

# TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK FEJLESZTÉSE

## FRISS PROJEKTTAPASZTALATOK

NAGY PÉTER

### Absztrakt

*Jelen tanulmányban egy három éven át tartó, társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozó Interreg (határ menti térségi együttműködésben megvalósuló) projekt tanulságait foglaljuk össze. Amíg az ilyen típusú kezdeményezések általában a társadalmi vállalkozási jogi környezet és intézményrendszer sajátosságait vizsgálják, mi – ettől merőben eltérően – praktikus, vezetési szempontból értékeltük a szektort. Azt a célt tűztük ki, hogy követhető módszertani ajánlásokat fogalmazzunk meg, amelyek segíthetnek a hálózatos működésben, a társadalmi vállalkozások inkubálásában. A következőkben ennek tanulságait és tapasztalatait foglaljuk össze.*

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, hálózatépítés, változásmenedzsment, mentorálás, üzletfejlesztés

---

2017 és 2020 májusa között nyolc országból tíz partner egy Interreg Central Europe Program keretében a társadalmi vállalkozások fejlesztése terén működött együtt. A cél a társadalmilag hasznos vállalkozások menedzsment-, üzleti és hálózatfejlesztése volt. A projekt vezető partnere a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület volt, a szakmai közreműködő partner pedig magyar részről a KONETT Hungária Nonprofit Kft. Négy elmaradott régióban hét vállalkozással dolgoztunk együtt. A projektidőszak során a négy régióból kettőnek a versenyképességi mutatói tovább romlottak. A projekt első időszakában tizenhárom jelentkezőből kiválasztottunk hét vállalkozást, amelyekkel mentorálási folyamatot hajtottunk végre. Ennek előkészítése a következőképpen zajlott:

1. Az általános hazai helyzetképet részletező felmérések után a specifikus igények azonosítására került sor fókuszcsoportos megbeszélésekkel (2017 tele) és egy erre a célra szerkesztett kérdőívvel (ezt 2018 tavaszán vettük fel).

2. Húsz szervezetnek küldtük ki a kérdőívet, tizenhárommal részletes tisztázó interjút készítettünk. Ebben specifikusan a mentorálási szükségleteket próbáltuk felmérni, azt, hogy milyen gyakoriság és módszer lenne nekik megfelelő, illetve mit tudnak ők vállalni az együttműködésben. Hét kiválasztott szervezettel állapotdtunk meg az együttműködésről.

3. Minden részt vevő szervezettel külön megbeszélést folytattunk a munkaterv rögzítéséről. A tervek a következő területekre tértek ki:

a) a termékek és szolgáltatások részletes leírása – árbevétel- és költségelemek – azonosítható és reális költségkontrolling megalapozására minden partnernél;

b) marketing- és üzletfejlesztési helyzet – ki mit csinál, partnerségek és kapcsolati háló, lehetséges fejlesztések, az üzleti terv átdolgozása – részletezve az árbevétel és az eredmény növelésének módszereit;

c) menedzsmentstruktúra és -folyamatok – hogy a lehető legjobban specifikáljuk a vezetési feladatokat;

d) szervezetfejlesztés – változásmenedzsment a CELP-M-modell alapján, belső és külső fejlesztés (kultúra, környezet, vezetés, emberek menedzselése).

4. Mentorálási pilot: a munkatervek alapján megkötött mentorálási megállapodások szerint a következőkkel segítettük a szervezeteket:

a) egyéni és csoportos megbeszélések – helyzetelemzés és specifikus célok mentén;

b) műhelymunkák az összes részt vevő vállalkozás képviselőivel – egyes kiemelten fontos témákat körüljárva: kapcsolatépítés, menedzsment- és üzletfejlesztés, lehetséges befektetőknek bemutatkozás (pitchelés), időkezelés, kommunikáció. A projekt során az érdekhordozói kerekasztalokkal megbeszéltük e munkák tapasztalatait. A kerekasztal-beszélgetésekben fejlesztési szakemberek, finanszírozók, szakpolitikai képviselők, vállalkozók, kutatók, érdeképviseletek és szakmai szervezetek kaptak helyet.

5. Fejlesztési, üzleti, szervezeti tervek: a pilot végén minden bevont vállalkozás elkészítette értékJánlatát, részletes fejlesztési tervével együtt – egyrészt az üzleti, másrészt a szervezeti fejlesztésre koncentrálna.

A mentorálás során a következő eszközöket használtuk:

- kérdőívezés;
- teszt, személyes profil (menedzsmentképességek, tehetségek, viselkedés és érték-követés);
- személyes tanácsadás – élőben és interneten;

- csoportos tanácsadás;
- találkozók az érdekhordozói kerekasztallal;
- dokumentumelemzés és közös értelmezés;
- szervezetfejlesztés: változásmenedzsment, teamfejlesztés;
- a kapcsolati háló építése;
- programok műhely-, tréning- és prezentációs elemekkel;
- smart megoldások (környezetelemzés internettel – PESTLEWeb, távoli csapatmegbeszélések webmeetinggel, virtuális piacépítés stb.).

Kulcsfontosságú volt a közös részvétel.

A mentorált vállalkozásokkal kapcsolatos észrevételeink a következők voltak:

A mentoring pilotban közreműködő vállalkozások közül a hétből egy szerveződött tisztán üzleti alapon. Ez a bútorgyártó és -értékesítő vállalkozás fogyatékos fiataloknak és felnőtteknek kínál védett munkahelyet, a céljuk az, hogy a támogató struktúráktól függetlenül megálljanak a lábukon.

A változások kezelése és a belőlük fakadó kihívások négy szervezetnél számítottak kulcskérdésnek. (A projekt lezárását követően egy ötödik szervezetnél is alapvető belső környezeti változások zajlottak le.) E vállalkozások vagy a profiljukat bővítették a termék-, illetve szolgáltatási expanzióval, vagy átszervezték vezetési és működési struktúráikat. Mindegyiküknek komoly kihívásokkal kellett szembenéznie az emberekkel kapcsolatban: a szakemberhiány terén (networking, marketing, közösségi média és tartalommenedzsment, informatika és pénzügyi kontrolling), ezenfelül pedig a szakképzett vagy betanított munkásokkal kapcsolatban is.

Ami a vezetést illeti, általános jellemző az egyszemélyes irányítás és kontroll (ráadásul a hét szervezet közül hatnál női első vezetővel), ezenkívül a delegálás és specializáció fejletlensége, a munka-, feladat- és hatáskörök nem kellő kidolgozása, a menedzsmentstruktúrák kialakulatlansága.

A változásokra a segítségünkkel időben és korrekten reagáltak, de előrejelzés és kockázatmenedzsment szinte alig volt tetten érhető.

A változások kezelése releváns volt, hol kezdeményeztük, hol pedig követtük őket. A kezdeményezés azt jelentette, hogy a műhelymunkákon tudásátadással generáltunk változási ötleteket; hasonlóképpen a személyes tanácsadások során az üzleti folyamatok elemzésével. Végigtárgyaltuk és segítettük a finanszírozási és pályázati folyamatokat is. A mentorálásban segített, hogy a személyes találkozók (amelyek havi esedékességgel zajlottak) mellett tele-

fonon vagy internetes eszközökkel elérhetőek voltunk – személyes vezetői dilemmák megbeszélésére, közösségimédia-tartalmak átnézésére, a változási szükségletek deklarálására, partnereinkkel együtt vagy éppen helyettük, ha erre volt szükség.

A hagyományos pályázati vagy üzleti keretek között megszokott eszközökkel nehéz egy ilyen mentorálási együttműködés eredményességét mérni. A hatékonyság terén különösen nehéz számszerűsíteni. Például egy fogyatékosokat foglalkoztató szervezet, amely társadalmi vállalkozás is (azaz a közösség számára hasznos és államilag támogatott tevékenysége *mellett* vállalkozik), kevésbé hatékony például a munkaerő-felhasználás terén. Az üzleti vállalkozásoknál helyénvaló teljesítménymutatókkal (KPI-ok) itt nem lehet mérni a teljesítményt – hacsak teljesen külön nem választjuk a vállalkozási elemet a szociális segítestől. Törekvésünk ezért arra irányult, hogy a támogatásoknak, pályázati pénzeknek való kitettséget próbáljuk csökkenteni. 2019-ben e vállalkozások átlagosan a bevételeik 5–35%-át termelték meg piaci körülmények között – ennek az aránynak a növelését céloztuk meg, mérését a projekt fenntartási periódusában fogjuk elvégezni (elsőként 2022-ben).

Az üzleti teljesítményt igyekeztünk egyéb módon is mérni: például az üzleti lehetőségek, a pótlólagos vállalkozási árbevétel növekedésén keresztül. Azonban a látogatásaink során készített akciótervek nyomon követésekor időről időre elmaradást tapasztaltunk ezekben a feladatok torlódása, az első számú vezető túlterheltsége, váratlan események és erőforráshiány miatt. Ezen a téren a mentorálás során kismértékben értünk el előrelépést.

Az árbevételek elkülönítésében és mérésében a modern és testre szabott kontrolling-rendszerek hiánya jelentett akadályt. A hazai kisvállalkozásoknál is megfigyelhető alacsony gazdasági elemzési, kontrollingképeség itt is jelentkezett. Az egyik vállalkozásnál, amelyik létszámban és összetettségben a legnagyobb volt (százhetven foglalkoztatott és hat-hét párhuzamos fő tevékenység), jelentős haladást sikerült elérni egy valós költség- és érték-elemzést megalapozó kontrollingrendszer felépítésével.

Általános jellemző azonban az ár és a minőség kapcsolatának, a költséghatékonyságnak, a kapacitáskihasználás tervezésének és mindezek nyomon követésének alacsony fejlettsége.

A vállalkozási teljesítmény mérésének további eszköze lehet a vevői elégedettség felmérése – amely a kidolgozandó működési és minőségmenedzsment modellekhez kapcsolódhatna. A projekt során létrehozott kézikönyvekben alapos ajánlásokat fogalmaztunk meg ezekkel kapcsolatban. Egy modern, például folyamatba épített minőségi fejlesztéshez (PDCA) rendszerint nincsenek meg a szilárd strukturális-működési alapok. A projekt végén felvett minőségügyi kérdőív alapján azonban e téren jelentős előrelépést tapasztaltunk a tudatosságban.

Az üzleti teljesítmény fejlesztésében elengedhetetlen az eladás és a marketing jelentős megerősítése. A projektben a hálózatépítés a közös piaci fellépést szolgálja, és e téren a vállalkozások logisztikai támogatásával, internetes megjelenésével, más rendszerekbe kapcsolásával a magyar projektpartnerek bázisán tervezünk előre lépni. A nyolc partnerország vállalkozástámogatási együttműködésétől pedig azt reméljük, hogy regionális piacokon is intenzívebben tudnak megjelenni mentorált partnereink. Ebben nagy akadály a nyelvtudás hiánya, ami döntően jellemzi a társadalmi vállalkozások vezetőségét.

Ami a vállalkozások ügyfélkörét illeti, a közelmúltig a társadalmi vállalkozások prioritása a foglalkoztatás volt (és ez a tendencia tovább él a jelenleg érvényes pályázati konstrukciókban is). A gazdaságfejlesztés és a foglalkoztatás között a legtöbbször egyenlőségjel jelenik meg. Az intézmények bentlakóinak méltósága, a közmunkások átvezetése a munkaerőpiacra, a jobb életkörülmények nagyon fontosak. Szintén lényeges, hogy a jótékonykodás és adományozás helyett munkalehetőség jelenik meg – ám ennek kapcsán a gondolkodásban és a munkakultúrában beálló változást még kevésbé tudtuk megfigyelni, a mérésről nem is beszélve.

Munkánk hatását alapvetően mértük üzleti-szervezési javaslataink megfogadásán, alkalmazásán keresztül. Idetartoznak azok az ötletek és észrevételek is, amelyeket a vállalkozások képviselői egymásnak adtak a közös megbeszéléseken, foglalkozásokon. A felvetések alkalmazása néha késlekedésekkel történt, az eredményességet csökkentve, máskor pedig a mindennapos hajszára, a pénzügyi körülményekre hivatkozva nem alkalmazták a javaslatokat. A tervezési távlatokban a közelre tekintés dominál: a változtatások átmeneti, kétségtelenül jelentős terhei mellett a növekedési lehetőségeket kevésbé sikerült fókuszban tartani. Marketing- és kapcsolatépítési, piaci csatornafejlesztési tervek a napi rohanásban kevésbé valósultak meg. Sikeresebb és elismertebb partnereink más szervezetekkel is kapcsolatban állnak, és tanácsadási támogatásban részesülnek – ezek intézményesülése esetleges, ezért mindenképpen szükségesnek ítéltük meg a mentorálás folytatását a projekt fenntartási periódusában.

A fenntarthatóságot tekintve a szervezetek szintjén a mentorálás és a szoros együttműködés lehet megoldás. A hét szervezet közös kapcsolatépítését a projekt során megalapozott szervezési megoldásokkal tervezzük megvalósítani. A magyar projektpartnerek logisztikai és szervezetfejlesztési támogatást fognak nyújtani a részt vevő vállalkozásoknak.

A fejlesztési munkát összefoglaltuk egy kézikönyvben, amely a következő linken érhető el: <https://www.konett.org/sentinel-project-blog/tarsadalmi-vallalkozas-fejlesztési-kezikonyv>.

Mivel a mentorálási munka eredményét a tervezett további együttműködés sokszorozza meg, az alább bemutatott eszközöket fontosnak és jól alkalmazhatónak tartjuk a vállalkozásfejlesztésben.

Az alábbi útmutató a társadalmi vállalkozások fejlesztésének elemeit rögzíti. Formája: kérdőív, alkalmazásmódja pedig önkitöltés, majd a mentorokkal közös mélyítés és bővítés.

## Útmutató fejlesztési tervhez

1. A pilot során milyen tevékenységeikben történt változás?
  - Van-e, amit abbahagytak?
    - Mi az? Miért fejezték be a gyártást/szolgáltatást?
  - Van-e új termékük, szolgáltatásuk?
    - Mi az? Mire alapozták a bevezetését?
  - Kérjük, állítsa sorrendbe a végzett tevékenységeket aszerint, hogy melyik a legfontosabb a vállalkozás árbevétele szempontjából!
  - Az árbevétel hány százalékát adják a felsorolt termékek, szolgáltatások?
  - További termék- és/vagy szolgáltatásfejlesztési tervek:
  - Milyen feltételek adottak, milyenek hiányoznak ehhez?
  - A következő három évben a most bemutatott sorrend várhatóan
    - a) nem változik
    - b) változik
      - Ha változik, akkor hogyan?
    - c) egyéb válasz
2. Hogyan változott a vállalkozás piaci helyzete? Mit tekintenek a legnagyobb eredménynek?
  - Hány vevője van most az önök vállalkozásának? Mi okozta a növekedést/csökkenést?
  - Változtak-e az értékesítés földrajzi határai? Kérjük, sorolja fel, merrefelé terjeszkedtek!

- Milyen további értékesítési terveik vannak? Adottak-e ehhez az alvállalkozók, a beszállítók?
  - Milyen elvárásai vannak a projekt terjeszkedésben, hálózatépítésben játszott szerepével kapcsolatban? Milyen lehetőségeket lát ezekben?
  - Melyik termékét ajánlaná egy védjegytermékcsaládba?
3. A társadalmi vállalkozás marketingjére gondolva, kollégáival egyeztetve először írja le vállalkozása legfontosabb értékeit – kiken segít, miért segít, majd ennek alapján fogalmazza meg a vállalkozás értékajánlatát!
- Közös gondolkodás után írjanak a termékek, szolgáltatások születéséhez kapcsolódó rövid, színes történeteket (*story telling*), amelyek jól használhatók a marketingkommunikációban. Kérjük, ezeket mellékelje a tervhez.
  - Kérjük, sorolja fel a nyereséges termékeket, szolgáltatásokat, mutassa be ezek versenylőnyeit, amelyek megkülönböztetik másokétól.
  - Mutassa be az egyes termékekhez kapcsolódó promóciós eszközöket!
  - Írja le az eladásösztönzésben alkalmazott eszközök fontossági sorrendjét! Melyik segíti legjobban az értékesítés alakulását?
  - Írja le, milyen segítségre lenne szüksége a hatékonyabb eladáshoz!
  - Kérjük, munkatársai bevonásával készítse el a vállalkozás Canvas Modelljét (*sémáját lásd az 1. táblázatban*).
4. A vállalkozás menedzsmentjével kapcsolatban, kérjük, válaszoljon a következőkre:
- Mennyire tisztázott a vezetők közötti munkamegosztás, a dolgozók feladatkö-re? Mennyire megoldott a helyettesítés? Van-e az értékesítés alakulását követő rendszer a boltokban, illetve a vállalkozásnál? Van-e vezetői számvitel?
  - Hogyan alakult az állományi létszám az előző kérdőív kitöltése óta?
  - Érzik-e a munkaerőhiány megjelenését a területükön? Ha igen, mit tesznek, tehetnek ellene?
  - A jelenlegi megrendelések alapján milyen a rendelkezésre álló kapacitásaik kihasználtsága? Milyen tartalékaik vannak egy esetleges nagyobb megrendelés teljesítéséhez?
  - Melyek a vállalkozás működésének kockázatai? Mit tesznek ezek kezelésére?

5. A vállalkozás pénzügyeit illetően írja le, milyen számokkal lenne elégedett!

	2019	2020	2021
árbevétel (eFt)			
árbevétel/nyereséghányad (%)			
árbevétel/támogatáshányad (%)			

- Milyen feltételek adottak ehhez?
- Milyen feltételek teljesülése szükséges ahhoz, hogy csökkenjen a vállalkozás támogatásoktól való függése?

6. A vállalkozás helyi és tágabb társadalmi hatására gondolva mutassa be, működése milyen változásokat generált, és ezek hogyan alakították munkatársai, családjai, a helyi közösség életét, sorsát, jövőjét!



Stratégiai partnerek (Kik a segítők, alvállalkozók?)	Fő tevékenységek (Mi az alaptévékenység, hol és hogyan végezzük?)	Értékaajánlat (Mit kínálunk vevőinknek? Milyen értéket, hozzáadott értéket?)	Ügyfélkapcsolatok (Hogyan érjük el őket?)	Ügyfélszegmen- táció (Ki az ügyfélünk?)
	Fő erőforrások (Ki a vállalkozó, és mivel rendelkezik a vállalkozás működtetéséhez?)		Értékesítési csatornák (Hogyan tudnak rólunk, hogy jut el a termék hozzájuk?)	
Költségstruktúra (Milyen ráfordítások kellene az induláshoz és a folyamatos működéshez?)	Bevételi források (Miből mennyi bevételünk lesz?)			

1. táblázat: Canvas Modell

## **DEVELOPING SOCIAL ENTERPRISES**

### **RECENT EXPERIENCES FROM A PROJECT**

#### **Abstract**

*This paper deals with the experiences gathered and consequences drawn from a project that dealt with supporting social enterprises. While a lot of studies have been issued on the legal environment and socio-economic context of Central and Eastern European, and also, Hungarian social enterprises, we have approached the issue from a practical managerial standpoint. We have aimed at to create a social enterprise advocacy network, consulting and mentoring with field work and the use of methodological tools in a CCE Interreg program. Our paper details the approach of selecting of and working with these enterprises and introduces the observations formulated by the participating consultants.*

**Keywords:** social enterprise, mentoring, networking, change management, business development

#### **Nagy Péter**

*Közgazdász, a Budapesti Gazdasági Egyetemen (BA) és a Pittsburghi Egyetem Joseph M. Katz Graduate School of Business intézetében (MBA) végzett. Különböző üzleti és nonprofit szervezeteknél dolgozott mint oktató-képző és változásmenedzsment-tanácsadó. Az elmúlt húsz évben többek között társadalmi kezdeményezések vállalkozási környezetét segítette.*



