

# E-CONOM

Online tudományos folyóirat  
*Online Scientific Journal*

Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről  
*Studies on the Economic and Social Sciences*





# E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

**Főszerkesztő | Editor-in-Chief**  
KOLOSZÁR László

**Kiadja | Publisher**  
Soproni Egyetem Kiadó |  
University of Sopron Press

**A szerkesztőség címe | Address**  
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary  
e-conom@uni-sopron.hu

**A kiadó címe | Publisher's Address**  
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

**Szerkesztőbizottság | Editorial Board**  
CZEGLÉDY Tamás  
HOSCHEK Mónika  
JANKÓ Ferenc  
SZÓKA Károly

**Tanácsadó Testület | Advisory Board**  
BÁGER Gusztáv  
BLAHÓ András  
FÁBIÁN Attila  
FARKAS Péter  
GILÁNYI Zsolt  
KOVÁCS Árpád  
LIGETI Zsombor  
POGÁTSA Zoltán  
SZÉKELY Csaba

**Technikai szerkesztő | Technical Editor**  
TAKÁCS Eszter

**A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant**  
DURGULA Judit

**ISSN 2063-644X**



## Tartalomjegyzék | Table of Contents

**SZILÁGYI Bernadett**

**Portfólió-biztosítási stratégiák – A CPPI stratégia elemzése**

*Portfolio insurance strategies: Analyzing the CPPI strategy* .....3

**HAJDU Dániel**

**A számok nem hazudnak – vagy mégis? A kreatív számvitel nyomában**

*Figures Don't Lie – Or Do They? The Clues of Creative Accounting*.....19

**IBERHALT Máté**

**A DEA elemzési módszer gyakorlati alkalmazásának bemutatása  
egy konkrét mezőgazdasági vállalkozás példáján keresztül**

*The introduction of the practical application of the DEA method  
by the example of a specific agricultural company*.....31

**Kis Evelyn**

**Egyes HR-tevékenységek vizsgálata a Bonafarm Csoportnál**

*Analyzing some HR activities at the Bonafarm Group* .....43

**BIHARY Barbara**

**A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecard-  
modell alkalmazásával**

*The performance measurement of Kockacsoki Nonprofit Ltd. with Social Enterprise  
Scorecard-model*.....53

**LENGYEL Levente**

**Új üzleti modell? – A közösségi gazdaság kihívásai Magyarországon**

*New business model? – The challenges of sharing economy in Hungary*.....66

**HORTAY Olivér**

**A kötelező átvételi rendszer átalakulása**

*The conversion of feed-in tariff system* .....78

BIHARY BARBARA<sup>1</sup>

## A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecard-modell alkalmazásával<sup>2</sup>

A teljesítménymérés hazánkban kevésbé elterjedt a társadalmi vállalkozások körében. Azonban, ha a vállalkozások ezt folyamatosan nyomon követik, és rendelkezésre bocsátják a nagyközönség számára, úgy egyre több piaci szereplő alapozhatja üzleti döntését, partnerkapcsolatát, valamint jövőbeni befektetését ezen mérés eredményeire. A tanulmány a társadalmi vállalkozások stratégiai teljesítménymérésével foglalkozik. A stratégiai teljesítménymérés eszközt jelent a vállalkozás belső érintettjei számára a belső folyamatok hatékonyságának, illetve az értékteremtő folyamat felmérésének és fejlesztési lehetőségeinek meghatározásához. A társadalmi vállalkozások teljesítménymérése során figyelembe kell venni és tervezhetővé tenni a nehezen mérhető társadalmi célt is.

A társadalmi vállalkozások teljesítménymérése hazánkban jelenleg kevésbé kutatott témakör, és a nemzetközi szakirodalmat tekintve is csekély a gyakorlati tapasztalat. Jelen tanulmány keretében a Kockacsoki Nonprofit Kft. példáján keresztül ismertetem a Social Enterprise Scorecard-modell kialakítását. Rávilágítok a stratégiai célok közötti összefüggésekre, valamint stratégiai akciók mentén teszek javaslatot a vállalkozás eredményességének növelésére. A modell alkalmazása révén pontosabb képet kaphatnak a társadalmi vállalkozások működésük hatékonyságáról, valamint a megfogalmazott stratégiai akciók következetes megvalósítása mentén növelhető a stakeholderek elégedettsége is.

*Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás; stratégiai teljesítményértékelés; stratégiai térkép; Social Enterprise Scorecard-modell*

*JEL-kódok: A13, M20, L31, O35*

## The performance measurement of Kockacsoki Nonprofit Ltd. with Social Enterprise Scorecard-model

The performance measurement is not so wide-spread in case of social enterprises in Hungary. However, if it is being constantly monitored and the results of the measurement are published, it could help shaping business decision, partner relationship and future investments. The article is dealing with strategic performance measurement of social enterprises. The strategic performance is a tool for the internal stakeholders to define the internal process effectiveness of the enterprise, to assess and decide on future development opportunities of value creation process. The social aim has to be considered and planned in case of performance measurement of social enterprises.

The performance measurement of social enterprises currently a less studied field in Hungary and there are few practical experience in international research as well. As part of present article, I create the Social Enterprise Scorecard-model through the case study of Kockacsoki Nonprofit Ltd. I point out the relation among strategic aims and give proposal to make the enterprise more successful. The study gives the social enterprises a better picture about their operation efficiency and how to increase the stakeholder's satisfaction along the consistent realization of strategic actions.

*Keywords: social enterprise, strategic performance measurement, strategic map, Social Enterprise Scorecard-model*

*JEL Codes: A13, M20, L31, O35*

<sup>1</sup> A szerző a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának Vállalkozásfejlesztés mesterszakos végzett hallgatója (bihary.barbara@gmail.com).

<sup>2</sup> A tanulmány a XXXIII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekciójának Vállalatgazdaságtan Tagozatában első helyezést elért dolgozat alapján készült. Az OTDK-pályamunka konzulense dr. Csubák Tibor Krisztián, egyetemi adjunktus.

## Bevezetés

A teljesítménymérés igencsak elterjedt a vállalkozások körében, hiszen egyre több érintett szeretne információt kapni a vállalkozás működésével kapcsolatban, megalapozva ezzel jövőbeni befektetését, üzleti döntését, partnerkapcsolatát. A társadalmi vállalkozások teljesítménymérése azonban kevésbé taglalt témakör a hazai szakirodalmat tekintve. A nemzetközi szakirodalomban már lényegesen több, a témával foglalkozó kutatás lelhető fel, ugyanakkor annál kevesebb gyakorlati tapasztalat és eredmény. Célkitűzésem, hogy egy magyar társadalmi vállalkozás példáján keresztül ismertessem a Social Enterprise Scorecard-modellt, mint teljesítménymérési eszköz gyakorlati alkalmazását (Somers, 2005).

## Szakirodalmi áttekintés

A társadalmi vállalkozások lehetnek nonprofit, illetve for-profit szervezetek is. Üzleti formájuktól függetlenül egy társadalmi cél játszik kiemelt szerepet a vállalkozások életében. Emellett az üzleti alapon működő vállalkozásokhoz hasonlóan aktív gazdasági tevékenységet végeznek hosszú távú pénzügyi fenntarthatóságuk eléréséhez. A társadalmi vállalkozások célja tehát kettős: a vállalkozás pénzügyi fenntarthatósága mellett társadalmi haszon elérése. Ezen vállalkozások céljuk szerint a non-profit és a for-profit vállalkozások határán helyezkednek el. A társadalmi vállalkozások egyaránt misszió- és profit vezéreltek is, azonban e kétféle irányultság sokszor szembe kerülhet egymással. Kívánatos állapot, amikor a társadalmi és gazdasági céljaikat képesek egyensúlyban tartani a mindennapi működésük során. Ez a kettős optimalizálás az, ami a társadalmi vállalkozások szépségét, de egyben fenntartásuk nehézségét is jelenti (Tóth, 2011).

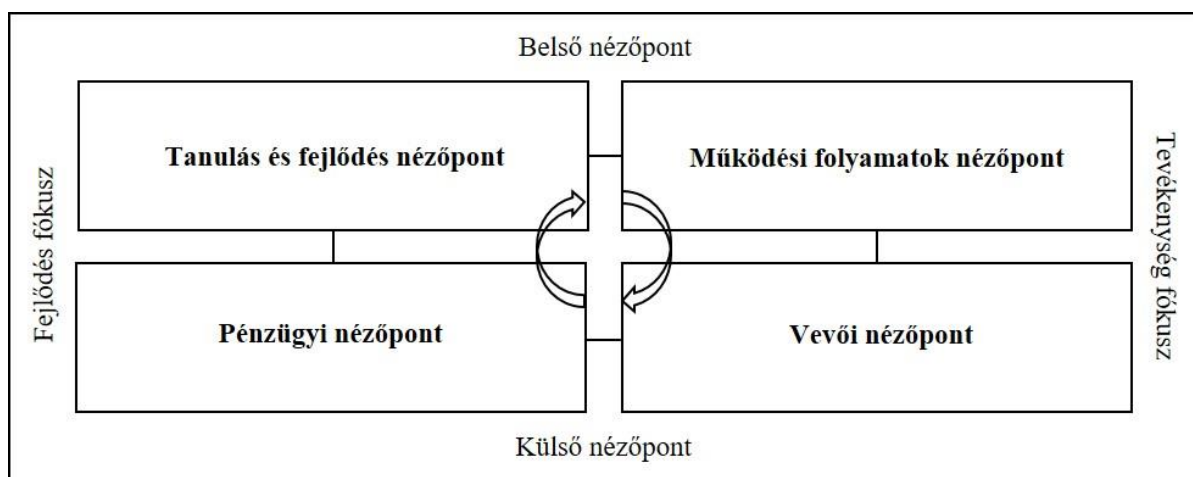
A nonprofit vállalkozások jellemzője, hogy teljes jövedelmüket működési költségeik, valamint közösségi, társadalmi programok fedezésére fordítják. Ezzel szemben a for-profit vállalkozások profitjukat általában szétosztják a shareholders között. A társadalmi vállalkozásokra nem vonatkozik a profitelosztás tilalma, azonban elsődlegesebb annál a társadalmi cél elérése. A keletkezett jövedelmet nem osztják szét többségében a tulajdonosok és a befektetők között, hanem általában visszaforgatják a vállalkozás működésébe (Bihary, 2017).

A teljesítménymérés a vállalati gyakorlatban különféle fejlődési irányok mentén változott az elmúlt évtizedekben. A hangsúlyosan számviteli információkat alapul vevő módszerek mellett kialakultak a működési teljesítményt is figyelembe vevő értékelési mutatók, valamint az átfogó teljesítménymérési rendszerek is, amelyek egyre több aspektust vesznek figyelembe vállalati teljesítménymérés során (Wimmer, 2004).

A vállalkozások középpontjában a profit mellett egyre nagyobb szerepet játszik a társadalmi cél is napjainkban. A társadalmi hatásokat is figyelembe vevő többszemponútú értékelés lehetővé teszi az integrált teljesítménymérést, amely révén átfogó kép kapható a vállalkozás működéséről, alkalmas az alternatív stratégiák értékelésére és elősegíti a folyamatok fejlesztését is. A teljesítménymérési modellek alkalmazása a gyakorlatban hozzájárul hosszú távon a vállalkozások működőképességének javításához.

Felmerül a kérdés, hogy mérhető-e a társadalmi vállalkozások teljesítménye?

Manapság az üzleti alapon működő vállalkozások körében széles körben elterjedt teljesítményük mérése különböző modellek segítségével. A for-profit vállalkozások által leggyakrabban használt modell a Balanced Scorecard-modell (Kaplan-Norton, 1992) (továbbiakban BSc-modell). A BSc-modell a pénzügyi, vevői, működési folyamatok, valamint a tanulás és fejlődés nézőpont mentén értékeli a vállalkozások teljesítményét. A BSc-modellt az 1. ábra szemlélteti.

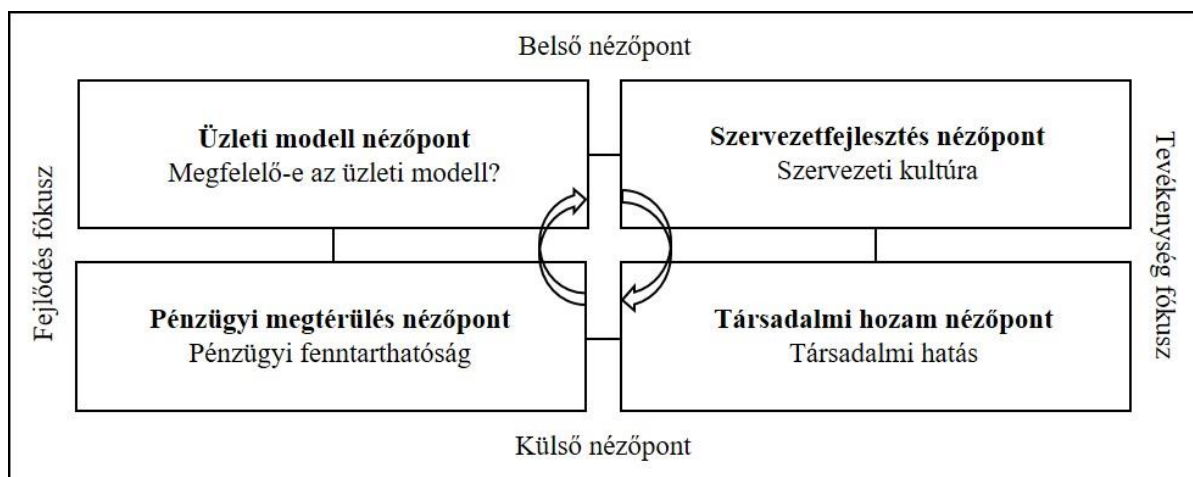


**1. ábra: A Balanced Scorecard-modell**

Forrás: Saját szerkesztés Kaplan – Norton (1992) BSc-modellje alapján

Kaplan-Norton szerzőpáros szerint a BSc-modell tartalmaz objektív, könnyen számszerűsíthető eredménymutatókat, és szubjektív, az eredményt befolyásoló tényezőket, illetve egyensúlyt teremt a hosszú távú és a rövid távú célok között. A modellben egyaránt megjelennek a múltbeli tevékenységet tükröző pénzügyi mutatók, illetve a jövőbeli teljesítmény jelző mutatók is.

Meadows és Pike továbbgondolta a BSc-modellt és kialakította a Social Enterprise Scorecard modellt (Meadows-Pike, 2010), (továbbiakban SES-modell), amely a társadalmi vállalkozások számára teszi lehetővé teljesítményük mérését. A SES-modell a BSc-modellhez hasonlóan négy nézőpont mentén épül fel: üzleti modell, szervezetfejlesztés, pénzügyi megtérülés és társadalmi hozam. A SES-modellt az 2. ábra illusztrálja.



**2. ábra: A Social Enterprise Scorecard-modell**

Forrás: Saját szerkesztés Meadows és Pike (2010) SES-modellje alapján

Meadows és Pike modelljében megjelenik az időhorizont kiszélesített változata. A SES-modell nemcsak a jelenlegi állapotot mutatja, hanem 18 hónapon és 3 éven belüli terveket is bemutat, amely elősegíti a társadalmi vállalkozások stratégiai akcióinak tudatos kidolgozását. Vajon a SES-modell megfelelő teljesítménymérési módszernek bizonyul a gyakorlatban a társadalmi vállalkozások esetében?

## Kutatásmódszertan

Primer kutatásom keretében az OTDK dolgozatomban (Bihary, 2017) ismertetett módszertanra alapozva végeztem el egy társadalmi vállalkozás teljesítménymérését. Az elemzés alapja a SES-modell. Jelen tanulmány keretében a Kockacsoki Nonprofit Kft. (továbbiakban Kockacsoki) példáján keresztül ismertetem a SES-modell alkalmazását a gyakorlatban. Emellett pedig figyelembe vettem, és jelen cikkbe beépítettem az OTDK szóbeli fordulóján elhangzott továbbfejlesztési javaslatokat is: például az ok-okozati kapcsolatok feltárását a SES-modell keretében.

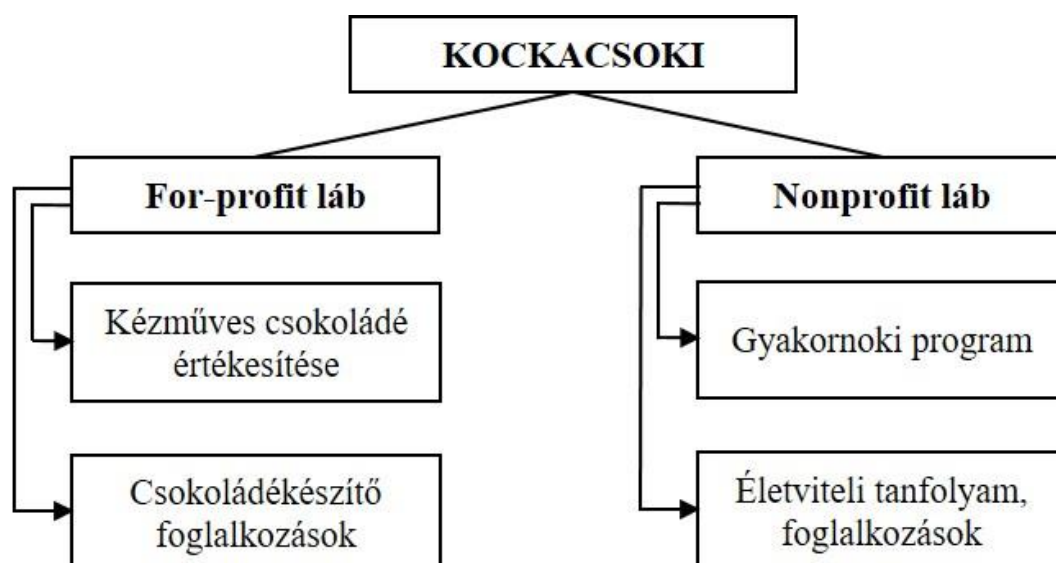
Kutatásom a következőképpen épült fel. Először interjút készítettem a társadalmi vállalkozás vezetőjével, ahol az interjúkérdések főként a vállalkozás működésére és üzleti modelljének megismerésére irányultak (Függelék A). Ezt követően a vállalkozás missziója és a stratégiai céljai mentén összeállítottam a vállalkozás SES-modelljét, majd elkészítettem a vállalkozás stratégiai térképét az ok-okozati összefüggések vizsgálata végett. Végül a SES-modell négy nézőpontja mentén kialakított mutatószámok tükrében értékeltem a vállalkozás teljesítményét, valamint stratégiai akciókat, javaslatokat fogalmaztam meg a vállalkozás számára.

## Eredmények

### *A Kockacsoki Nonprofit Kft. bemutatása*

A Kockacsoki egy családi kézműves csokoládé manufaktúra, amely társadalmi célja az autista fiatalok társadalmi integrációjának segítése, foglalkoztatottságuk növelése. A társadalmi vállalkozást Dénesné Spitzer Éva és cukrász férje alapította 2013 decemberében azzal a céllal, hogy egy vállalkozás keretében hasznosítsák megszerzett cukrászati ismereteiket, és egyben munkalehetőséget teremtsenek autista fiatalok számára. A társadalmi vállalkozás 2015-ben elnyerte a Salva Vita Alapítvány által meghirdetett Fogyatékoság Barát Munkahely címet.

A Kockacsoki működése két alappilléren nyugszik. Az üzleti lábhoz tartozik a kézműves csokoládék értékesítése, másrésztől pedig olyan csokoládé készítő foglalkozások szervezése, amelyeken felnőttek és gyermekek egyaránt részt vehetnek. A vállalkozás nonprofit tevékenységként gyakornoki programot, önálló életviteli tanfolyamot és élményterápiás foglalkozásokat kínál az autista fiatalok számára. A Kockacsoki működésének modelljét a 3. ábra szemlélteti.



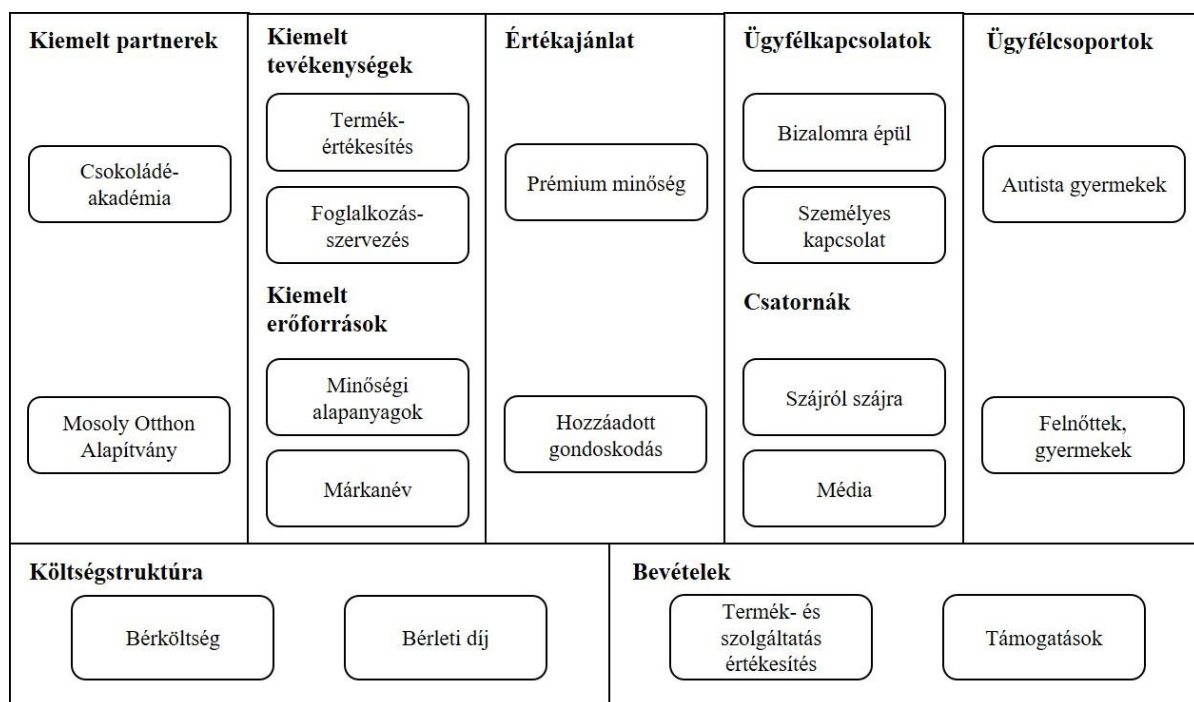
**3. ábra: A Kockacsoki működésének modellje**

Forrás: Saját szerkesztés a Kockacsoki-val készített interjú alapján (Dénesné, 2016)

A társadalmi vállalkozás 2017-ben kezdte meg működésének harmadik üzleti évét. A kézműves csokoládé manufaktúra alapvető célja, hogy a vállalkozási ötlet hosszú távon is megállja a helyét a piaci környezetben, emellett pedig egy társadalmi célt is kielégítsen a vállalkozás az autista fiatalok alkalmazásával. Az alapítók célkitűzése, hogy megmutassák, hogy a vállalkozás berkein belül elvégzett gyakornoki program lejártát követően az autista fiatalok munkatapasztalattal és hasznos életviteli tanácsokkal felvértezve el tudnak helyezkedni a nyílt munkaerő piacon.

Az üzleti alapon működő családi vállalkozás finanszírozási stratégiájának fő célja a termék- és szolgáltatás értékesítésből történő bevétel-szerzés. Indulásuk első két évében igénybe vettek többféle külső támogatást, mint például a NESsT társadalmi vállalkozásfejlesztési pályázati lehetőségét. Vállalkozásfejlesztésük érdekében igyekeznek többféle finanszírozási lehetőséget is kihasználni. Bankhitelt kívánnak igénybe venni a jövőre nézve, mivel az erre vonatkozó igényüket a 2015-ös évben visszautasították.

A 4. ábra a Kockacsoki üzleti modelljét szemlélteti.



#### 4. ábra: A Kockacsoki üzleti modellje

Forrás: Saját szerkesztés Osterwalder-Pigneur (2010) alapján

A vállalkozás prémium kategóriás kézműves csokoládéinak minősége kifogástalan, amelyek értékesítésével főként nagyvállalatokat céloznak meg, mindemellett bárki számára elérhetőek és megrendelhetőek a termékeik a webshopjukon keresztül is. Termékeik jellemzően ajándékként kerülnek hasznosításra. A termékértékesítést jelenleg a szezonális jelleg jellemzi. A karácsonyi időszak a legjövedelmezőbb.

Partnerkapcsolatuk széles körben kiterjedt. A Csokoládéakadémia kiemelt beszállító partner. A Mosoly Otthon Alapítvány és a Búzavirág Alapítvány sérült fiataljai által készített csomagolóanyagok, valamint egyedi alkotásaik a csokoládé védőborításait díszítik. A vállalkozás hírneve a Proper Pr Kommunikációs Ügynökség segítségével a sajtón keresztül, emellett pedig a közösségi oldalakon, illetve szájról szájra is terjed.

A vállalkozás hosszú távon a lassabb, de stabil fejlődést kívánja elérni. Az alapítóknak kevésbé célja a gyors növekedés, avagy a munkavállalók számának drasztikus emelése. Előrébbvalóbb számukra a vállalkozás önfinanszírozásának fenntartása és a családi légkör



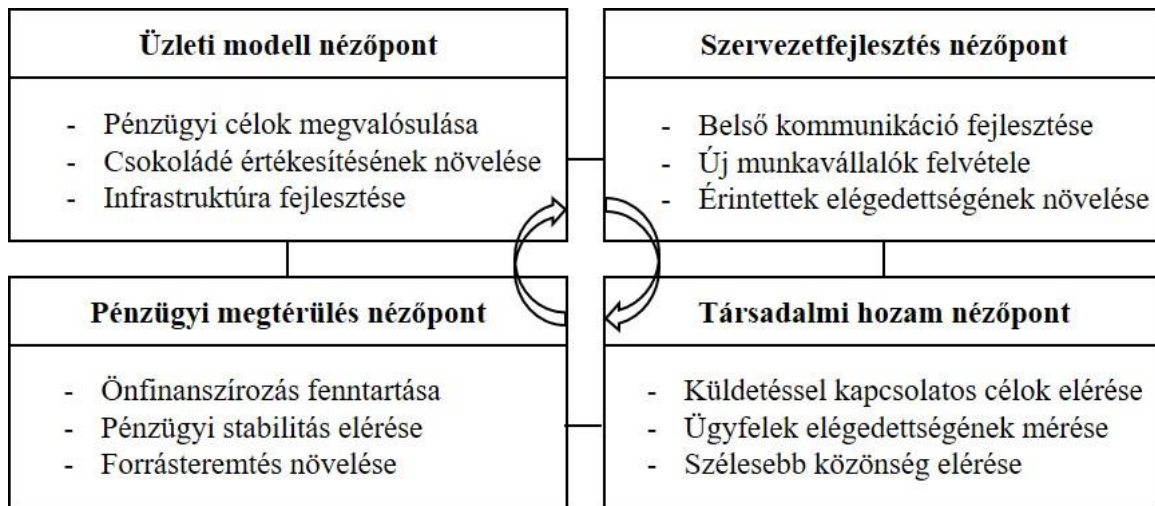
megőrzése. Pozitív, mosolygós és elégedett munkavállalók segítségével könnyebben képes a vállalkozás elérni céljait, illetve javítani üzleti pozícióját a piaci versenyben.

### ***A SES-modell gyakorlati alkalmazása a Kockacsoki esettanulmányán keresztül***

A SES-modell a társadalmi vállalkozás küldetéséből indul ki a BSc-modellhez hasonlóan (Somers, 2005). A Kockacsoki alapítóinak célkitűzése egy olyan minőségi termékeket előállító csokoládé manufaktúra létrehozása volt, amely egyben az autista fiatalok foglalkoztatottságának növelését, életminőségük javítását is támogatja gyakorlati programlehetőségük segítségével. A Kockacsoki fő stratégiai céljai a következők:

- A vállalkozás stabil működése és egyenletes növekedése.
- Az önfinanszírozás fenntartása.
- Kézműves csokoládé értékesítése, csokoládékészítő foglalkozások szervezése.
- Az alkalmazottak fejlesztése, elégedettségük fokozása.
- Autista fiatalok foglalkoztatottságának növelése.
- Stakeholderek elégedettségének növelése.

A fő stratégiai célok és a vállalkozással készített interjú (Dénesné, 2016) alapján a 5. ábra összegzi a SES-modell egyes nézőpontjaihoz rendelhető célokat.



**5. ábra: A Kockacsoki Social Enterprise Scorecard-modellje**

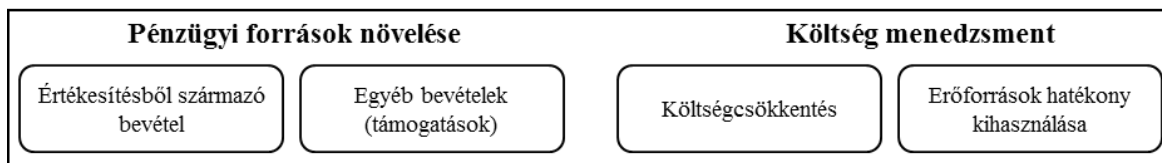
Forrás: Saját szerkesztés Meadows-Pike (2010) és a Kockacsoki által rendelkezésemre bocsátott források alapján

A Kockacsoki stratégiai térképének elkészítése szembevetővé teszi a vállalkozás egyes stratégiai céljai közötti összefüggéseket (Kaplan-Norton, 2000). A stratégiai térkép a kiegyensúlyozott mutatószámrendszert és a stratégiát köti össze a SES-modell négy nézőpontja mentén. Számba veszi a társadalmi vállalkozás elérhető és felhasználható erőforrásait, ismerteti a vállalkozás belső, értékteremtő folyamatait, tisztázza a vevő számára értéket teremtő körülményeket, valamint meghatározza azt a logikai láncot, hogy mely immateriális és materiális javak alakulnak át kézzelfogható értékke, illetve pénzügyi eredményekké (Gyökér, 2013). A társadalmi vállalkozások esetében kialakított stratégiai térkép pénzügyi perspektívája kibővül a fenntarthatóság fókuszával, valamint a vevői nézőpont kiterjed a stakeholder csoport szélesebb körére és azok értékképzésére (Somers, 2005). Összességében pedig áthatja a társadalmi vállalkozás két legfontosabb célkitűzése: pénzügyi és társadalmi fenntarthatóság.

A 6. ábra a Kockacsoki stratégiai térképét illusztrálja.

## Prémium csokoládé készítése autista fiatalok foglalkoztatásával

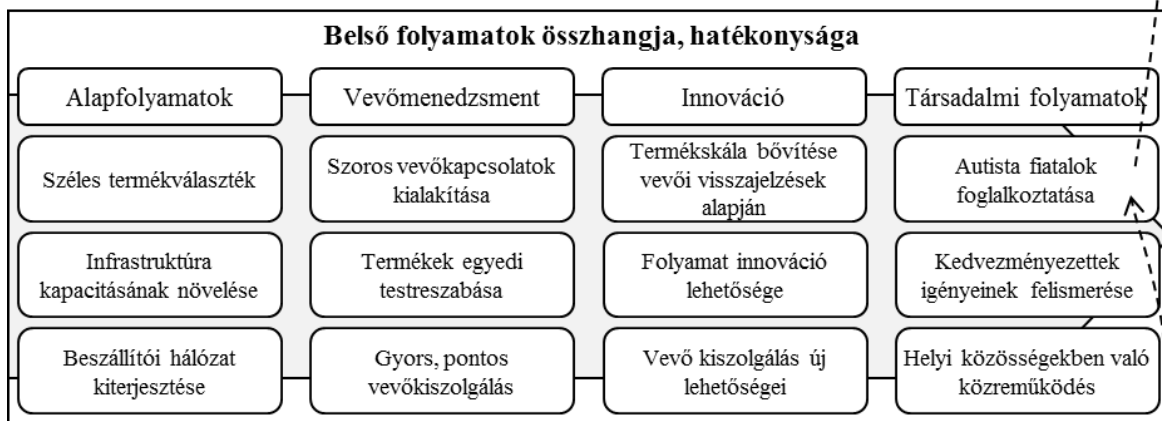
*Pénzügyi fenntarthatóság nézőpont*



*Stakeholder nézőpont*



*Belső folyamatok nézőpont*



*Szervezetfejlesztés nézőpont*



**6. ábra: A Kockacsoki stratégiai térképe**

Forrás: Saját szerkesztés Gyökér (2013) és Somers (2005) alapján

A fő stratégiai célok, a vállalkozással készített interjú (Dénesné, 2016) valamint az összeállított stratégiai térkép alapján a következő mutatószámok és célértékek rendelkeznek a SES-modell egyes nézőpontjaihoz (1. táblázat).

**1. táblázat: A SES-modell alapján kialakított mutatószámok a Kockacsoki esetében**

Perspektíva	Stratégiai célok	Mutatószámok	Célérték 2014	2014	Célérték 2015	2015	Célérték 2016
Üzleti modell	Pénzügyi célok megvalósulása	Éves értékesítési árbevétel	2 360 000	3 890 000	10 880 000	13 728 000	17 500 000
		Éves állandó költség	2 591 000	4 478 000	6 508 000	9 346 000	8 400 000
	Csokoládé-értékesítés	Értékesítés éves forgalma	2 160 000	3 690 000	10 280 000	12 330 000	16 000 000
	Infrastruktúra fejlesztése	Eszközbeszerzés (bútorok, gépek)	1 425 000	1 447 000	0	579 000	0
Az összegek Ft-ban feltüntetve							
Szervezettefejlesztés	Belső kommunikáció fejlesztése	Heti megbeszélések rendszeressége	4	4	12	12	12
		Új munkavállalók felvétele	Új alkalmazottak száma	2	2	3	3
		Bérek felülvizsgálata	1	1	1	1	1
	Érintettek elégedettsége	Alkalmazottak elégedettsége	100%	100%	100%	100%	100%
Pénzügyi megtérülés	Önfinanszírozás fenntartása	Önfinanszírozásból származó bevétel aránya	0	53%	73%	80%	90%
		Meghatározott célra felhasználható bevételek aránya	0	47%	27%	20%	10%
	Pénzügyi stabilitás elérése	Pénzügyi stabilitás erősítése	-	0	0	1 000 000	4 000 000
	Forrásteremtés növelése	Forrásteremtés új alkalmazottak felvételéhez	0	0	1	1	0
Az összegek Ft-ban feltüntetve							
Társadalmi hozam	Küldetéssel kapcsolatos célok elérése	A vállalkozásban alkalmazottak száma	2	2	3	3	3
		A vállalkozás által elért kedvezményezettek száma	1	1	80	82	80
	Ügyfelek elégedettsége	Foglalkozáson részt vevők elégedettségének becslése	-	-	80%	80%	85%
	Szélesebb közönség elérése	Publikációk, cikkek, média megjelenések száma	5	25	25	99	25
		Konferencia meghívások, díjak	1	1	4	4	2

Forrás: Saját szerkesztés a Kockacsoki-val készített interjú alapján (Dénesné, 2016)

A kialakított mutatószámok és célértékük értékelése a következő.

Az **üzleti modell** nézőpontot tekintve a Kockacsoki értékesítése során a kitűzött célértékeket évről évre túlteljesítette, ennek nagyobbik hányada a csokoládéértékesítéséből fakad. A vállalkozás alapítójától megtudtam, hogy noha jelentős az árbevétel, sajnos ez az egész évet



tekintve aránytalanul oszlik el. Karácsonykor és egyéb ünnepekkor keletkezik a legnagyobb hányada, a készletek felhalmozása pedig a likviditási nehézségek miatt nem megoldható jelenleg. Gyártórendszerük állapota megfelelő, az erre vonatkozó javítási és új gépek beszerzéséhez szükséges összeget a vállalkozás képes előteremteni.

A **szervezetfejlesztés** szempontjából a heti megbeszélések rendszeressége évről évre növekszik. Az alkalmazottak száma 2015-ben már elérte a három főt, amelyből ketten autista fiatalok, akik gyakornokként dolgoztak a vállalkozásnál. Az alkalmazottak elégedettsége maximális, tapintható a lojalitás a mindennapi munkavégzés során.

A **pénzügyi megtérülés** oldalát vizsgálva megállapítható, hogy a társadalmi vállalkozás évről évre egyre nagyobb mértékben képes előteremteni a fenntartásához szükség összeget a saját működéséből. Emellett a támogatásként igénybevett pályázatok mértéke is folyamatosan csökken. A pénzügyi stabilitás elérése érdekében korábban nem volt félretett összeg, a kiegészítő forrást a vállalkozás tagi hitelből oldotta meg. A 2015-ös évben csupán egy új alkalmazott felvétele, illetve forrásának előteremtése volt tervezett, amely a vállalkozó által közölt lassabb, kiegyensúlyozottabb növekedést támasztja alá.

A **társadalmi hozam** szempontot tekintve a vállalkozás által elért kedvezményezettek számát a vállalkozás kora magyarázza, hiszen tényleges gazdasági tevékenységét 2014-ben kezdte meg a vállalkozás. Az alapítók nem végeznek elégedettségi felmérést a foglalkozáson résztvevők körében, így becslést kellett meghatározásra ezen mutatószám tekintetében. A szezonális miatt jellemzően a karácsonyi időszakban, illetve időnként önkéntesek is segítik munkájukkal a megnövekedett számú megrendelésekkel járó feladatokat. A Kockacsoki és a Proper Pr Kommunikációs Ügynökség kapcsolata úgy tűnik felettebb sikeres. A vállalkozás nagyszámú sajtómegjelenései, illetve a róla készült cikkek, publikációk és konferenciameghívások is ezt igazolják. A vállalkozás számos díjban is részesült, melyet egyedisége, továbbá a felkarolt társadalmi célja is igazol.

A társadalmi vállalkozás működéséről összességben elmondható, hogy a növekvő mértékű csokoládé értékesítése biztató, amely segítségével képes a vállalkozás megállni a helyét a piaci versenykörnyezetben. Az alapítók az alkalmazottak számának emelésében a lassabb és kiegyensúlyozottabb növekedést választja, amellyel biztosítják az autista fiatalok számára a minőségi gyakornoki programokat, illetve a kellő odafigyelést és gondoskodást a mindennapokban. A Kockacsoki ígéretes partneri kapcsolatokkal rendelkezik. A gyakori médiamegjelenések és cikkek nagy mértékben képesek hozzájárulni a jövőbeni még szélesebb közönség eléréséhez.

### ***Javasolt stratégiai akciók***

A kialakított mutatószámok és azok célértékeinek eléréséhez segítséget jelent az egyes nézőpontok mentén meghatározott stratégiai akciók kijelölése. A következő stratégiai akciók ajánlottak a Kockacsoki számára.

#### **1. Üzleti modell nézőpont**

- Cél: A vállalkozás stabil működése és egyenletes növekedése
- Mutatók:
  - Éves értékesítési árbevétel (Ft)
  - Éves állandó költség (Ft)
  - Eszközbeszerzésre szánt összeg (Ft)
- Akciók:
  - Értékesítési terv kidolgozása.
  - Eszközök hatékony kihasználása, fókuszálás az eszköz élettartamának növelésére megfelelő kapacitáskihasználtság mellett.
  - Likviditási problémák feloldása forrásteremtés és megfelelő készletkezelés segítségével.

## 2. Pénzügyi megtérülés nézőpont

- Cél: Önffinanszírozás fenntartása, pénzügyi stabilitás
- Mutatók:
  - Önffinanszírozásból származó bevételek aránya (%)
  - Tartalék képzése (Ft)
  - Forrásteremtés új alkalmazott felvételéhez (Ft)
- Akciók:
  - A csokoládéértékesítésből és foglalkozások szervezéséből származó bevételek növelése → Fejlettebb kommunikáció és marketingterv kidolgozása
  - Hatékonyabb és gazdaságosabb munkavégzés → alkalmazottak képességeinek megfelelő kiaknázása
  - A likviditási probléma áthidaló megoldásaként:
    - Kedvező kamatozású banki vagy folyószámlahitel felvétele
    - Tagi kölcsön biztosítása
    - Megfelelő mértékű tartalék képzése

## 3. Szervezetfejlesztés nézőpont

- Cél: Stakeholderek elégedettsége, alkalmazottak fejlesztése
- Mutatók:
  - Heti megbeszélések rendszeressége
  - Bérek felülvizsgálata
  - Alkalmazottak elégedettsége (%)
- Akciók:
  - Stratégiai megbeszélések rendszerességének növelése
  - Alkalmazottak fejlesztése képzések révén
  - Alkalmazottak elégedettségének rendszeres mérése
  - Pozitív munkahelyi légkör fenntartása
  - Hatékony együttműködés kialakítása az érintettek bevonásával
  - Kölcsönösen előnyös hosszú távú kapcsolat fenntartása a vállalkozás kulcs partnereivel → Közös CSR rendezvény szervezése

## 4. Társadalmi hozam nézőpont

- Cél: Autista fiatalok foglalkoztatottságának növelése
- Mutatók:
  - A vállalkozásban dolgozó autista fiatalok száma
  - Ügyfelek elégedettsége (%)
  - A vállalkozás által elért kedvezményezettek száma
  - Sajtómegjelenések, konferencia meghívások, díjak száma
- Akciók:
  - Egyenletes növekedés mellett az autista fiatalok gyakornoki lehetőségeinek növelése a vállalkozáson belül
  - A vállalkozás társadalmi céljának szélesebb körben való eljuttatása → Marketingterv kidolgozása
  - Önkéntesek toborzása, alkalmazása a teljes üzleti évben

## Következtetések

A primer kutatásom alátámasztja, hogy a társadalmi vállalkozások teljesítménymérése megvalósítható. A kutatásom módszertani alapját alkotó SES-modell megfelelő teljesítménymérési eszköznek bizonyult. A SES-modell nagy előnye, hogy képes a mutatószámok mentén számsze-

rően kifejezni és tervezhetővé tenni a társadalmi vállalkozások esetében nehezen mérhető társadalmi célt. Továbbá a Kockacsoki alapítói számára könnyebben átláthatóvá, az egyes pénzügyi évek mentén tervezhetővé és összehasonlíthatóvá tette a működésük teljesítményét a modell alkalmazása. A társadalmi vállalkozás számára kialakított SES-modell eredményes alkalmazása az évenként meghatározandó célértéktől, azok elérésére vonatkozó stratégiai akciók meghatározásától, majd azok sikeres végrehajtásától is függ. Érdekes az egyes nézőpontok mentén a stratégiai akciókat körültekintően meghatározni, majd azokat ütemezetten, részletekre lebontva a lehető leghatékonyabban elvégezni. A modell kialakításakor szükséges ügyelni arra, hogy a kialakított mutatószámok illeszkedjenek az egyes nézőpontokon belüli célokhoz, egyensúlyban legyenek a múltbeli és jövőbeni teljesítményt kifejező mutatószámok.

Javasolt a modell kialakításához külső szakértő segítségét kérni. Egy hozzáértő, az adott iparágban jártas személy képes objektívan hozzáállni a vállalkozás működéséhez, eredményéhez, így vélhetően kevésbé elfogult mutatószámok kerülnek kialakításra, amelyek használata valóban hűen tükrözhetik a vállalkozás teljesítményét. Félő, hogy amennyiben a vállalkozás alapítói állítják össze a modellt, úgy olyan mutatószámok és azok célértékei kerülnek kialakításra, amelyek révén kedvezőbb képet kaphatnak a vállalkozás érintettjei a vállalkozásról.

A SES-modell gyakorlati alkalmazása rávilágít a vállalkozás erősségeire, illetve fejlesztési lehetőségeire is (7. ábra).

Erősségek	<b>Forrásteremtés</b>	Termék és szolgáltatás értékesítés mellett képes a vállalkozás egyéb külső forrást is szerezni a stabil működéshez
	<b>Értékesítési potenciál</b>	A prémium minőségű csokoládék iránti nagy érdeklődés révén növekvő értékesítési potenciállal kecsegtet a vállalkozás
	<b>Alkalmazottak elégedettsége</b>	Az alkalmazottak bizalma és elégedettsége a vállalkozással szemben maximális
	<b>Közszereplések száma</b>	Médiamegjelenéseik, konferenciameghívásaik száma felettből biztató
Fejlesztési lehetőségek	<b>Működési szabályzat hiánya</b>	Célszerű kidolgozni, hiszen írott formában átláthatóvá válik a vállalkozás tevékenysége az érintettek számára is
	<b>Értékesítési csatornák</b>	Érdekes lenne egy marketingterv keretében feltárni a leghatékonyabb értékesítési csatornákat, pl.: mintabolt létrehozása
	<b>Stakeholderek elégedettségmérése</b>	Rendszeres és kiterjedt fókuszú elégedettségmérés a stakeholderek körében, igényeik teljes körű kielégítése
	<b>Szélesebb ügyfélkör elérése</b>	Az ügyfélkör megszólítása átgondolt marketingterv és célzott kommunikáció mentén

**7. ábra: A Kockacsoki erősségei és fejlesztési lehetőségei**

Forrás: Saját szerkesztés

A Kockacsoki erősségei és fejlesztési lehetőségei közül kiemelnék néhányat. A vállalkozás értékesítési potenciálja felettből biztató tekintve, hogy az évenként kitűzött árbevétel és a tartalék képzésének mértéke a relatíve stabil állandó költségek mellett is folyamatosan növekvő. A lojalitás az alkalmazottak körében ígéretes a jövőre nézve. Pozitív munkahelyi légkör, vidámság, gondoskodás és alázat lengi be a dolgozó hétköznapiakat. Ez az, ami miatt a jelenlegi alkalmazottak elkötelezettek, valamint ami vonzóvá teheti a leendő alkalmazottak számára a vállalkozást.



Érdemes lenne hangsúlyt fektetni a vállalkozás érintettjeinek elégedettségmérésére. Amennyiben a vállalkozás igyekszik egyre több stakeholder igényét megvizsgálni, megfontolni, beépíteni azokat az értékteremtő folyamatukba, úgy méginkább vonzóvá válhat a külső szereplők körében is, amely hozzájárulhat hírnevének javításához is. Mindemellett a leghatékonyabb értékesítési csatornák feltárása, használata, illetve a még kiterjedtebb ügyfélkör elérése érdekében ajánlatos lenne részletes marketingtervet kidolgoznia a vállalkozásnak, valamint célzott kommunikációval megszólítani a nagyközönséget.

Véleményem szerint primer kutatásom sikerrel zárult. Az általam kiválasztott teljesítménymérési eszköz érdekes és izgalmas eredményeket hozott. Fontosnak tartom kiemelni, hogy interjúalanyom érdeklődve és kíváncsian fogadta, illetve kezelte a SES-modell összeállítását és annak eredményét.

## **Összefoglalás**

Kutatásom bebizonyította, hogy a társadalmi vállalkozások teljesítménye mérhető és a társadalmi vállalkozás számára kidolgozott SES-modell alkalmas ezen vállalkozások teljesítménymérésére. A cikkben a társadalmi vállalkozások számára kialakított SES-modellt alkalmaztam a Kockacsoki Nonprofit Kft. esetében. A vállalkozás működésének és üzleti modelljének elemzését követően a vállalkozás missziója segítségével meghatároztam a vállalkozás főbb stratégiai céljait, amelyeket a SES-modell négy nézőpontja mellé rendeltem. Ezt követően összeállítottam a Kockacsoki stratégiai térképét, valamint kialakítottam az egyes célokhoz rendelhető mutatószámokat, majd a négy nézőpont mentén értékeltem a vállalkozás teljesítményét. A modell mutatószámaiból és célértékeiből kiindulva stratégiai akciókat is megfogalmaztam a jövőbeni sikeresség érdekében. Végül pedig a teljesítménymérés segítségével rávilágítottam a Kockacsoki néhány erősségére és fejlesztendő területére.

A modell gyakorlati alkalmazása segítséget jelenthet azon társadalmi vállalkozások számára, akik szeretnék pontosabb képet, visszacsatolást kapni működésük hatékonyságáról, kíváncsiak az értékteremtő folyamatuk fejlesztési lehetőségeire az ok-okozati kapcsolatok feltárása mentén. Ajánlatos a modell kialakításához külső szakértőt bevonni, azonban a modell évenkénti felülvizsgálata egyszerűen elvégezhető a vállalkozás alapítója által is. A modell sikeres alkalmazása és elégedettségmérési eszközök használata révén növelhető a stakeholderek elégedettsége is a vállalkozás irányába. A stakeholderek által meghatározott igények beültetése a stratégiai célokba, valamint az értékteremtő folyamatokba hosszú távú elégedettséget és fenntarthatóságot biztosít a társadalmi vállalkozások számára.

## **Köszönetnyilvánítás**

Szeretném megragadni az alkalmat, hogy köszönetet mondjak konzulensemnek, Dr. Csubák Tibor Krisztiánnak (Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdaságtudományi Kar), aki tanulmányom megírása folyamán készségesen segítette munkámat, valamint Dénesné Spitzer Évának (Kockacsoki Nonprofit Kft. társalapítója), aki kedvesen fogadta felkérésemet és lelkesen támogatta kutatásomat.

## **Irodalomjegyzék**

- Bihary Barbara (2017): Profit és társadalmi cél, ellenségek vagy barátok? – Mérjük teljesítményt! Országos Tudományos Diákköri Konferencia, Vállalatgazdaságtan Tagozat, Győr
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1992): The Balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review, Vol. 72 No. 71–81.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2000): Balanced Scorecard, kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer: Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. KJK-Kerszöv, Budapest
- Meadows M. – Pike M. (2010): Performance management for social enterprises. Systematic Practice and Action Research, vol. 23 Issue 2, pp. 127-141, DOI: [10.1007/s11213-009-9149-5](https://doi.org/10.1007/s11213-009-9149-5)
- Osterwalder, A. - Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Somers, Ali B. (2005): Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises, Social Enterprise Journal, Vol. 1 No 1, pp. 43–56, DOI: [10.1108/17508610580000706](https://doi.org/10.1108/17508610580000706)
- Tóth Laura et al. (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon NESsT Kézikönyv sorozat, NESsT Kiadó, Budapest
- Wimmer Ágnes (2004) Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Vezetéstudomány Vol 35, No 9. 2-11.

## **Internetes anyagok**

- Gyökér Irén (2013): Balanced Scorecard  
[https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi999ykm8vWAhXIB5oKHaP8CyoQFghBMAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uti.bme.hu%2Ftantargyak%3Fp\\_p\\_id%3DTantargyLista\\_WAR\\_bmeuti%26p\\_p\\_lifecycle%3D2%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_resource\\_id%3Ddownload%26p\\_p\\_cacheability%3DcacheLevelPage%26\\_TantargyLista\\_WAR\\_bmeuti\\_id%3D1796&usq=AFQjCNEKOo5xcSRZa3DANkH1-gocnfYPjQ](https://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi999ykm8vWAhXIB5oKHaP8CyoQFghBMAC&url=http%3A%2F%2Fwww.uti.bme.hu%2Ftantargyak%3Fp_p_id%3DTantargyLista_WAR_bmeuti%26p_p_lifecycle%3D2%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_resource_id%3Ddownload%26p_p_cacheability%3DcacheLevelPage%26_TantargyLista_WAR_bmeuti_id%3D1796&usq=AFQjCNEKOo5xcSRZa3DANkH1-gocnfYPjQ) (letöltve: 2017.09.16.)

## **Interjúk**

- Dénesné Spitzer Éva (2016) a Kockacsoki Nonprofit Kft. társalapítója, 2016. február 23.

## **Függelék**

### **A) Interjúkérdések**

1. Kérem, mutassa be társadalmi vállalkozását, üzleti modelljét!
2. Mi a vállalkozás küldetése, víziója?
3. Melyek a vállalkozás stakeholderei?
4. Milyen stratégiai elképzelést követ a vállalkozás – célok, akciók?
5. Kérem, jellemezze az üzleti tervüket!
6. Melyek a pénzügyi fenntarthatóság, társadalmi fenntarthatóság, szervezetfejlesztés céljai?
7. Hogyan valósul meg pénzügyi és a társadalmi fenntarthatóság a vállalkozásnál?
8. Melyek a gazdasági, társadalmi és környezeti profitok?
9. Milyen finanszírozási stratégiát követ a vállalkozás, milyen forrásokat von be a vállalkozás?
10. Alkalmaztak-e már a vállalkozásnál teljesítménymérési eszközt? Ha igen, melyet?
11. Ha nem, akkor lenne-e rá igény?
12. Hogyan mérik a társadalmi hatást?
13. Van-e adat arról, hogy hány embert ér el a vállalkozás?
14. Milyen módszereket alkalmaznak a hatékony marketingkommunikáció érdekében?
15. Kiállításon, konferencián, rendezvényen való részvétel mennyire jellemző?

<http://munkajog.hu/rovatok/napi-hr/a-fluktuacio-merese-2-resz> (2016.08.27.)