

## Emlékeztető

**Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata 2018. május 23-i TOP-6.8.2-15-NY1-2016-00001 számú Nyíregyházi Foglalkoztatási Paktum című projekt Szociális gazdaság (Goodworks) rendezvényén elhangzottakról**

### Rendezvény információk

**Helyszín:** Nyíregyháza Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatala – Bencs terem, 4401 Nyíregyháza, Kossuth tér

**Időpont:** 2018. május 23., szerda, 8.00 – 13.00

### **Program:**

1. Köszöntő - Jászai Menyhért alpolgármester, Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata
2. Előadások
  - 2.1. Társadalmi vállalkozások – a kezdeti lépésektől a márkaépítésig: Soltész Anikó Vállalkozásfejlesztési szakértő
  - 2.2. A siker kulcsa – jó ötlet és piaci szemlélet: Bögös Gábor – Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Egyesülete
3. Pódiumbeszélgetés társadalmi vállalkozások részvételével – A siker titka 4 lépésben  
Mitől „társadalmi” a vállalkozás? – tények és tévhitek  
A piaci célcsoport: hogyan válasszunk jól?  
Piacra jutás: marketing, branding, kommunikáció: kivel, hogyan csináljuk, és miből finanszírozzuk?  
A társadalmi vállalkozások szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben  
Moderátor: Soltész Anikó
4. A témával kapcsolatban felmerülő kérdések megválaszolása
5. Ebéd melletti kötetlen beszélgetés

### Köszöntő

#### **Jászai Menyhért – alpolgármester, Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata**

Alpolgármester úr tájékoztatta a jelenlévőket a jelenlévőket a Foglalkoztatási Paktum projekt 2018. évi rendezvényeiről, valamint az eddigi, a projekt keretében elért eredményekről. Elmondta, hogy a Paktum egyik legfontosabb célkitűzése a hátrányos helyzetű célcsoportok aktív munkaerőpiacra történő visszajuttatása, amelyhez a program a munkáltatók számára is olyan pályázati lehetőségeket nyújt, mint a bértámogatás, valamint különböző képzések – ezáltal segítve a szektor minden résztvevőjét.

Ezt követően az ülést megnyitotta.

### Előadások

#### **Érték és munkateremtő társadalmi vállalkozások – a kezdeti lépésektől a márkaépítésig:**

##### **Soltész Anikó, Vállalkozásfejlesztési szakértő**

Soltész Anikó a társadalmi vállalkozás fogalmának meghatározásával indította előadását, mely szerint a társadalmi vállalkozások értéket és munkát teremtenek, és a hangsúly a munkateremtésen van.

Elmondta, hogy ez egy lehetőség, amelynél lényeges tényező, hogy a társadalmi vállalkozások megpróbálják összehozni a helyi munkanélkülieket a helyi szükségletekkel és ebből valamiféle értékteremtő, jövedelemtermelő munkát hozzanak létre. 2005 óta léteznek Magyarországon társadalmi vállalkozások, ekkor hirdette meg az

Országos Foglalkoztatási Közalapítvány az első pályázatot a társadalmi vállalkozások részére. Pozitív példákat jelenített meg olyan vállalkozásokat, amelyek a szolgáltatásaikon kívül értéket is kínálnak. Ilyen többek közt pl. az „Ízlelő”, egy szekszárdi vállalkozás, ami először alkalmazott étteremben megváltozott munkaképességű, kerekesszékekkel közlekedő pincéereket. Vagy a „Romani Design” – Varga Erika divattervező, aki Szabolcs-Szatmár-Bereg megyéből származott el a fővárosba. Az ország első olyan divatstúdiójaként ismert, amely a divat és az iparművészet példáján keresztül segíti a romák társadalmi integrációját, elsődleges szerepet töltenek be a kultúra közvetítésben, Varga Erika manapság a Marie Claire divatbemutatók sztárja. A „Strázsa Tanya” Vendégház egy szabadszállási vállalkozás, ahol fogyatékkal élők segítségével és bevonásával végeznek termelőmunkát, illetve turisztikai tevékenységet. Ennek a kombinációja egy önfenntartó vállalkozáshoz vezetett. A „Fény felé” Alapítvány és Lakóotthon egy 24 éves debreceni alapítvány, amely fogyatékkal élők számára kínál lakóotthonban foglalkoztatási tevékenységet, állami feladatokat vállal át. A Gold-Consulting egy kaposvári vállalkozás, nekik „Sufni” márkanévvel vannak újra feldolgozott termékeik. A márkanév kapcsán Soltész Anikó megemlítette, hogy hogyan is lehet hatékonyan társadalmi vállalkozásokat működtetni, és ott nagyon fontos szempont, hogy legyen valakinek egy védjegye, mint például a „Sufni”, ami már egy védjegyes termék.

Hogy miért hoz létre valaki/valakik/egy csapat társadalmi vállalkozást?

Szakértőnk megmutatta, hogyan vélekednek önmagukról a társadalmi vállalkozások: értéket teremtenek, társadalmi problémákat oldanak meg, megtanulják önmagukat menedzselni, észreveszik a változásokat és észreveszik, hogy közben a munka változó világához nekik is alkalmazkodniuk kell. Felismerik, hogy a piac nyitottságot, rugalmasságot, és folyamatos megújulási képességet igényel.

Mit is csinálnak a társadalmi vállalkozások?

Saját maguk teremtik meg a munkalehetőséget, illetve bevonják a munkanélkülieket, mint parlagon heverő erőforrásokat, amely eddig nem tudott tovább lépni saját sorsából.

Soltész Anikó egy idézetet emelt ki:

„Olyan célt tűzünk ki, ami megvalósítható és nem fog kudarcra végződni, nagyon hamar szétszéledhet az olyan közösség, amely épp csak elindult az önszerveződés útján. Olyan célokat érdemes először kitűzni – lehetőleg már rögtön a kezdetektől, amiket a közösség tagjai maguk határozzák meg.”

Fontos, hogy a társadalmi vállalkozások használják ki a pályázatok adta lehetőségeket, az Európai Unió forrásait és az állam által nyújtott forrásokat is. A projekt szemléleten túl kell lendülni és szem előtt kell tartani, hogy egy munkavállalót nem csak egy projekt időszakra kell felemelni és utána elengedni, hanem azon túl is fenn kell tartani, és csapatként kell tudni együtt dolgozni. Egy sikertörténetben az elejétől „együtt kell sírni és nevetni.” A „sírós” időszak sajnos viszi a pénzt, igyekezni kell, hogy ez az időszak rövidebb ideig tartson és annál hamarabb érkezik el a „nevetős” időszak.

2005 óta milyen változások történtek a társadalmi vállalkozások terén?

2007-ben volt az első pályázat, majd 2008-ban a következő. A pályázati pénzek erős nyomást gyakoroltak a társadalmi vállalkozásokra, a pályázók kedvére. A GINOP 5.1.3. után a következő lehetőség a GINOP 5.1.7 ez év szeptemberig lesz nyitva.

Szakértőnk szerint vannak jó és rossz tapasztalatok, de szükséges lenne a jelenleginél több kooperációra, hisz a versenyhelyzet nő, de összefogva többet érhetünk el, messzebbre juthatunk.

Az elmúlt 3-4 évben együtt létezik a munkanélküliség a munkaerőhiánnyal, ez egy új helyzetet teremt az újonnan létrejövő és a működő társadalmi vállalkozások esetében is. Az új helyzet új felelősséggel jár. Fontos a kompetenciafejlesztés, a betanítás felértékelődik.

Szakértőnk rátért a társadalmi vállalkozások vállalkozásfejlesztésére. 3000-5000 között van a társadalmi vállalkozások száma. Feltűnnek, eltűnnek, így elég nehéz a számukról statisztikát készíteni.

Soltész Anikó kiemelte, hogy a menedzsment kardinális részét képezi a vállalkozásnak → a munkáltatói minőség is része a márkának és fontos lenne, hogy a vállalkozások több figyelmet fordítsanak a hátrányos helyzetű munkavállalókra. A vállalkozások 75%-a menedzsment problémák miatt bukik meg. A menedzsment 4 funkciója: tervezés, szervezés, vezetés és értékelés, ezek közül a vezetésre és az értékelésre jut a legkevesebb idő.

Társadalmi vállalkozásként is - „Lehetsz Te is kivételes”. Megmutatási lehetőség a HHÉD, vagyis a „Hozzáadott Helyi Érték Díj” pályázat, amelynél három kategóriában lehet elérni a legjobbnak járó díjat: legjobb termék előállító társadalmi vállalkozás, legjobb szolgáltató társadalmi vállalkozás, legjobb közösségfejlesztő társadalmi vállalkozás. 2017-ben pedig elindult a negyedik, vagyis a CSR (társadalmi vállalkozások felelős támogatója) kategória, ahol javaslatot lehetett tenni azokra a támogatókra, akiknek a társadalmi vállalkozások a legtöbbet köszönhetnek. Sajnos erre egyetlen jelentkező sem volt.

Soltész Anikó bemutatta Kovács Lászlót, a FIX Szociális Szövetkezet elnökét, akik 2017-ben Hozzáadott Helyi Érték Díjat nyertek, a „Legjobb termék-előállító társadalmi vállalkozás” kategóriában. Szeretne mindenkit ösztönözni arra, hogy merjék magukat megmérettetni, versenyezni, hiszen a verseny az egy hajtótényező.

Ezt követően rátért az „Én-márka építésre” amit „branding” elnevezéssel emlegetnek.

A márkaépítés pontos fogalmával - a gondolkodás, amely választ keres arra kérdésre, hogy miért vagyunk, kiért vagyunk, mivel vívhatjuk ki az ügyfelek elismerését, a tevékenységünkkel hogyan szolgáljuk az egyént és a közjót, amely meghatározza, hogyan közvetítsük mindezt a célpiac számára, valamint amellyel elérjük azt, hogy valaki egy adott névhez, képhez minket és a szolgáltatásunkat társítsa - és lépéseivel - miben vagy jó, miben lehetsz még jobb és ezt hogyan érheted el - ismertette meg a hallgatóságot.

Az előadás utolsó részében Soltész Anikó szemléltette, hogy a marketing mely területeken elengedhetetlen. A marketing a társadalmi vállalkozást láthatóvá, termékeit, szolgáltatásait eladhatóvá teszi és segíti, hogy a vállalkozás az ügyfelek elégedettségére törekedve elégítse ki a piackutatás során feltárt, és a felkelhető szükségleteket.

Minden sikeres vállalkozás alapja maga a vállalkozó, az önismeret, valamint a megfelelően kommunikált célok. Szorgalmasan, határidők betartásával, különleges, egyedi minőségi terméket kell gyártani. Hitelesnek kell lenni. Fontos, hogy „Tedd a célokat egy történetbe!” – ez nem más, mint egy történet mesélő marketing, így jönnek létre a társadalmi vállalkozások is. Ebből születnek meg a termékek, szolgáltatások, emberi jövedelmek keletkeznek, életminőségi változások lesznek. Hatékonyan kell kommunikáljunk, ha nem vagyunk fent az interneten, akkor sehol sem vagyunk. Fontos a hatékony kommunikáció és ezzel együtt a rendszeresség is, melyet tartani kell. Menedzsment, marketing, én-márkaépítés és hálózat. Ezek nagyon fontosak egy társas vállalkozás sikeres működéséhez.

Végül Széchenyi István idézetével búcsúzott Soltész Anikó: „Azokból a kövekből, melyeket utunkba gördítenek, egy kis ügyességgel lépcsőt építhetünk.”

Mindenki kezdje a kövek gyűjtögetését!

### **A siker kulcsa – jó ötlet és piaci szemlélet: Bögös Gábor – Munkanélkülieket Segítő Közhasznú Szervezetek Magyarországi Egyesülete**

Mivel szociális szövetkezetük az elsők között volt az országban, saját tapasztalatait osztja meg, amik nem minden esetben pozitívak. A szociális szövetkezetek fő célja a hátrányos helyzetű emberek munkaerőpiaci integrációja, valamint a for-profit szféra által le nem fedett területek megcélzása, az ott jelentkező igények kielégítése volt.

Ezt követően megismertette a hagyományos nonprofit és for-profit vállalkozások legfőbb jellemzőit és különbségeit –osztalékfizetés, többletbevételek közösségi célokra; valamint a civil szervezetek gazdasági-vállalkozási tevékenységét.

Fontos tudnivalók hangzottak el a szociális szövetkezet kezdeti céljairól, miszerint 7 hátrányos helyzetű ember hozhatta létre a társas vállalkozást, hogy ezáltal önfoglalkoztatóvá váljon.

Beszélt továbbá a fontos változásokról is: a kezdetben magas illetékre később kedvezményeket lehetett igénybe venni. Kezdetben adóoptimalizálás szempontjából jó ötlettel rendelkező emberek hozták őket létre, vagy szociális szakemberek vagy ténylegesen hátrányos helyzetű emberek, de mellette koordináló pozícióban lévő emberek is jelen voltak a szervezetben. A 2018. januári jogszabályi változás után a tagság még mindig önkéntes, de míg régen csak természetes személyek lehettek tagok, most már minden szociális szövetkezethez kell, hogy csatlakozzon egy önkormányzat, egy nemzeti önkormányzat vagy egy karitatív szervezet (aki közhasznú és karitatív tevékenységet végez).

A részjegy is megváltozott, már vagyoni hozzájárulással (3 millió Forint) hozható létre szociális szövetkezet.

Kötelezően meg kell változtatni továbbá a szociális szövetkezet nevét, ha az nem utal a főtevékenységre.

#### A munkavégzés szabályairól:

A szociális szövetkezeteknél a hagyományos munkaformákkal szemben (egyszerűsített foglalkoztatás) nincs munkavállalói létszámkeretre vonatkozó szabály.

A tagi munkavégzés egy lehetőség (amíg esetleg bevétel nem keletkezik), mellyel biztosított jogviszony jön létre, ami a nőknél a 40 éves munkaviszonyba beleszámít, de jövedelem nem társul hozzá. Az ezzel kapcsolatos szabályozás már megjelent és elérhető az adóhatóság weblapján is.

A szociális szövetkezetben minden tag személyes közreműködéssel történő munkavégzése kötelező, amit az alapszabályban rögzíteni kell, kivéve az önkormányzatot és a szervezeteket, ahol mindez nem kötelező.

GINOP 2.4.3, 5.1.3 és 5.1.7., jelenleg futó projektek nem folyamatosan fejlődő vállalkozások létrehozását célozzák, pilóta projektek, start up támogatásokhoz hasonlíthatók. Egy nagy lökést adnak, azonban, ha nincs meg a megfelelő alap, elhal a vállalkozás.

Mitől működik egy szociális szövetkezet? Kevésbé függ a cégformától, inkább a vezetők, tagok személyétől, az emberek elhivatottságától, szociális érzékenységtől.

#### Néhány kiemelkedő vállalkozás, jó gyakorlat:

Papos – Pankotai Csaba: eredeti bőr termékek, értékesítés Budapesten és külföldön;

Gyöngyös - Almavirág Összefogás – szociális adománybolt központi elhelyezkedéssel, a beadott termékek átalakítás utáni értékesítése, óriásvirágok fotózáshoz, esküvőkre, egyéb rendezvényekre, újabb adományboltot terveznek, illetve bútorboltot. Mindez pályázati forrás

nélkül, a létrehozás után nyertek eu-s forrást a tevékenység végzésére.

### 3. Pódiumbeszélgetés társadalmi vállalkozások részvételével

Soltész Anikó moderátor felkérte a jelenlévő vendégeket, hogy mutatkozzanak be, mely vállalkozás megbízásából érkeztek és ismertessék egy mondatral az adott szervezet profilját.

Ezt követően pedig bemutatkoztak a podiumbeszélgetés főszereplői, az alábbi társadalmi vállalkozások:

*Búzavirág Alapítvány:* egy Vámosújfalun működő alapítvány, olyan korábban állami gondozott látássérültek és egyéb fogyatékkal élők számára biztosítanak leginkább kézművességgel kapcsolatos foglalkoztatást és lakhatást ahol felnőttek, de nem kirekesztett életet élhetnek, egy lakóotthon berkein belül. Kézműves műhelyeket tartanak fent, szövő-, fonó- és fazekasműhelyeket egyaránt.

Kézműves tábort is szerveznek egészséges gyermekek számára a fogyatékkal élők bevonásával, érzékenyítő programokkal, valamint egy 34 fős ifjúsági szállót is működtetnek.

*Karcsa Község Önkormányzata:* a község polgármestere elmondta, hogy egy 60 fővel működő varrodát üzemeltetnek, továbbá Karcsán található az ország és Európa egyik legnagyobb emu farmja is. Az állatok gondozásán kívül a madarak húsának és bőrének feldolgozásával is foglalkoznak. Ezen kívül számtalan vállalkozás ad munkalehetőséget a faluban élő közfoglalkoztatottaknak, például egy térszövetkezet, térkőgyártás, kajak-kenu egyesület, Karcsaik Karcsáért Egyesület működtetése. Egyedüli önkormányzat, aki teljes foglalkoztatási létszámmal működik.

*Angyalliget Közhasznú Alapítvány:* egy balmazújvárosi szociális intézményt hoztak létre autista emberek részére, egy lakóotthont, ami tartós bentlakást biztosít. Hat-hét éves információ gyűjtést követően hozta létre egy olyan edesanya, aki személyesen is érintett a témában, mivel egyik gyermeke autista. Ma már egy autizmus specifikus bázisintézményt működtetnek, amely rendelkezik az összes foglalkoztatási formával, többek között fejlesztő és akkreditált foglalkoztatással. Nemezvirágok, nemezkeszerek, és lakásdekorációs termékek készítésével foglalkoznak, autizmussal élő gyermekek és felnőttek bevonásával.

*Fix Szociális Szövetkezet:* egy vásárosnaményi szövetkezet melynek a bázisa a Fiatalok Kulturális Szövetsége, amely hátrányos helyzetűeket – például tartós munkanélkülieket, alacsony iskolai végzettségűeket, gyermekét egyedül nevelő szülőket, vagyis a munkavállalásban korlátozott felnőtteket – foglalkoztat. Fő tevékenységei közé tartozik az épület és parkfenntartás, call center szolgáltatás, felnőttképzés – ami szakképesítést is ad, illetve modern formájú, mégis hagyományőrző kerámiák készítése.

Soltész Anikó ismételten rávilágított arra, hogy mennyire fontos a kooperáció, példákat is hozott a jelenlévő vállalkozások bevonásával, hogy hogyan is tudnának együttműködni a nagyobb hatékonyság érdekében, például a Karcsán készült levendulazsák és a balmazújvárosi nemezvirág csokor együttes értékesítése.

Ezt követően szakértőnk a fenntarthatóság kérdésében várta a résztvevő vállalkozások tapasztalatait.

A karcsai Szociális Szövetkezet véleménye, hogy bár sok esetben szükséges kereskedőket bevonni, sajnos a szövetkezet haszna ilyenkor a felére is csökkenhet.

Az Angyalliget Közhasznú Alapítvány szerint az államnak fontos szerepe van a társadalmi vállalkozások életében is, mert ha megvonná az általa nyújtott foglalkoztatási



lehetőségeket (esetükben fejlesztő foglalkozásokat, valamint támogatásokat), akkor nem tudnának annyi terméket termelni és eladni, hogy az gazdaságilag rentábilis legyen.

A Búzavirág Alapítvány képviselője úgy látja, hogy nem lenne tisztességes elvárni azt, hogy súlyosan fogyatékos emberek fel tudják venni a versenyt az egészséges emberekkel.

Sajnos még mindig fennálló problémaként említette azt a tényt, miszerint egy ember egy munkaórájára a közfoglalkoztatásban kétszer annyi támogatást tud kapni a foglalkoztató, mint egy fogyatékos ember egy munkaóráját tekintve. Sajnos ezen versenytorzító hatásokat ők is nagyon megérik. Egyik fő nehézségként emelte ki, hogy bár az állam támogatást nyújt azon vállalkozások számára, akik fogyatékos embereket foglalkoztatnak, sajnos nem tesz különbséget a fogyatékoság szintjét és súlyosságát tekintve.

Soltész Anikó következő kérdése arra irányult, hogy a jelenlévő vállalkozásoknak milyen szerepük van a helyi gazdaságfejlesztésben, illetve, hogy mit adnak vissza az adott településnek – vagyis mitől „társadalmi” egy vállalkozás?

A kérdésre először ő maga mondta el véleményét, mely szerint a helyes eljárás az lenne, ha enyhített gazdasági kritériumokkal ismernénk el azoknak a társadalmi vállalkozásoknak a munkáját, amelyek fogyatékkal élő, illetve megváltozott munkaképességű emberek számára próbálnak igen nagy küzdelmek árán a méltó élethez szükséges munkalehetőségeket biztosítani.

Ő maga továbbra is a kooperációs lehetőségekben látja a legnagyobb erőt, amely előbbre viheti a társadalmi vállalkozásokat

Bögös Gábor szerint ezen szervezeteknél rendkívül fontos az odafigyelés, hogy az adott településen ne rombolják le azt a jól működő piacot, ami a helyi termelőktől ered. Vagyis úgy kell létrehozni egy társadalmi vállalkozást, amit állami támogatással hoznak létre, hogy annak megalakításával ne sértsük a helyi, már széles körben ismert vállalkozás érdekeit, hisz odafigyelés nélkül akár mások munkáját vehetik el. A lényeg, hogy a társadalmi vállalkozás elsősorban munkát nyújtson az arra rászorulóknak, ezzel együtt életmódváltást, munkatapasztalatot, egzisztenciát. Mindezt sebészi pontossággal kell létrehozni, hogy pozitív eredménye legyen és ne károsítsunk azzal más, már működő vállalkozásokat.

A Búzavirág Alapítvány képviselője Németh Márta elmondta, hogy az ő törekvéseit vegyes érzelmekkel fogadták Vámosújfaluban. Volt, aki megkérdezte, hogy miért rokkantakat foglalkoztatnak, miért nem azokat, akiknek egyáltalán nincs jövedelmük. Mostanra elérték, hogy a környéken lévő minden nagyobb családból van náluk dolgozó, így elmondható, hogy a szemléletformálás kezd eredményes lenni. Napközis táboraikban a környék majdnem összes gyermeke megfordult.

A Fix Szociális Szövetkezet abban a szerencsés helyzetben van, hogy rengeteg önkéntes segíti munkájukat, Vásárosnaményból több mint 100 fő, így jelen tudnak lenni számos országos programon is. Igyekeznek minél több közösségépítő projektet létrehozni, és a lehetőségekhez képest a legtöbb civil résztvevőt (egyházak, iskolák) bevonni. Képviselőjük elmondta, hogy számtalan adományt és támogatást kapnak, amelyből finanszírozni tudják mind a saját rendezvényeiket, mind a részvételüket más eseményeken is.

A karcsai polgármester elmondta, hogy ők maximálisan odafigyelnek arra, hogy ne károsítsák a település egyéb vállalkozásait, és büszke arra, hogy az elmúlt 3 évben óriási részt vállaltak Karcsa fejlesztésében a Szövetkezet munkájának és dolgozóinak köszönhetően. Saját fóliájukban (több mint 2000 m<sup>2</sup>) termelik meg a Karcsán működő üzemi konyha alapanyagait, 24 fiatal önkéntesként ássa az alapot a községben épülő edzőteremhez.

Összegezvén a hallottakat Soltész Anikó elmondta, hogy nagy a verseny, muszáj a vállalkozásnak kitűnnie valamivel a többi közül. Véleménye szerint sem nonprofit, sem a társadalmi vállalkozások nem fordítanak elég energiát a piackutatásra, javasolja, hogy ezen mindenképpen

változtassanak a cégek, hisz ez a folyamat abban is segít, hogy definiálni tudjuk, kik vagyunk mi a piacon. Pozitív, hogy a piackutatás egy része interneten elvégezhető.

Említett egy társadalmi vállalkozást, a Kanálkát, amely védjegy alatt for-profit céggént termékeket forgalmaznak. Ahhoz, hogy a fenntarthatóság elérhető közelségbe kerüljön, érdemes a for-profit vállalkozók fejével gondolkodni.

Továbbá javaslatot tett arra, hogy a termékeket - amelyeket ezek a társadalmi vállalkozások állítanak elő – lássák el valamilyen különleges jelzéssel, hogy azok számára, akik megveszik, akarva-akaratlanul is bevéssék az adott vállalkozás.

Elmondta, hogy láthatóan nagyon nehéz az üzleti célok mellett a társadalmi célokat is megvalósítani. Javasolta, hogy a vállalkozások nyugodtan engedjék el a fantáziájukat, amikor a helyi problémák megoldását keresik és törekedjenek minél több szervezettel kontaktust létesíteni. Investálni kell az emberi kapcsolatokba, továbbá igyekezni, megtartani őket, mert ezek később fontos piaci kapcsolatokká is válhatnak.