze

Milyen köz- illetve magántulajdonban lévő kihasználatlanul álló ingatlanok vannak jelenleg a résztvevők településein, amelyek akár közösségi irodaként is funkcionálhatnak? Milyen új lehetőségeket adhat a kulturális vállalkozóknak, ha más szektorok vállalkozóival egy térben dolgoznának? Milyen nagyobb településről, milyen időszakban, milyen területen vállalkozókat lehetne megszólítani, hogy béreljenek irodát?

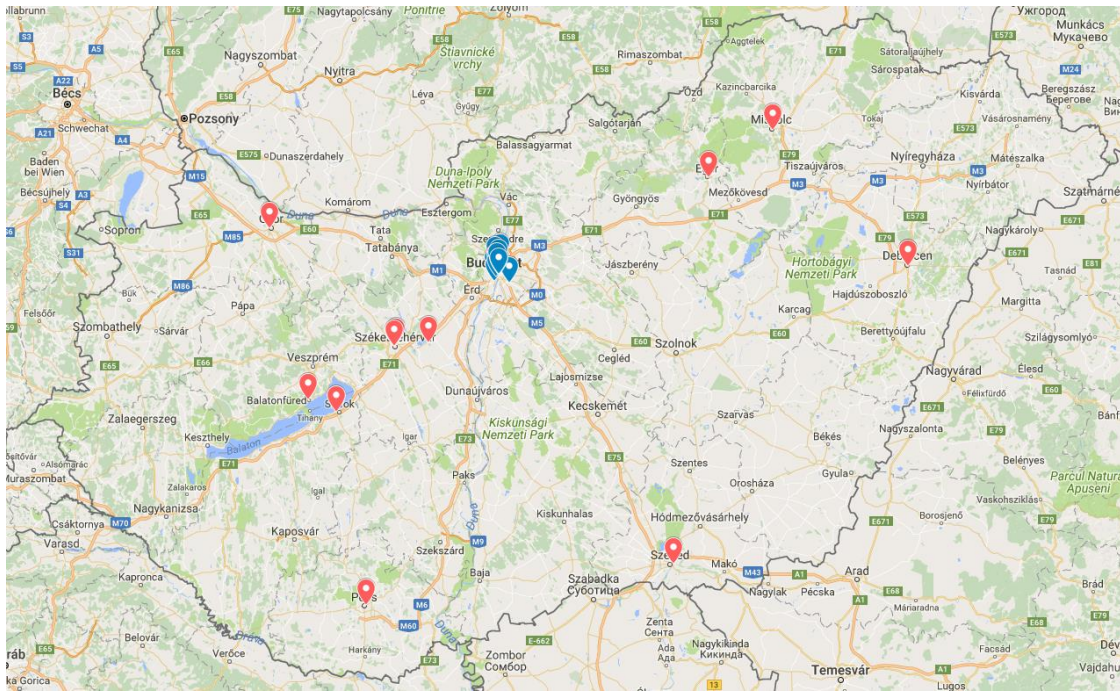
KÖZÖSSÉGI IRODÁK - COWORKING

(Forrás: Szűcs Sándor: Coworking helyzetkép Magyarországon: vezetők és hostok szerepe a közösségépítésben. Diplomadolgozat, Debreceni Egyetem)

A hely, ahol dolgozunk, folyamatosan változik, fejlődik, alkalmazkodik a változó időkhöz és normákhoz. Új munkahelytípusok jönnek létre, amelyek lehetőséget teremtenek az emberek mobilabb, rugalmasabb munkavégzéséhez. Az első hely az otthoni környezetet jelenti, míg a második a hagyományos munkahelyi környezetet, a munkahelyünket jelenti. A harmadik helyről szóló szakirodalom hangsúlyozza annak a szükségességét, hogy a független és mobil dolgozók összegyűljenek egy nyilvános helyen, ahelyett, hogy otthon vagy tradicionális munkahelyi környezetben dolgoznának. A közösségi irodák olyan megosztott irodai

környezetek, amelyekben heterogén munkavállalói csoportok fizetnek, hogy ott dolgozhassanak, társas kapcsolatokat alakítsanak ki, és hogy néha együttműködjenek másokkal közös törekvéseik megvalósítása érdekében. Ezeket a tereket általában profitorientált vállalatok, vállalkozók üzemeltetik, azonban vannak nonprofit és közösség által fenntartott terek is. Az irodák üzemeltetőit általában host-oknak nevezik. A közösségi irodák leggyakrabban havidíj alapúak, de a legtöbb esetben lehetőség van napi bérlésre is. Kedvelt helye lett az új projekteket és tevékenységeket elindító önfoglalkoztatottaknak is. Ennek következtében olyan kreatív és energikus környezet jöhet létre, ahol a bérlők ötleteket osztanak meg, közösen új vagy továbbfejlesztett projekteket hozhatnak létre. Nem verseny alapú megközelítésen keresztül támogatja az együttműködéseket, miközben lehetőséget biztosít az embereknek, hogy saját projektjeiken dolgozhassanak. A coworking egy viszonylag új jelenség, melynek megjelenése kicsit több mint egy évtizedre nyúlik vissza.

Hazánk első coworking irodáját egy testvérpár, Klementz Anna és Klementz Kata alapította 2009. januárban, Loffice néven. Az alapítók Magyarországon elsőként, néhány év leforgása alatt egy olyan tér és tudásmegosztáson alapuló modellt fejlesztettek nemzetközi szintre, amellyel biztosították maguknak a sikert, illetve példaként szolgáltak később alakult irodák számára. Az Loffice azóta 3 másik irodát is nyitott Magyarországon, kettőt Budapesten, egy nyári munkaállomást Balatonföldváron, illetve egy teret Ausztriában, Bécsben, így jelenleg 5 helyszínen működik.



Közösségi irodateretek Magyarországon, 2017

Forrás: Szűcs Sándor, 2017

Az egyik első közösségi iroda az Egyesült Államokban, a Citizen Space, a globális közösség és mozgalom előmozdítása céljából öt alapvető értékét fogalmazott meg, amely jól jellemzi a coworking lényegét. Ez az öt alapelv később világszerte több coworking tér alapját képezte. Az első a **nyitottság**, mely magába foglalja a mások iránti érdeklődést, széles látókört, a munkatársakkal való tisztességes bánásmódot, illetve a velük való megosztottságot. A második a **fenntarthatóság**, melynek három pillérét különböztethetjük meg, mindhárom elemet támogatnia kell a térnek: a *gazdasági pillér* az épület és infrastruktúra megosztására koncentrál, az *ökológiai elem* vonatkozhat például a kevesebb erőforrás-használatra, például a munkateretek, nyomtatók, tárgyalók és a szolgáltatások mindegyike megosztott, közösen használják őket a tagok. Fontos ökológiai elem továbbá az ingázás csökkenése is. A harmadik pillér pedig a *társadalmi fenntarthatóság*, tehát az esélyegyenlőség, illetve az egyenlő részvétel biztosítása. A harmadik alapérték az **együttműködés**, amely tágabb értelemben a coworkerek alapvető hajlandóságát jelenti, az együtt dolgozásra és egymás segítésére. Az együttműködés magában foglalja a tagok közötti tudáscserét is, mely által értékes tanácsokat és segítséget kaphatnak, bármiféle költség nélkül. A coworking terek egy másik kulcseleme a **hozzáférhetőség**. Ez jelent egyrészt pénzügyi hozzáférhetőséget, tehát megfizethetővé kell tenni mindenki számára, másrészt fizikai, földrajzi elérhetőséget, például jól megközelíthetőnek kell lennie tömegközlekedési eszközökkel. A pénzügyi hozzáférhetőség kiemelten fontos a

kisvállalkozások és szabadúszók számára, mely segítségével az alapvető infrastruktúrával kapcsolatos költségeken pénzt spórolhatnak meg. A megfizethetőség egy másik tényezője a tagsági modellek, díjstruktúrák rugalmassága, mely által a tagoknak lehetőségük van napi, heti, vagy havonta néhány napos konstrukciókat választani. Végül az ötödik elem a **közösség**, melynek kulcseleme a bizalom, illetve a társadalmi kötelék, a közösséghez való tartozás, amely motiválja a tagokat az együttműködésre, mások segítségére. A coworking tér fenntartója részéről szükséges a közösség kialakítása és építése, mely többek között a kölcsönös bizalom kiépítéséről szól a tagokkal. Ehhez olyan környezetet kell teremtenie, amelyben a tagok biztonságban érzik magukat, tisztelettel bánnak velük és olyan inspiráló, motiváló környezet veszi körül őket, amely ösztönzi a kreativitásukat. A coworking koncepciójának köszönhetően három alappillér is segíti a közösség fejlesztését, ezek a tér, az erőforrások, illetve a nyelv. Ezeken felül azonban szükség van az iroda vezetői részéről, hogy erősítsék a közösség építését, például a tudásmegosztás elősegítése, közösségi események révén. A coworking közösségi jellegét jól mutatja a tagok hajlandósága arra, hogy segítséget nyújtanak egymásnak a szakterületükön belül, legyen az technikai probléma vagy éppenséggel egy kereskedelmi szerződés tervezete.

A közösségi irodák méretüket tekintve nagyobb teret igényelnek (kb. 200 négyzetméter), de kisebb területen is működtethetők. A Debrecen HUB egy 58 négyzetméteres lakás átalakításával indult közösségi irodaként, ma már lakásirodaként funkcionál. A tér berendezésénél fontos szempont volt a variálhatóság, a bútorok könnyű mozgatása, valamint minél több interaktív felület kialakítása (white board, flipchart, üzenőfalak).

Figyelembe véve a közösségi irodateretek adta lehetőségeket, Koszecz Sándor Békéscsabáról vetette fel azt a gondolatot, hogy az ország településein működő Művelődési Központokon belül közösségi irodatereket lehetne létrehozni. A Loffice balatonföldvári munkaállomása jó példa arra, hogy vidéki települések is teret adhatnak munkaállomásoknak. A Loffice így hirdeti magát ezen a településen: *„Szeretnél a nyári hetekben kicsit elvonulni a digitális világtól, kikapcsolódní és csendesen rendszerezni magadban munkahelyi teendőidet? Akkor a Loffice balatoni analóg munkaállomása a tökéletes hely számodra!”*
http://budapest.lofficecoworking.com/irodak/loffice_balaton

Példák Angliából:



<https://www.theeggfactory.co/>



<https://fruitworks.co/>

7. esetpélda: Részvételen alapuló tervezés

Mit tanulhatunk másoktól? Sikeres projektek tanulmányozása - esetpélda

Témakör: Kulturális vállalkozás – település- és vállalkozásfejlesztés, szektorok közötti együttműködés

Módszer: Esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, közös tervezés

Időtartam: 30+30 perc

Feladat: Az esetpélda elolvasása, feldolgozás. Részvételen alapuló tervezés.

Megfigyelési szempontok és feladat:

1) Esetpélda feldolgozása – A Murcia közösségi tervezés tanulságai közül, melyik működik már az ön településén? Hol találkozott vele? Milyen előnye származott belőle a kulturális vállalkozóknak?

2) Alkossanak 3-4 fős csoportokat.

- az első 5 percben mindenki írja le egy-egy post itra (egy ötlet egy post it) Hogyan fejlesztené a településének honlapját, hogy az jobban segítse a kulturális vállalkozókat?

- ezután 10 percben mindenki ismertesse az ötletét, és kategorizálják az ötleteket, majd határozzák meg milyen fejlesztési javaslatuk lenne az elhangzottak alapján?

- következő lépésben 2 percben mutassák be az ötletet a többi csoportnak

- a hátramaradó időben közösen beszéljék meg, milyen tanulságokat tudnak leszűrni a feladatból

MURCIAI ESETTANULMÁNY

Az URBACT 2015-2018 (<http://urbact.eu/interactive-cities>) között futó Interaktív Városok projektjén belül, a spanyolországi Murcia városa egy részvételen alapuló városfejlesztést vitt véghez. A murciai projekt jó példa arra, hogyan lehet akár kormányzati oldalról elindítani többek között kulturális vállalkozások jövőjét építő folyamatokat. A projekt gazdái egy 10 pontból álló listát készítettek arról, hogy mit tanultak a folyamatból, melyek azok a pontok, amikre másoknak is érdemes odafigyelni, ha részvételen alapuló fejlesztésben gondolkoznak. A 10 pont felsorolásával bemutatásra kerül egy-két fejlesztés a városból.

1) TUDNI KELL MERRE TARTUNK ÉS KIVEL

A projekt csapata multidiszciplináris, sok területről érkező szereplőkből álljon össze. Fontos látni, milyen demográfia, kulturális, építészeti stb. jellemzői vannak a településnek, városrésznek, melyeket figyelembe kell venni a tervezés során. Más fejlesztést igényel, ha egy előregedő településrész fejlesztéséről van szó, vagy ha fiatalok jelentik a meghatározó csoportot a szomszédságban.

2) A RÉSZVÉTELNEK NEM A KÖZPONTBAN, HANEM A SZOMSZÉDSÁGBAN KELL TÖRTÉNNIE

Fontos, hogy a lépések együtt történjenek a település lakóival, és nem a település vezetésének falain belül.

3) KOMMUNIKÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

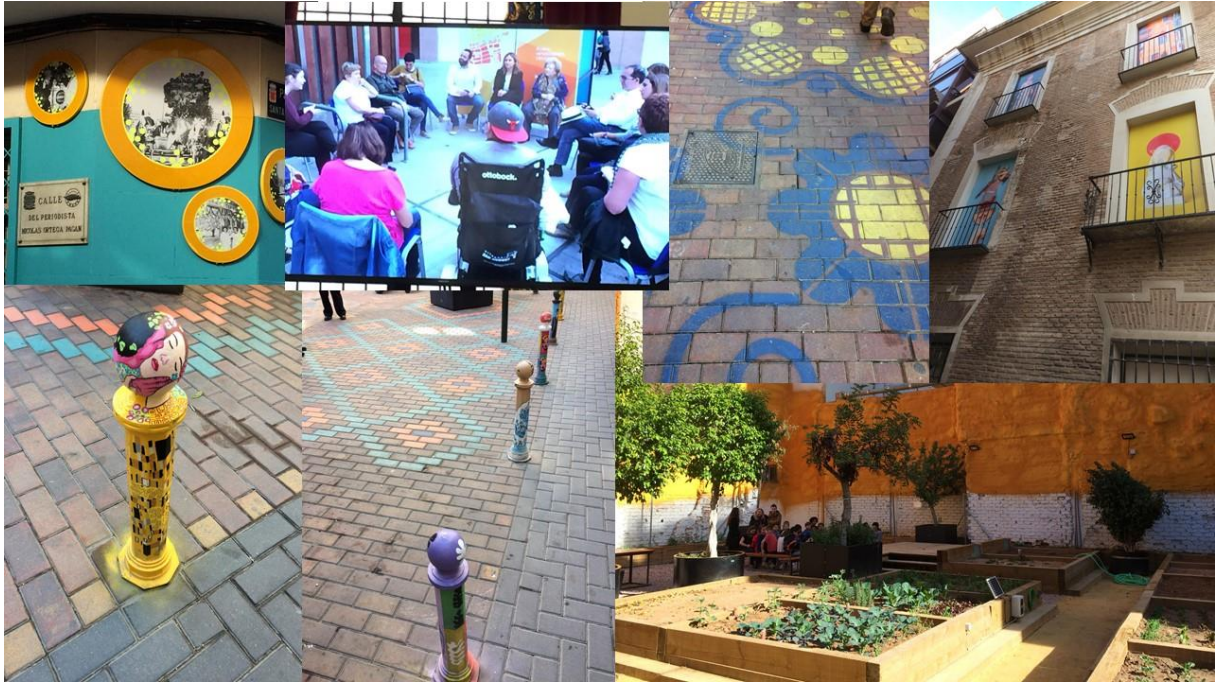
A kommunikációnak minden formáját meg kell ragadni. Online és offline felületeken is jelen kell lenni. Fontos, hogy a településen élők tudjanak a projektről és tisztán lássanak a projekttel kapcsolatban. Ki kell mozdítani az embereket az otthonukból és arra buzdítani, hogy találják meg a szomszédságukat, a közösségeiket. Gondolkodjanak együtt, legyen szó városvezetésről, vagy civil szereplőről.

4) NE FELEDKEZZÜNK MEG A SOCIAL MÉDIÁRÓL

A 21. században ebben a folyamatban bár ugyan olyan fontosak a régi kommunikációs csatornák nem szabad elfelejteni, nélkülözhetetlen a social média minden felülete: Twitter <https://twitter.com> (Spanyolországban nagyon népszerű, Magyarországon kisebb arányban használják), Facebook <https://www.facebook.com/> az Instagram <https://www.instagram.com/> stb.

5) RÉSZVÉTEL, RÉSZVÉTEL ÉS RÉSZVÉTEL

Sok apró kis együttműködésen, részvételen alapuló fejlesztést, építkezést vittek véghez. Azt a filozófiát követik, hogy a város apró lépésekben történő fejlesztése, segíti a fenntarthatóságot, karbantartja a körzeteket. Az apró alakítások között szerepelt utcák, épületek, póznák festése. Az idősek otthonának külső homlokzatát úgy újították fel, hogy a festés mellett az ott élők fényképen megjelenő történetei is díszei lettek az épületnek. Sötétebb utcák térköveire virágokat festettek.



A fejlesztési igények között szerepelt városi kert létrehozása is. A kertben többféle szenzort is felszereltek, és a méréshez egy alkalmazást is fejlesztettek, amin nyomon követhető többek között a nedvességtartalom, a talaj minősége. Ezt az információ forrást pedig nem csak a kertet fenntartók használják, a kert tanuló kertként is szolgál, ahol helyi iskolások tanuló csoportokban, tableten dolgozva, biológia óra keretében maguk tanulmányozzák, és értik meg a természet működését.

Az építkezésben, fejlesztésben résztvevő civilek közül kerülnek ki azok a későbbi vezetők is, akik tapasztalatot szerezve át tudják majd venni a fejlesztések további, a városvezetési projekt lezárása utáni irányítást.

6) MOTIVÁLD A SZOMSZÉDSÁGOT/KÖRNYÉK LAKÓIT A PROJEKTEKKEL, DE MARADJ A FÖLDÖN

Ahogy az előbbi példákból is látható a fejlesztések kisléptékűek, de nagy változásokat tudnak hozni az ott élők életében. Megtapasztalhatják, hogy összefogással milyen eredményeket lehet elérni, és ezek a kisléptékű átalakítások vonzóbbá teszik a környéket, az ott élők is felelősségteljesebbek lesznek, jobban óvják a környezetüket, hiszen ők az alakítói.

7) A VÁROS VEZETÉS TELJES JELENLÉTE A PROJEKTEKBEN

A városvezetés, Murcia polgármestere is folyamatos résztvevője volt az eseményeknek. Jelen volt, hogy meghallgassa milyen igények jelennek meg a lakosság körében, részt vett a párbeszédiken.



A szervezők elmesélték, hogy természetesen a találkozók kezdetekor jellemző volt a kritikák özöne, a feszült hangulat, de nyitottsággal, befogadással a felmerülő kihívások iránt, ezt a légkört sikerült oldani és megtalálták az utat a párbeszédhez, az együttgondolkodáshoz, majd később az együttépítkezéshez.

8) A KÖRNYÉKEK/SZOMSZÉDSÁGOK MEGÚJÍTÁSA

Ahogy az ötödik pontnál már említésre került, az volt a cél, hogy a lakókörnyezet megújuljon. Közös elképzeléseken alapulva, együttes munkával átalakítva szerethetőbb, élhetőbb legyen.

9) A KÖRNYÉK/SZOMSZÉDSÁGOK TÁMOGATÁSA A MEGFELELŐ UTÓDOK KIVÁLASZTÁSÁHOZ

A városvezetésnek az is célja volt a projekttel, hogy a munka során sikerüljön olyan embereket találni a közösségekben, akik továbbviszik a projekt szellemiségét, és ők lesznek a vezetői a helyi részvételen alapuló kezdeményezések folytatásának a szomszédok környezetének megőrzésére, szépítésére.

10) LASSAN LÉPJÜNK VISSZA ÉS ENGEDJÜK A SZOMSZÉDSÁGOKAT, HOGY ÁTVEGYÉK A TELJES FELELŐSSÉGET

A folyamat végére maga az önkormányzat hátrább tud lépni a vezetői feladatokról, átadja a felelősséget az ott élőknek. A helyiek jobban magukénak érzik a lakókörnyezetük fenntartásának szerepét.

A Murcia esettanulmány egy jó példa arra, hogy a felülről és alulról megközelítés helyett a belülről és kívülről irányról, partnerség mit ad a fejlesztések során. Kozma Tamás tanulórégiók című tanulmányában arról ír, hogy a tanuló régió szereplőit a cél egyesíti, a jó cél vonzza, illetve a felismert kihívások irányítják. Ha a választott egység szereplői közösen ismerik föl a kihívásokat és keresik a válaszokat, akkor a jó kormányzás akadályai minden bizonnyal csupán a közös tanulás hiánya. S ez esetben a tanulás – nem a kívülről jövő „megtanítás”, hanem a belülről kezdeményeződő „megtanulás” – valóban a megfelelő magatartás ahhoz, hogy a tanulórégió kifomálódhassék, teret nyerjen.

További irodalmak a tanulórégió témában: <http://mek.oszk.hu/14100/14182/14182.pdf>

8. esetpélda: Játékvilág

Esettanulmány egy közösségi kezdeményezés indításáról és munkájáról

Készítette a Deac-Hackers Szakosztály csapata

Témakör: Közösségi kezdeményezésből a szervezet létrehozása

Módszer: Esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás

Időtartam: 30+30 perc

Feladat: Az esetpélda elolvasása, feldolgozás. Résztételen alapuló tervezés.

A feldolgozás fő kérdései:

Hogyan születik egy ötletből egy jól működő szervezet?

Mi az alapötlet?

Milyen célokat tűzött ki a szervezet?

Milyen piaci szegmensek tárhatók fel?

Mennyire piacképes az ötlet?

Kik a fő érintettek?

Kikkel kell együttműködni a megvalósításhoz?

Milyen szervezeti formát érdemes kialakítani?

Bevezetés

A hackelés szó definíciója rendkívül tág. Ha az interneten rákeresünk a szó jelentésére, általában azt a választ kapjuk, hogy az egy olyan tevékenység, amely valamilyen úton-módon kapcsolatban áll a számítógépekkel. Azonban a szó jelentése ennél sokkal-sokkal tágabb: azt a jelenséget nevezik ugyanis hackelésnek, amelynek során bármiféle rendszert (legyen szó elektronikus vagy másféle rendszerről) rábírunk arra, hogy azt tegye, amit mi szeretnénk, nem pedig azt, amire az ki lett találva. (<https://youtu.be/vg9cNFPQFqM> (1:15); „Words to Avoid (or Use with Care) Because They Are Loaded or Confusing” <https://www.gnu.org/philosophy/words-to-avoid.html#Hacker>)

A hackelés születése az 1950-es, 1960-as évekre tehető az Amerikai Egyesült Államokban (<http://catb.org/esr/writings/hacker-history/hacker-history-3.html>;

<https://www.cs.utah.edu/~elb/folklore/afs-paper/node3.html>). Ez a tevékenység eredetileg egyetemisták egy csoportjához volt köthető, akik akkoriban az MIT-ra jártak, ők nevezték

Másrészt az egyetemi jelenlét eleve ad egy potenciális érdeklődő közösséget, illetve alapvető eszközöket ezeknek a közösségeknek a megszervezéséhez. Alapító dokumentumunkat - a DEAC-Hackers alapító dokumentumának közösségi előfutára a <https://github.com/nbatfai/esport-dept-doc> címen érhető el, a végleges változat és az igazolt versenyzők által aláírandó amatőr sportolói szerződés pedig a DEAC-Hackers Facebook csoportban található a <https://www.facebook.com/groups/DEAC-Hackers> címen - praktikusan nyílt forrású közösségi fejlesztésben kettős licenclés alkalmazásával alakítottuk ki, hogy a hasonló beágyazottságú érdeklődőket „jó gyakorlattal” tudjuk segíteni. Tehát az „eszmét” egy közösségi dokumentumban hirdettük ki, amihez a DEAC-Hackers létrehozásánál is hűek tudtunk maradni.

A számok tükrében

A szakosztálynak jelenleg 102 igazolt játékosa van. Habár nincs olyan kikötés, hogy egy játékos csupán egy játékkal játszhat versenyszerűen, mindenkinek van egy elődleges játéka, amelyre a legjobban fókuszál. A League of Legends játéknak van a szakosztályban a legnépesebb tábora, ezt pedig a CS:GO játék követi. Több olyan játék van (például PUBG, Overwatch), amely csak mostanában került be a szakosztály kínálatába, és később várhatóan sokkal nagyobb lesz az érdeklődés, mint azt most a számok mutatják. A tagokat tekintve 73-an (73%) a Debreceni Egyetem valamely karának hallgatói, 27-en (30%) debreceni lakhellyel rendelkeznek, és további 25-en érkeztek Debrecen 50 km-es körzetéből (összesen 58%). A korosztályokat tekintve 3 fő U12-es és 5 fő U18-as játékos mellett 85 felnőtt (melyből 4 senior) játékos alkotja a szakosztályt.

A játékosok életkora



Az esport professzionális versenyzői az adott játéktól függően a 16-23 éves korosztályból kerülnek ki. A szakosztály tagjainak is ez a korcsoport jelenti a merítési bázisát, ugyanakkor a játékosok életkorának a meghatározása csak látszólag könnyű kérdés. Ugyanis számos olyan játék létezik, melynek használata különböző okok miatt csak bizonyos életkor feletti játékosok számára javasolt. Különböző szervezetek nyújtanak segítséget a fogyasztók (elsősorban szülők) számára a játékok közötti eligazodáshoz, melyek a korhatári besorolásához nem csupán a játék nehézségi szintjét vagy a használatához szükséges készségeket veszik figyelembe, hanem például a játék tartalmát, látványvilágát, realiztikusságát, nyelvezetét, motivációs elemeit is.

A szervezetek saját rendszerüknek megfelelően határozzák meg egy játék használatához ajánlott alsó korhatárt, éppen ezért előfordul, hogy ugyanazt a játékot különböző szervezetek eltérő módon osztályozzák. Ezért kerülhetett az egyik legnépszerűbb játék, a League of Legends a PEGI szerint a „12 – 12 év fölött”, az ERSB szerint a „T (Teen) – 13 éves és annál idősebb korosztály számára alkalmas”, az ABC szerint pedig az „M – 15 év alatt nem ajánlott” kategóriába. A szervezetek által meghatározott életkori határ egyébként valóban csak ajánlás, ettől az egyes országok akár el is térhetnek, mivel a minősítést a geopolitikai tényezőtől kezdve az országban uralkodó vallási nézetekig számos további tényező befolyásolhatja. Mindezek fényében úgy döntöttünk, hogy a szakosztályon belül alapvetően a PEGI ajánlásait tekintjük irányadónak, de szülői hozzájárulás esetén lehetőséget adunk a fiatalabb játékosoknak is a játékra.

Fiatalok bevonása a szakosztály munkájába



A szakosztály életének fontos része a fiatalabb korosztály támogatása, bevonása a szakosztály munkájába. Azt láthatjuk, hogy egyre több ma már sikeres és élvonalba tartozó csapat felismerte ennek jelentőségét. Többnyire már kezdeti sikereket elért kisebb csapatokat próbálnak magukhoz kötni, viszont a tényleges utánpótlás neveléssel kevésbé foglalkoznak

(<https://www.esport1.hu/news/2017/05/12/esport-csgo-dan1-teamspirit-utanpotlas-academy-fejlodes>). Az általunk felvállalt feladatnak kettős célja van, de természetesen ezeken kívül további részcélok is megjelölhetők. Egyrészt a sikeres működéshez igen fontos az utánpótlás nevelés. Ez minden sportra jellemző, tehát itt is kiemelt cél. Ennek első lépése, hogy találjuk meg a fiatal tehetségeket, amihez első lépésként meg kell ismerniük a szakosztály munkáját. Ha érdekesnek látják a belső életet, akkor várhatóan be is lépnek, elkezdik a felkészülést a későbbi versenyekre. A belső struktúra szerint minden játékhoz szakmai vezető tartozik, aki felügyeli és segíti az adott játékosok és az utánpótlás felkészítését. Nagy segítség, hogy ez többnyire online módon történhet, de a személyes konzultációkra is van lehetőség. A szakosztály által használt programokkal az egyes versenyző jelöltek fizikai képességei mérhetők, és kaphatnak segítséget ahhoz, hogy hogyan fejlesszék képességeiket. Emellett nem véletlen a nevelési funkció is. A verseny ugyanis a játék mellett szellemi és fizikai állóképességről is szól. Tehát az utánpótlást ebből a szempontból is fel kell készíteni. Ide

tartozik többek között a hely ergonomikus kialakítása, a táplálkozás, a célirányos testmozgás, a koncentráció képesség javítása. Ezekhez a területi vezetőktől és a szakosztályban tevékenykedőktől kaphatnak segítséget. Az utánpótlás nevelés területén láthatjuk, hogy egyre több helyen jelennek meg különféle neveken a helyi akadémiák, amelyek céljai hasonlóak az általunk megjelölt célokhoz (<https://esport1.hu/news/2016/11/04/esport-csgo-profi-utanpotlas-neveles-a-csgo-szcenaban>).

Az utánpótlás nevelés másik célja és feladata, hogy a fiatalok lehetőség szerint szervezett keretek között a koruknak megfelelő játékokkal játszanak. Kutatásunk azt bizonyítja, hogy a fiatalok többsége véletlenszerűen vagy a társaktól szerzett információk alapján kezd el valamelyik játékkal játszani. Ezeknek a kedvelt játékoknak többsége viszont 18 éven felülieknek szól. Feladatunk tehát, hogy azokra a játékokra irányítsuk a tagok figyelmét, ahol más a közeli jövőben aktívan versenyezhetnek. Arra is rávezessük őket, hogy ezekkel a játékokkal ugyanolyan sikerélményekben lehet részük, mint a nem éppen nekik szánt játékok esetében. Egyben ezekkel a játékokkal a stratégiai és taktikai felkészülés is hatékonyan támogatható.

Ahhoz, hogy valaki a szakosztály utánpótlás tagja legyen, a belépési nyilatkozatot a szülőnek is alá kell írni. Ez a szülők felé is üzenet. A szakosztály biztosítja a szülőt, hogy a fiatal olyan közösségben lesz, ami biztonságos, vigyáz arra, hogy a korának megfelelő játékokkal játsszon, és mindehhez olyan szakmai és emberi segítséget kap, ami megóvhatja más káros hatásoktól. Egyben segítséget is kap a fiatal és a szülő is ahhoz, hogy a játékos lét mellett vagy az után milyen szakmai fejlődési és tovább lépési lehetőségekre számíthatnak. A szülők többsége nincs tisztában az esport fogalmával, tehát fontos feladat, hogy erről megfelelő tájékoztatást kapjanak. Mint azt Alex Lim is hangsúlyozza, a fiatalok számára fontos egy olyan szocializációs folyamat és védőháló, ami segíti a későbbi munkájuk megtalálását, és a játékos évek alatt védi őket a káros környezeti hatásoktól, így támogatja a szülők nevelő munkáját is (<https://esport1.hu/news/2016/08/15/esport-iesf-globale-sports>).

Sportszakmai munka

A szakosztályban kiemelt fontosságúnak tartjuk, hogy folyamatosan versenyezzenek csapataink és egyéni játékosaink. Ennek szellemében már a megalakulását követően rögtön versenyre neveztek egyik League of Legends csapatunkat, a DEAC-Hackers Kiricarry-t. Sajnos az első meccsükön vereséget szenvedtek, de később kiderült, hogy a torna győztesétől. Egy másik csapatunk, a DEAC-Hackers GOLD a CS:GO játékban sokkal sikeresebben mutatkozott be, hiszen a TheVR Community Cup #1 Hungary elnevezésű online tornán a negyeddöntőig

menetelt (<https://play.eslgaming.com/counterstrike/csgo/csgo/open/5on5-thevr-community-cup-1-hungary/rankings/>). (A negyedöntős mérkőzés közvetítése megtekinthető YouTube-on: <https://www.youtube.com/watch?v=pIix6o17gYY>.) Az azóta eltelt közel két hónapban további 6 League of Legends csapatunk alakult. Emellett formálódóban van további két CS:GO és egy-egy Overwatch, Dota 2 és PUBG csapat. Az egyéni játékokat tekintve Hearthstone, FIFA és StarCraft II játékokban is aktívak a játékosok, igaz StarCraft II-ben még nem versenyeztek.

9. esetpélda: A DEAC-Hackers szakosztály működése

Önszerveződő közösség működése, kapcsolatrendszere

Témakör: Kulturális közösség működése, kapcsolódása a különböző szektorokhoz

Módszer: Esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, közös tervezés

Időtartam: 30+30 perc

Feladat: Az esetpélda elolvasása, feldolgozás. Résztvételen alapuló tervezés.

A feldolgozás kérdéskörei

Mit jelent a szponzoráció?

Hogyan finanszírozható a szakosztály működése?

Miért fontos a média bevonása?

Az üzleti marketing oldaláról milyen előnyöket kínál a szakosztály?

Milyen szervezeti formát érdemes választani a működéshez?

A működéshez a szolgáltatások belső rendszerében milyen részterületekre kell figyelni?

Mi az edző feladata, hogyan valósítja meg a csapatépítést?

Mi az edzőtábor szerepe?

Milyen kulturális értéket képvisel a szervezet?

Szponzoráció

A nemzetközi tapasztalatok is azt mutatják, hogy egyre több a sportot támogató szervezet ismeri fel az esportban rejlő üzleti lehetőségeket. Mint azt Tod Harris, a Hi-Res stúdió részéről hangsúlyozta, az esport már eljutott a professzionális szintre, egyre nagyobb média aktivitást generál. Ennek természetes következménye, hogy egyre többen fedezik fel az ebben rejlő üzleti lehetőségeket. Előbb-utóbb ez az út hazánkban is megnyílik. A Docler Holding már 2014-ben támogatott versenyt hirdetett, és a győztesek számára fizetést és gamer házas felkészülést ajánlott fel. Jelenleg viszont még arról is komoly vita folyik, hogy sportnak tekinthető-e egyáltalán az esport. A jelenleg működő sport támogatási lehetőségek szempontjából azt mondhatjuk, hogy nem tekintik sportnak. A cégek erre a területre nem adhatnak kedvezményes támogatást, és a társasági adó terhére történő finanszírozás sem oldható meg. Ez tehát azt jelenti, hogy szponzorok bevonása csak akkor lehetséges, ha a sikeres szereplések bizonyítják

a szakosztály eredményes munkáját, és mindez megfelelő média aktivitással jár. Üzleti szempontból jelentős, hogy a Nielsen már mérni fogja az esport aktivitást, a szponzorációs értéket, ami az üzleti befektetők számára nyújt fontos információt. (Zsédely 2017) A szakosztály aktivitása, média események generálása ezt a szponzorációs értéket növelheti, ami akár a közeli jövőben felkeltheti olyan üzleti körök figyelmét, ami a szakosztály finanszírozásában komoly előrelépést jelenthet.

A nyugati világ követőjeként a hazai társadalom mintegy 20-30 év lemaradásban van, de igyekszik az amerikai és európai életmód követésére. Ennek eredményeként a '90-es évek elejétől kezdve növekvő igény alakult ki a különböző egészségközpontok, fitnesztermek iránt. Ez az igény egyre jobban kiterjedt a videojáték kultúra fejlődésére is. A gazdasági folyamatok végpontja valamint kiinduló pontja is a fogyasztó, akinek a szükségletei kielégítése ösztönzi a vállalatot a termék, vagy szolgáltatás előállítására. A vállalat akkor tekinthető sikeresnek, ha teljes mértékben ki tudja elégíteni a vevői igényeket. Ezen igények kielégítése kiterjed a sportszolgáltatás területeire is. Napjainkban már sportszolgáltatásnak tekinthető az elektronikus sport is, mely az utóbbi évek során, külföldön „vezető” üzletággá nőtte ki magát. Számos óriás vállalat a háttérből támogatja az egyre csak növekvő esportot, mint például a Nike, a Coca-Cola vagy éppen a McDonald's.



A DEAC-Hackers működéséhez és népszerűsítéséhez is elengedhetetlen szempont a szponzorok bevonása. Egy megfelelő marketing és üzleti terv elkészítésével még jobban fel lehet kelteni a figyelmet az esport jelentőségére és esetleges gazdasági, illetve társadalmi fontosságára. Szerzőink egyikének a BeYourPlayer rendezvény szervezőjeként közvetlen rálátása van arra, hogy milyen szponzori cégeket, vállalatokat

lehet felkeresni a támogatási igényekkel. Mivel a Debreceni Egyetem keretein belül alakult meg a DEAC-Hackers, úgy gondoljuk, az esetleges támogatók is jobban felfigyelnek ránk, hiszen a Debreceni Egyetem nagy hallgatói létszámmal büszkélkedik, így marketing szempontból a célközönség adott. Ezen a – helyi szinten – kiaknázatlan területen lehetne versenyeket rendezni a külföldi példák alapján. Érdeemes lenne olyan cégeket megkeresni, akik a videojátékok világában jártasak, mint például a Konzolvilág, Playbox, 576kbyte, esetleg a Media Markt. A szponzori támogatásokért cserébe – természetesen – akár versenyeken, akár promóciós felületeken feltüntetésre kerülnének a támogatók, legyen szó online vagy offline felületről.

Különböző sajtómegjelenésekkel pedig még jobban fel lehetne kelteni az érdeklődést a szponzorok és az egyetemi polgárok körében. Természetesen a versenyeken kívül számos további lehetőség adott, legyen szó táborokról vagy akár a nyári fesztiválok ideje alatti kitelepülésekről, ahol népszerűsíteni lehet az esport világát.

Versenylabor

Habár jelenleg a szakosztályban még csak online edzéseken van játék (videóelemző edzések lehetnek offline formában is), a jövőben szándékunkban áll egy géptermet berendezni direkt erre a célra. Ehhez szükséges specifikálnunk egy olyan gépkonfigurációt, amely kielégíti az egyes játékok hardverigényét. A specifikáció során megvizsgáltuk az egyes játékok minimális hardverigényét, illetve – ahol elérhető volt – az ajánlott konfigurációt is. Ezeket az információkat a fejlesztőcégek honlapjukon közzéteszik, de legtöbbször nem konkrét komponenst neveznek meg, hanem egy tulajdonságukra írnak egy elvárást. Ilyen például, hogy a processzornak (CPU) legalább 2 GHz legyen az órajele, vagy 2 processzormagon lehessen számításokat végezni. Emellett több olyan CPU vagy grafikus kártya is szerepelt a leírásokban, amelyek már nem kaphatóak (ilyen például a Hearthstone játékhoz javasolt NVIDIA® GeForce® 8600 GT), vagy nem érdemes őket megvásárolni, mert egy sokkal modernebb változatuk kapható közel azonos áron (például ilyen az PUBG játékhoz javasolt Intel® Core™ i3-4340 típusjelzésű processzor). A módszerünk tehát, hogy minden egyes komponens esetén kerestünk egy modern megfelelőt hasonló árkategóriában, majd ezeknek vettük a maximumát. (Tehát a „leggépigényesebb” játékot vettük, így az általunk összeállított számítógépen minden, a szakosztályban játszható játék igényét kielégíti.) Ezt megtettük a minimális és az ajánlott konfigurációra is. Szó kell, hogy essen a számítógépekre telepítendő operációs rendszerről és szoftvekről is. A szerzők elkötelezettek a szabad és nyílt forrású szoftverek (a továbbiakban röviden FOSS szoftverek) iránt, hisznek a nyílt forrás erejében. (A Debreceni Egyetemen informatikát tanító szerzők az oktatást is igyekeznek FOSS szoftverekre alapozni.) A FOSS szoftverek napjainkban megkerülhetetlenek az informatikai iparban. Az iparági óriások szinte mindegyike fejleszt FOSS szoftvereket, példaként említhető az Apple, a Google, a Microsoft vagy akár az Oracle. Egy ideje, a világ 91 országára kiterjedő reprezentatív felmérés szerint világszerte a vállalkozások 86%-a használ FOSS szoftvereket.

Számos világsikerű játék készült a Valve Corporation műhelyében, mint például a Counter-Strike sorozat, a Dota 2 vagy a Half-Life sorozat. A Valve fejlesztése a Steam, mely egy digitális tartalmak (elsősorban játékok) terjesztésére szolgáló piacvezető platform, melyet a statisztikák szerint egyidejűleg több millió felhasználó használ. A Steam szolgáltatásai egy

olyan kliensprogram révén érhetőek el, mely többféle operációs rendszerhez is rendelkezésre áll (például Windows, Linux, macOS). A Steam hivatalos statisztikái szerint a felhasználók döntő többsége (96,6%) Windows operációs rendszert futtat számítógépén, csupán egy elenyésző kisebbség (0,6%) használ Linuxot. Mivel sajnos a legtöbb asztali játék Windowsra készül, ez a tény nem meglepő.



A játékok és a FOSS szoftverek világának metszetébe tartozik a SteamOS, a PlayOnLinux és a Lutris. A SteamOS a Valve által fejlesztett Linux-alapú operációs rendszer, melynek elsődleges feladata játékok futtatása a Steam-en keresztül. Számos Windows-os játékprogram érhető el a PlayOnLinux és/vagy a Lutris által a Linux-os játékosok számára, gyakorlati tapasztalataink szerint

azonban a játékélmény minősége elmarad a natív módon futtatott Windows-os programoké mögött (például a LoL kapcsán tapasztaltunk alacsony képkockasebességet).

A tények egyelőre azt mutatják, hogy játékokra szolgáló PC-hez egyelőre érdemesebb Windows-t választani operációs rendszerként, de a szerzők bíznak benne, hogy idővel fejlődni fog a játékok terén a Linux támogatottsága, mindhárom említett Linux-alapú megoldás ígéretesnek látszik. A FOSS szoftverek iránt elkötelezettségünk így mégis azt mondhatja velünk, hogy érdemes lehet FOSS szoftverekre (Linuxra) alapozni akár egy gamer PC-t is. A Linux-on játszani kívánó játékosokat ebben know-how-val szeretnénk támogatni a szakosztályban. Így a játékosok nyilvánvalóan megspórolhatják az operációs rendszer árát, mi pedig missziós küldetésünknek – a FOSS szoftverek és kultúra népszerűsítése – is eleget teszünk.

Küldetésünknek tekintjük továbbá a játékok (általában a szoftverek) jogszerű használatára történő nevelést (etikus szoftverhasználat, szoftverek használatának jogi vonatkozásai).

Edzői szemszögből

Az edző feladata nagyon fontos, mint bármilyen sportban általában. Az edzői posztra nem elég egy jó játékos, olyan ember kell ide, aki egyben jó vezető is, és a helyes úton tudja tartani a játékosokat. Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy mégis miért kell egy játékos mellé edző. Gondoljunk csak bele, hogy mennyi ideje maradna egy játékosnak a játékmechanikai fejlődésre és a játékokra akkor, ha egy játék előtt még az ellenfél elemzésével, a karakterek elemzésével és minden egyéb háttérmunkákkal is foglalkoznia kellene. Az edző feladata sokrétű, nehezen definiálható pontosan. Egy edzésen az edző első körben az egyéni és csapathibákat próbálja kijavítani a játékosokkal, majd rátér a taktikai megbeszélésre és a stratégiára is. A DEAC-

Hackers League of Legends edzései jelenleg még nagycsoportos edzések, ahol az edző a játékosok gondolkodásmódját próbálja alakítani a játékkal kapcsolatba. Ehhez olyan videók kerülnek bemutatásra, melyeken dél-koreai profi esport játékosok játszanak egy versenyen, az ő hibáik, döntéshozatalaik kerülnek kielemezésre. Ezenkívül az offline edzéseken olyan beszélgetések is zajlanak, melyek keretében egy-egy aktuális kérdés kerül kivesésésre alaposan minden irányból. A megbeszélést az online edzéseken próbálják a játékosok átültetni a gyakorlatba.



Az edzőnek ismernie kell a játékosok mentalitását is, hiszen bizonyos játéksituációkban kulcsfontosságú lehet. Szükség lenne egy olyan helysége, ahol egy tv-n vagy kivetítőn lehetne közösen elemezni videókat, és a játékok számára megfelelő gépparkkal felszerelt gépteremre is, mely alkalmas lenne edzésekhez. Átmeneti megoldásként tökéletes és anyaegetemi

beágyazottságunkat is növeli, hogy ebben a szemeszterben számos kar és egyéb egyetemi egység biztosított helyet az edzéseinkhez. A LoL edzésekhez például a Debreceni Egyetem Egyetemi és Nemzeti Könyvtár Kassai úti Campus Könyvtára ajánlotta fel oktatótermét, ahol további segítségként rendszergazdai támogatást is nyújtva elérhetővé tette a számunkra szükséges szoftvereket.

Játékosaink nagyon lelkesen fogadták elképzelésünket egy edzőtámogató szoftver fejlesztése kapcsán a LoL játékhoz. Első lépésben a program olyan információkat, statisztikákat szolgáltatna a játékosokról, mely a meccs során végzett karakterfejlesztésük mellett a sebzési mutatókat (a csapat összes sebzéséből hány százalékot tett ki) illetve az aranygyűjtés ütemét vizsgálja. Ezen statisztikákat egyébként a Riot Inc által fejlesztett Riot API-n keresztül tudjuk lekérdezni egy központi szerverről. A későbbiekben szeretnénk a programunkba építeni olyan komplexebb metrikákat, melyek például az ellenféltől tartott távolságot mérik, ezek bizonyos játéksituációkban kiemelt fontosságúak. Ezek az adatok fontosak a játékosok egyéni fejlődése miatt is, támpontot adnak az edzőnek, aki ezáltal ellenőrizni tudja, hogy a játékos betartja-e az utasításokat, javaslatokat. Fontos megjegyeznünk, hogy minden esetben, amikor egy játékra komplexebb analitikai eszközöket szeretnénk építeni, ki kell kérnünk a játékgyártó engedélyét, állásfoglalását.

Az egyetem egységei által felajánlott géptermeteket oktatási szünetben szeretnénk téli és nyári táborokban is használni. Tervünk, hogy a nagyközönségnek bepillantást nyújtsunk a profi gamerek világába. Ezért a tábornak az "Élj úgy, mint egy profi játékos" címet adtuk. A tábor

során a játék mellett nagy hangsúlyt kap a testi-lelki felkészítés is, hiszen a jó fizikai kondíció elengedhetetlen a sikerhez vezető úton.

Edzőtábor

A DEAC-Hackers megalakulása és fenntartása is teljesen nonprofit célú, jelenlegi állapotában semmilyen támogatást nem élvez és más formában sem jut bevételhez. A vezetők és a tagok lelkesedésből foglalkoztak és foglalkoznak a szervezet létrehozásával, folyamatos fejlesztésével és az edzésekkel is, melyekre a rendszeres felkészülés komoly terhet képvisel az edzőkre nézve. A személy megjelenésen alapuló „klasszikus” gépteremben tartott edzések így háttérbe szorulnak, a szükséges extra időráfordítás és felkészülés miatt.



A nehézségek ellenére mégis vannak ilyen gépteremes edzések, melyek egyértelműen előnyösebbek a tagtoborzás és a csapatfejlesztés szempontjából, de érthető módon, ezt ellenszolgáltatás nélkül nem várhatjuk el minden edzőtől és ez konfliktushelyzethez vezethet. A befektetett munka és idő nem hoz számára bevételt, profitról egyáltalán nem beszélhetünk, pedig hasonló ráfordítással akár például matematikát is oktathatna pénzért. A szerzők közvetlen ismerősei között is van olyan játékos, akinek több éve jövedelmet nyújt más játékosok tanítása, segítése. Így mi sem várhatjuk el, hogy edzőink térítésmentesen végezzék munkájukat. A szervezet szinten tartása végett tehát érdemes lenne valamilyen megoldást találni a helyzetre. Ilyen lehet egy egyhetes téli esport tábor létrehozása is, mely anyagi bevétel realizálásával vonzóbbá tenné az edzőséget és komoly eredmények felmutatására ösztönözne minden középvezetőt. Az anyagi juttatással ugyanis viszonyozhatjuk időigényes munkájukat, megerősítést adhatunk feladatuk fontosságáról és az így megszerzett motivációval dolgozhatnak tovább a jövőben, tudva, hogy megbecsüljük őket és munkájukat.

Összegzés

A DEAC ügyvezetőjének, Kovács Mariannának és az egyetem kancellárjának, Bács Zoltán professzornak a támogatásával odáig fejlődtek az események, hogy a nyári intenzív előkészítés gyümölcseként 2017. szeptember 13-án az alapító üléssel lett hivatalos a DEAC-Hackers megalakulása.

Azóta tagságunk, versenyzési aktivitásunk folyamatos növekedést mutat. Tagságunk elemzése bemutatta, hogy az esportolni szervezett keretek között vágyó érdeklődők nem csupán befoglaló, egyetemi közegünkből jelentkeznek, hanem mondhatjuk, hogy országos szinten, sőt

tekintettel a határainkon túlról belépők számára, akár nemzetközi érdeklődésről is beszámolhatunk.



Ám nem feledhetjük, hogy mindez nem a mi érdemünk, hanem a külső konjunktúra eredménye, az esport elsöprő erejű fellendülésének hozománya. Mi csak sejthetjük, hogy több van az esport mögött, mint üzleti lehetőség, több mint társadalmi felelősség, több mint élvezet, valami alapvető ösztön, a játékosztön, aminek felderítésére például a (Bátfai 2017) munka is elindult. Mert nemcsak abban hiszünk, hogy ennek az ösztönnek a tudományos feltérképezése a DEAC-Hackers fennmaradásának záloga, hanem abban is, hogy ez az egész emberi kultúra hosszú távú fennmaradásának záloga is!

Irodalom

Bátfai N., A szubjektivitás elmélete, beküldött kézirat.

Bátfai N., Bersenszki M., Lukács M., Besenczi R., Bogacsovics G., Jeszenszky P., Az e-sport és a robotpszichológia közös jövője, *Információs Társadalom*, 16:4 (2017) pp. 26-39.

Dijkstra, Edsger W., The humble programmer. *Commun. ACM* 15, 10, 859-866. (1972) 10.1145/355604.361591, <http://doi.acm.org/10.1145/355604.361591>

Dobay Ádám (2008): Számítógépes játékok európai korhatár besorolása.

Gémeskút, http://gemeskut.net/2008/szamitogepes_jatekok_europai_korhatarbes/

Domokos N. Márton (2010): "Tell me the truth, are we still in the game?" - avagy a számítógépes- és videojátékok tartalmával kapcsolatos jogi szabályozás legfontosabb gyakorlati kérdései. *Jogi Fórum*.

[http://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/domokos_n_marton__szamitogepes_es_videojatekok_jogi_szabalyozas_kerdesei\[jogi_forum\].pdf](http://www.jogiforum.hu/files/publikaciok/domokos_n_marton__szamitogepes_es_videojatekok_jogi_szabalyozas_kerdesei[jogi_forum].pdf)

Kóczyán Sándor, Gyermekvédelem a médiajogban. Médiatudományi Intézet. Budapest (2014)

Miah, Andy, Sport 2.0. Transforming sports for a digital world, The MIT Press, Massachusetts (2017)

Raymond, Eric S., How To Become A Hacker (2001), <http://www.catb.org/esr/faqs/hacker-howto.html>

Zsédely Péter (2017): Mennyit ér a szponzoráció az eSportban? A Nielsen felméri!
<http://sportsmarketing.hu/2017/08/24/mennyit-er-a-szponzoracio-az-esportban-a-nielsen-felmeri/>

10. esetpélda: Médiacentrum

Új szervezeti struktúra a média üzleti modelljében

Témakör: Kulturális vállalkozás – üzleti modell átalakítása

Módszer: Esetpélda megvitatása a résztvevők bevonásával. Alkalmazott módszerek: kiscsoportos feldolgozás, közös tervezés

Időtartam: 30+30 perc

Feladat: Az esetpélda elolvasása, feldolgozás. Részvételen alapuló tervezés.

A feldolgozást segítő kérdések

Mi indokolja a média átalakítását?

Milyen szervezeti formákat lehet ilyen esetben választani?

Milyen formát választottak a leírás szerint?

Milyen igények változása indokolta az új szervezet létrehozását?

Milyen technikai feltételek tetté lehetővé az átalakulást?

Milyen további változások várhatók?



A Médiacentrum Debrecen Kft 5 média terület működésével jött létre. Meghatározó eleme volt a Debrecen Televízió. Ehhez csatlakozott, illetve ezen az alapon indult a dehir.hu hírportál, az FM95 Debrecen rádió, a Korzó című havilap és a médiaműhely filmgyártó és kreatív stúdió. Az öt média szoros együttműködéssel dolgozik,

különböző célpiacon szegmenseket szolgál ki. Létrehozásának pontosan az volt a fő indoka, hogy minél nagyobb mértékben fedje le a régió lakosságát. Ezt egy médiával nem lehet megoldani a mai változó világban, ezért megfelelő szeparálással egy média portfólió lehet a megoldás, ahol az egyes média területek egymást erősíthetik. A szervezet jelenleg divizionális, elsődlegesen cost center típusú, bár már megkezdődött a profit center irányú átalakulás. A következő lépés az investment center típus lesz, ami a beruházásokat is lebontja az egyes területekre.

A piaci és technikai változások miatt a tartalom előállítását és a tartalomszolgáltatást célszerű elválasztani egymástól. Ez azt is jelenti, hogy a tartalmat a hírgyár fogadja be és dolgozza ki annak a közönség számára fontos és átadható információs egységeit. Ezeket az egyes média

területek alakítják át az adott médiához illeszkedő végleges hírré vagy műsor elemmé. A közönség ezzel találkozik. Az alapanyag mindegyik médiában azonos, de a feldolgozás és a közvetítés módja eltér egymástól. Ez tehát a piac teljesen új szemléletű megközelítése.

Háttér

A mai média helyzetben az egyik kitörési lehetőség egy olyan médiacentrum létrehozása, ami egyesíti a hagyományos média és az új technikai megoldásokon megjelenő új média előnyeit. A viszonylag modern technika, az új média megjelenéseket ismerő szakembergárda és a helyi infrastruktúra alapján erre a régióban a Debrecen Televízió lehet alkalmas. Már a jelenlegi szakemberei segítségével sikerült a hagyományos televíziózás mellett lerakni a mai modern média alapjait. Műsorait el tudja juttatni a távolabbi helyekre, a régió településeire. Az új kihívásokhoz alkalmazkodva olyan hírportált alakított ki, aminek látogatottsága számottevő.

A helyi felmérések is azt igazolják, hogy az internetes honlapok, oldalak, website-ok elterjedésével jelentős változás következett be az információszerzés területén. A világháló segítségével elméletileg mindenki számára korlátlanra vált a tények és adatok hozzáférése. Mára a világ bármely pontjáról néhány kattintás után azonnal információhoz juthatunk. A tájékozódás ezen formájához korszerű keresőprogramok állnak rendelkezésre. Régóta ismert mondás, hogy az információ hatalom, mely különösen igaz a világháló széleskörű elterjedése óta. Minél értőbben használja valaki az Internetet, annál nagyobb hatalmat, illetve részesedést képes kiharcolni a piacon.

Az elektronikus hírportálok kezdeti formái leginkább a nyomtatott sajtóhoz hasonlíthatóak, hiszen műfajaik közel azonosak, mindkettőről elmondhatjuk, hogy olvasni kell őket, valamint a szerkesztők rovatokba rendezik a híreket, a könnyebb áttekinthetőség és a visszakereshetőség miatt.

Ezek ellenére elmondhatjuk, hogy sokban különbözik egymástól a két média. Az internetes újság legnagyobb előnye, hogy azonnal képes informálni, és egyszerre rengeteg háttéranyaggal és hírral, valamint ezt alátámasztó képi információval áll rendelkezésre. A világháló segítségével a világ bármely pontján készült felvételek azonnal letölthetőek, illetve egy-egy korábbi esemény bármikor visszanezhető.

A portálok és honlapok íróinak és szerkesztőinek állandóan naprakésznek kell lenniük, a frissítéseknek folyamatosaknak kell lennie, hogy megfeleljenek az internetes újságírás követelményeinek.

A Debrecen Televízió weboldala jelenleg hírportálként üzemel, tehát nélkülözi az országos, illetve nemzetközi kitekintést, hiányzik a bulvár, és nem található meg a nagyközönség

számára hívó információként szereplő témák. A televízió szándékosan próbált a helyi és regionális hírek szolgáltatója lenni. Ehhez felhasználta információs bázisát, mozgóképes anyagait, műsorait.

Eddigi tevékenységének fontos állomása, hogy az Eurorégióház kft-vel egy konzorcium keretében regionális, illetve határon átnyúló hírügynökség indul, melynek központja a Debrecen Televízióban lesz. Itt kap helyet a technikai háttér és itt fognak dolgozni a szakemberek is. A projekt szerint a hírügynökséget öt évig kell üzemeltetni.

A fentiekre alapozva a Debrecen Televízió átgondolta az internet segítségével megvalósuló média szolgáltatási tevékenységét. Első lépésként röviden megvizsgálta a Debrecenben működő online médiumokat, mivel ezek versenytársaként vagy kiegészítőjeként, összefogójaként kíván működni.

Televíziók Debrecenben

Debrecen Televízió



Sugárzó televízió, Debrecent és annak 40 km-es körzetét szolgálja ki. Elsődlegesen közszolgálati funkciókat lát el, de mellett számos magazinnal, szórakoztató és sport műsorral éri el a piacot. Reklámbevételei folyamatosan csökkennek, így a közszolgálati terület kiszolgálása miatt állandó támogatásra szorul.

Alföld Televízió

Egy nagy üzletközponttal működik együtt, elsősorban annak igényeit elégíti ki. Reklámjellegű, termékmegjelenítéseket tartalmazó műsorokat készít. Közszolgálati tevékenysége minimális.

Fontosabb debreceni hírportálok

Debrecenben is egyre több önálló internetes portált találhatunk a hagyományos írott és elektronikus média honlapjai mellett. Természetesen más egy olyan portál, amely önálló, tehát csak az Interneten jelenik meg, hiszen itt nincs mire hivatkozni a leírt hírek, interjúk kapcsán, hanem teljesnek kell lennie minden publikált témának.

A nyomtatott, hangzó vagy vizuális médiumok honlapjairól talán kijelenthetjük, hogy kevésbé tekinthetők elsődleges hírforrásnak, inkább kiegészítik az olvasott, látott vagy hallott híreket.

Haon.hu:

Debrecen talán leglátogatottabb internetes hírportálja a Hajdú-Bihari Naplóhoz kötődő www.haon.hu.

A két médium között szoros együttműködés áll fenn, ám mégsem pusztán az újság honlapja a Haon, amit az is jelez, hogy a napilapnak saját honlapja is van. - www.hajdubiharinaplo.hu - A Haon-ról elérhető a Hajdú-Bihari Napló önálló honlapja, a napilap pedig rendszeresen hirdeti a Haon-t, és további híreket, linkeket és képeket ajánl a honlapon.

Külön szerkesztőséggel, stábbal és költségvetéssel rendelkezik a két sajtótermék. A portálon a helyi, regionális, hazai és világhírek mellett található chat, humor, képeslapküldés, fórum, randi, teszt, villámvoks, buli, Nap szépe, sms és játék rovat. Ezen állandó rovatok mellett gyakran találunk szezonális jellegű linkeket, illetve szolgáltatásokat a honlapon. A programajánló részletes, keresővel rendszerezhető, kényelmesen hozzáférhető. Az utóbbi időben mozgóképes információk is megjelentek, ezeket a mini „filmeket” fényképezőgéppel készítik éppen olyan felbontásban, amiben rögtön feltölthetők a honlapra. A minimális szintű vágást a felvétel készítője végzi.

A Haon stábjába több mint 30 főből áll, külön reklámszervezői csoport biztosítja a reklámokat. A látogatók száma megközelíti a 70 ezret, a bekattintások száma meghaladja az ötszázezretet.

Vagy.hu:

Sajátos hangvételű internetes portálnak tekinthető a vagy.hu honlap - www.vagy.hu -. Legmarkánsabb jellemzője talán a kritikai hang, előszeretettel bírál mindent, ami a városban történik. Az elektronikus újságot 2003-ban hozták létre állami pénzből, az akkori Informatikai és Hírközlési Minisztérium támogatásával.

Legmeghatározóbb rovatai a politika és a kultúra - Kultúrkraft rovat -, de számos elemző és publicisztikai írás is napvilágot lát a honlapon. A sajtóterméknek nincs nyomtatott változata, így önálló elektronikus portálról beszélhetünk. Frissítése ma már esetleges, lényegében nem működik, a látogatók száma csekély,

Debon.hu

Debreceni portál, ami részlegesen működik. A debreceni hírek mellett nagyon sok országos és nemzetközi hírt, elsősorban bulvár hírt tartalmaz. Az anyagokat más portáloktól veszik át. Az oldal mélységi tagolatlansága miatt a látogatók számához viszonyítva kevés a bekattintás. Reklámozót szinte alig találunk. A látogatók száma négyezer, a bekattintások száma 9 ezer.

Deol.hu:

Ma már nem működik. Szorosan kapcsolódott a Debrecen hetilaphoz, sok háttéranyagot jelentített meg a hetilap cikkeihez kapcsoltan. Napi frissítésű, megfelelően felosztott, rendszerezett oldal, igen részletes, de nem kereshető programajánlóval. Az információk frissítése elmaradt a hírportáltól elvárható szinttől. Inkább kulturális és sport témával foglalkozik, de a várost érintő minden fontosabb történésről próbált beszámolni. A képi információ a ma elvárthoz képest kevés volt. Mozcóképes információt nem tartalmazott. Az oldal mélységi tagolása alacsony szintű, amit mutat a látogatók és a bekattintások aránya. A látogatók száma 800, a bekattintásoké 3100 volt. A reklámok száma nem jelentős.

DTV.hu

A Debrecen Televízió honlapja, a napi hírműsorhoz és a magazinokhoz kapcsolódó információkat és háttéranyagokat jeleníti meg. Bőséges képi és mozgóképes anyagot szolgáltat, lehetővé teszi az egyes műsorok megtekintését. Napi frissítésű, a közvetített híryanagok azonban ritkán mutatnak túl a hírműsor keretein. Kevés az olyan információ, ami a hírek megnézése vagy a tudatos témakeresés mellett a nézőt az oldalon tartaná. Nincsenek országos hírek és hiányzik a bulvár is. Emiatt ma még nem lehet a Haon versenytársa. A látogatók és a bekattintások száma meghaladja a legtöbb oldalét.

Civishir.hu

Jól felépített, elsősorban a debreceni és a megyei híreket, eseményeket felvonultató honlap, részletes tájékoztatással, megfelelő mélységi tagolással. Országos és bulvár híreket nem nagyon tartalmaz, viszont kitér szinte minden fontosabb megyei eseményre, így a régió hasznos portáljává nőtte ki magát. Látogatottságát pontosan nem ismerjük, de vélhetően meghaladja a legtöbb oldal látogatóinak számát.

Dehir.hu

Ma már a régió legtöbbet látogatott és legnépszerűbb oldala. Azt látnunk kell, hogy ma már az internet terjedésével, az új internetezési lehetőségek megjelenésével (3G) a legfontosabb információs forrás az internet lesz. Fel kell készülni arra, hogy a különböző médiumok hogyan tudják szolgáltatási palettájukat úgy átalakítani, hogy az internet meghatározó szerephez juthasson. A dehir.hu erre vállalkozott.

Több felület kezelésével, tematikus portálok indításával, a debreceni internetes portálok összekapcsolásával és működtetésével a régió meghatározó szolgáltatójává vált. Az egyes média elemek együttműködése alapján a televíziózást érintő átalakulások megvalósításával költségtakarékosan képes az online tartalmakat elkészíteni, folyamatosan frissíteni. Központi szerepe alapján a régió meghatározó szereplője, és így tovább hangsúlyozza Debrecen jelentőségét a régión belül.

Print média

Bár a kutatások azt bizonyítják, hogy a print média háttérbe szorul, ennek ellenére a lakosság egyes rétegei továbbra is igénylik ezt a formát. Jelenleg egyre csökkenő példányszámmal működik a Hajdú-Bihari Napló. Elsősorban az idősebb korosztály vásárolja vagy rendeli. Kevés friss hírt ad, viszonylag sok a reklám jellegű üzenet.

A Korzó, amit a Médiacentrum Debrecen Kft ad ki havonta, egyre keresettebb. Magazin jellegű, sok helyi információt ad, számos programra hívja fel a figyelmet.

Rádiók Debrecenben

Best FM

Jelenleg a leghallgatottabb rádió jó zenei összeállítással, ismert műsorvezetőkkel, kiváló programokkal. A helyi hír és a közszolgálati tartalom kevés.

FM95 Debrecen

A Rádió1-gyel hálózatba kapcsolt, annak zenei anyagát adja, ami elsősorban a fiataloknak szól. A saját sávjában jelentős közszolgálati tartalom és helyi hír hallható.

Campus Rádió

Speciális, az egyetemistákat kiszolgáló, csekély hallgatottságú rádió. vételkörzete is csak néhány km.

Európa Rádió

Egyházi rádió, ennek megfelelő műsorszerkezettel, viszonylag kis vételkörzettel.

Médiaműhelyek

Atomic Média

Olyan tehetséges fiatalok alkotják, akik inkább másodállásba vagy saját szórakozásukból készítenek professzionális alkotásokat többnyire piaci megrendelésre. Modern eszközökkel és jó szakmai felkészültséggel rendelkeznek

Médiacentrum Médiaműhely

A Médiacentrum Debrecen Kft keretein belül működik, kiváló technikai és egyedülálló szakmai háttérrel. Piaci megrendelésre akár világszínvonalú produkciókat is készít, nemzetközi díjakat nyert.

Összegzés

A fentiek alapján is látható, hogy a Médiacentrum Debrecen Kft létrehozásával egyedülálló módon kapcsolódtak egymásba az egyes tartalomszolgáltató egységek úgy, hogy a rendszer működését a háttérben egy tartalom előállító szerkesztőség biztosítja. Az egymást erősítő funkciók miatt ez a forma a piacot teljes egészében képes kiszolgálni, az üzleti partnerek számára komplex megjelenési formát biztosít.

V. Tanulást segítő kérdések

Ellenőrző kérdések *A kulturális vállalkozás fejezetéhez*

1. Melyek a gazdasági, társadalmi, szociális környezet aktuális kihívásai, amelyek befolyásolják a vállalkozás indítását?
2. Mit jelent a motiváció fogalma?
3. Milyen belső motivációs tényezőket ismer a vállalkozás indítását illetően?
4. Milyen külső motivációs tényezőket ismer a vállalkozás indítását illetően?
5. Mit jelent a vállalkozási hajlandóság és milyen ismérvekkel mérjük?
6. Hogyan alakul a vállalkozási hajlandóság Magyarországon?
7. Mit jelent a vállalkozóvá válási folyamat?
8. Milyen szakaszokból áll a vállalkozóvá válási folyamat? Jellemezze az egyes szakaszokat!
9. Kik a vállalkozás érintettjei?
10. Melyek a kulturális vállalkozás speciális területei?

Ellenőrző kérdések *A kulturális vállalkozások és szerveződések működése fejezetéhez*

1. Ismertesse a vállalkozási formákat!
2. Mikor érdemes egyéni vállalkozást indítani?
3. Milyen hátrányai vannak az egyéni vállalkozásnak?
4. Melyek a jogi személyiségű és melyek a jogi személyiség nélküli vállalkozások?
5. Mikor fontos, hogy jogi személyiségű vállalkozást indítsunk?
6. Mi a különbség a forprofit és a nonprofit kft működése között?
7. Milyen szerepe lehet a nonprofit gazdasági társaságnak?
8. Hogyan lehet nonprofit szervezetnek vállalkozási tevékenységet folytatnia?
9. Ha választania kell, egy kulturális rendezvényt alapítványként vagy egyesületként szervezne meg?
10. Miért előnyös, ha egy civil kezdeményezés valamilyen szervezett formában működjön?

Ellenőrző kérdések *A vállalkozások államháztartással szembeni fizetési kötelezettségei fejezetéhez*

1. Sorolja fel a vállalkozások által fizetett főbb adónemek csoportjait!
2. Mi az ÁFA és mi a jövedéki adó?

3. Ismertesse a személyi jövedelemadót!
4. Milyen egyéb jövedelem-típusú adót ismer?
5. Soroljon fel néhány önkormányzati adót!
6. Milyen adót kell fizetnie a nonprofit szervezeteknek?
7. Milyen kedvezményes adókat ismer?
8. Milyen szociális ellátási formákat ismer?
9. Milyen dokumentumokat kell megőrizni a vállalkozásoknak?
10. Miért kell ügyelni a számlák befogadásakor az adószámos magánszemély számlájára?
11. Mit jelent a szerzői jog?
12. Miért kell a felhasználás után jogdíjat fizetni?

VI. Források

- Bauer András - Berács József: Marketing. Akadémia Kiadó, 2016.
- Bedő Gyula – Varga Sándor: Vállalkozásgazdálkodási ismeretek. Perfekt K., 1998.
- Bódi György (szerk.): A közhasznú jogállás és a civil támogatási rendszer. Szeged, 2012
- Boszik Sándor: Adózási ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Üzleti Információgazdálkodási és Módszertani Intézet Pénzügyi Intézeti Tanszék. 2010
- Bourdieu, P.: The Forms of Capital: Cultural Capital. In: The RoutledgeFarmer Reader in Sociology of Education. 17–20. RoutledgeFarmer, London, 2004.
- Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó Budapest, 2008.
- Cirques de Soleil, a milliárdos világcirkusz (Napi gazdaság, 2008. július 23.)
<http://www2.nka.hu/OPPportal/portal/cn/DefaultContainerPage/Kezdolap;jsessionid=A6B166C6CDCBB8CC9131E37A51721E31>
- Daubner K. – Horváth S. – Petro K.: Kultúra-gazdaságtani tanulmányok, Aula Kiadó, Budapest, 2000.
- Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z.: Nonbusiness Marketing és Menedzsment, Akadémia kiadó. Budapest, 2004.
- Hunyadi Zsuzsa - Inkei Péter - Szabó János Zoltán: NKA-kutatások 3. Fesztivál-világ. <http://www.kultindex.hu/view.php?id=23065&menu=theme>. 2006.
- Fischer Judit dr. – Gadó Gábor dr. – Gál Judit dr. – Győri Enikő dr. – Komáromi Gábor dr. – Gál Judit dr. – Vezekényi Ursula dr.: Cégjogi kalauz. HVG-ORAC Kiadó, 2009
- Kandikó József: Marketing a kultúrában, CEO Magazin cégvezetőknek, üzletembereknek, 2003. 6. szám, Melléklet, 1 - 12. oldal
- Kassay Lili: Szponzoráció – kommunikációs eszköz és médium. Akti Füzetek 24. Alkalmazott Kommunikációtudományi Intézet. Budapest, 2008.
- Kenéz András (szerk.): Menedzsment a kultúrában, Esettanulmányok, MÜTF, Tatabánya, 2004.
- Kisfaludi András: A társasági jog. Complex Kiadó, 2007
- Kotler, Ph.: Marketingmenedzsment, Akadémia Kiadó, Budapest, 2008.
- Magyari Beck István: Kulturális marketing és kreatológia, Semmelweis kiadó, Budapest, 2006.
- Iacocca, L.: Egy menedzser élete. Gondolat Kiadó, 1988.
- Hiller István: A kulturális modernizáció irányai (http://www.okm.gov.hu/letolt/kultura/kulturalis_modernizacio_iranyai_061213.pdf), 2006.

Nagy László: Nagyrendezvények és kongresszusok szervezése, VIVA Kft., Budapest, 1991.

Makai Katalin dr. – Sándor Tamás dr. – Sárközy Tamás dr. – T. Nagy Erzsébet dr.: Nonprofit társaságok. HVG-ORAC Kiadó, 2006

Pavluska Valéria: Kultúramarketing. Akadémiai Kiadó. Budapest, 2014.

Petró, Katalin: A kulturális javak gazdasági jellemzői. In: Kultúra-gazdaságtani tanulmányok. 16–32. Aula Kiadó, Budapest, 2000

Samuelson P. A. – Nordhaus, W. D.: Közgazdaságtan. Akadémia Kiadó, 2008

Szabó József: Vállalkozás és marketing. Prokt kiadó, Debrecen, ISBN: 963 206 105 5, p. 246., 2003

Szabó József: Kultúra és gazdaság. In: Török József (szerk.): Közművelődési nyári egyetem, Szeged, Csongrád Megyei Népműv. E., pp. 456-468., 2010

Tóbiás László (összeállította): A közhasznú szervezetek típusai és azok jellemzői. <http://doksi.hu/get.php?lid=9156>, 2009.

Útmutató elektronikus beadványokat készítő jogászok számára. HVG-ORAC Kiadó, 2008

Vanczák József – Gál Judit dr.: E-cégeljárás a gyakorlatban. HVG-ORAC Kiadó, 2008

Vállalkozói törvény. Novissima Kiadó, 2009

Veres Zoltán: Szolgáltatásmarketing, Akadémia Kiadó, Budapest, 2009.

Vezekényi Ursula dr. – Wellmann György dr.: Társasági törvény, cégtörvény 2006–2009. Sárközy Tamás (szerk.), HVG-ORAC Kiadó, 2009

Zachar Balázs – Dér Cs. Dezső (szerk.): Új utak a művészeti menedzsmentben. Arts & Business Kiadó. Budapest, 2011.

Honlapok:

www.kulturpont.hu;

www.nka.hu

www.net.jogtar.hu

www.civiljogok.hu

www.civil.info.hu

www.magyarorszag.hu

www.onkentes.hu

www.birosag.hu/obh

www.nca.hu