

# AZ ÜZLETIMODELL-VÁSZON SZEREPE A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK KÜLDETÉSÉNEK TÁMOGATÁSÁBAN

## THE ROLE OF THE BUSINESS MODEL CANVAS IN SUPPORTING THE MISSION OF SOCIAL ENTERPRISES

Harangozó Gábor<sup>1</sup>, Ngo Thi Thuy Linh<sup>2</sup>, Ásványi Katalin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest  
gabor.harangozo@uni-corvinus.hu

<sup>2</sup>PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest  
linh.ngo@stud.uni-corvinus.hu

<sup>3</sup>PhD, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest  
katalin.asvanyi@uni-corvinus.hu

### ÖSSZEFOGLALÁS

A társadalmi vállalkozások hidat képezhetnek a társadalmi és az üzleti szféra között, szerepük az Európai Unióban és Magyarországon is egyre jelentősebb. Kettős értékteremtésre törekednek, ahol a pénzügyi, gazdasági célok nem önmagukért vannak, hanem a társadalmi cél, misszió megvalósítását hivatottak elősegíteni. A társadalmi vállalkozások egy sokszínű halmazt alkotnak mind a szervezeti formát, mind pedig a társadalmi célokat illetően. Közös bennük ugyanakkor a társadalmi misszió túl, hogy sok esetben hiányosságok figyelhetők meg a gazdasági készségeiket és az üzletimodell-fókuszukat illetően. A tanulmány az üzleti modell strukturálásán keresztül egy gyakorlati eszközt, az üzletimodell-vásznat mutatja be, amellett érvelve, hogy ez elősegítheti a társadalmi vállalkozások gazdasági és így közvetve társadalmi céljainak hatékonyabb elérését. A modellt társadalmi szempontokkal kiegészítve egy – a társadalmi vállalkozások számára még inkább testreszabott – eszközt mutatunk be és értékelünk. Egy esettanulmányon keresztül a társadalmi üzletimodell-vászon gyakorlati hasznossága mellett érvelünk.

### ABSTRACT

Social enterprises can serve as a bridge between the social and business spheres, and their role is growing in the European Union and in Hungary. They strive for a dual value creation, where financial and economic goals are not pursued for their own sake, but to further the realization of a social goal or mission. Social enterprises are a diverse group, both in terms of organizational form and social purpose. What they have in common, however, beyond their social mission, is that in many cases there are gaps in their economic skills and business model focus. By structuring the business model, this paper introduced a practical tool, the business model canvas, and argues that it can help social enterprises to achieve their economic and, indirectly, their social goals more effectively. To complement the model with social aspects, a tool – more tailored to social enterprises – is presented and evaluated. A case study is used to argue for the practical usefulness of the social business model canvas.

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, társadalmi misszió, üzleti modell, kiterjesztett üzletimodell-vászon

**Keywords:** social enterprise, social mission, business model, extended business model canvas

## BEVEZETÉS

A gazdasági szervezetek értékteremtése elsősorban a tulajdonosi és a fogyasztói értékre fókuszál (Chikán, 2020). Mindez persze nem zárja ki, de nem is feltételezi, hogy mindeközben társadalmi érték, haszon is keletkezik. A társadalmi szféra képviselői (civil szektor, nonprofit szervezetek) ezzel szemben elsősorban a szélesebb értelemben vett társadalmi küldetésük megvalósítására fordítják erőfeszítéseiket. A két szféra határán találhatók meg az – önmagukban is rendkívül diverz csoportot képező – társadalmi vállalkozások, amelyek a társadalmi missziójuk megvalósításának eszközeként a gazdasági életképességre is hangsúlyt fektetnek. A nemzetközi és hazai tendenciákat figyelembe véve látszik, hogy ez a csoport egyre bővül. A társadalmi missziójukat tekintve rendkívül elkötelezettek, ugyanakkor a gazdasági kompetenciáik sok esetben fejlesztendők (Huszák, 2018). A tanulmány célja, hogy egy, a társadalmi vállalkozások üzletimodell-fókuszának megragadására és strukturálására alkalmas eszközt mutasson be és tekintsen át egy gyakorlati esettanulmányon keresztül. A tanulmányban bemutatjuk, hogyan támogathatja az üzletimodell-vászon, illetve annak kiegészített, társadalmi szempontokat is figyelembe vevő változata a társadalmi vállalkozások gazdasági sikerességét, ezáltal pedig a társadalmi küldetésük eredményesebb megvalósulását.

## A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK KONCEPCIÓJA ÉS GYAKORLATI SZEREPE

A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek fő célja, hogy társadalmi problémák megoldásához, enyhítéséhez járuljanak hozzá, miközben ennek eszközeként gazdasági tevékenységet is végeznek (Kiss–Mihály, 2019). A társadalmi vállalkozásra tehát az üzleti szféra és a társadalmi szektor közötti hibrid megközelítés jellemző, egyesíteni kívánják a vállalkozói gondolkodást és az üzleti gyakorlatokat a társadalmi és környezeti küldetéstudattal. A számos definíció közül talán az Európai Bizottság fogalmi meghatározása ragadja meg legjobban a társadalmi vállalkozások lényegét (European Commission, 2011):

- Társadalmi érték létrehozása, társadalmi értékteremtés. Az üzleti tevékenység célja, hogy az idetartozó szervezetek hozzájáruljanak a közjóhoz, sok esetben társadalmi innovációkon keresztül.

- Az üzleti tevékenység révén keletkező nyereséget (más szóval többletet) nagyrészt újra befektetik, ezzel is hozzájárulva a társadalmi küldetés megvalósulásához.
- A szervezeti forma sokféle lehet, de lényeges, hogy működésük demokratikus vagy részvételi elveket követ, illetve figyelembe veszi a társadalmi igazságosság elveit.

A társadalmi értékteremtés, illetve az ehhez kapcsolódó küldetés sokféle lehet, lényeges azonban, hogy ez egy jól definiált probléma legyen. A gyakorlatban leginkább megjelenő területek például a szegénység csökkentése, a munkanélküliség elleni küzdelem, az élelmezés (Török–Agárdi, 2020), az oktatás (Matolay–Révész, 2020) vagy az egészségügy javítása, a környezetvédelem stb. Ilyen értelemben tehát a társadalmi vállalkozások hibrid szervezetek, melyeket az üzleti és a társadalmi küldetés kettőssége jellemez. A társadalmi értékteremtéshez szorosan kapcsolódik a társadalmi innováció. A társadalmi innovációk lényege olyan újszerű megoldások (például termékek, de akár lehetnek szervezeti megoldások is) kidolgozása, amelyek a gazdasági haszonszerzésen túl a közjóhoz, illetve az életminőség javításához is hozzájárulnak.

A többlet felhasználása sokféleképpen történhet. Felhasználható a szervezetten belül, a jövedelemszerzés alapjául szolgáló tevékenységtől eltérő, de a társadalmi küldetés szempontjából fontos tevékenység finanszírozására. Lehetséges azonban az is, hogy más, hasonló vagy eltérő profilú, de lényeges társadalmi értéket teremtő szervezet tevékenységének előmozdítására használják a nyereséget. Tágabb értelmezésben a társadalmi értékteremtés során keletkező többletet nem kell feltétlenül visszaforgatni, a Nobel-díjas közgazdász, Muhámmad Iunúz (Muhammad Yunus) – aki az elismerést a szegénység visszaszorítását mikrohitelken keresztül megcélzó, Bangladesben alapított Grameen Bank üzleti koncepciójának kidolgozásáért kapta (Pataki, 2009) – a társadalmi vállalkozások (social enterprise) esetében elképzelhetőnek tartja a nyereség tulajdonosok általi felhasználását is. Ezzel szemben az általa – a magyarban talán még kevésbé ismerősen hangzó – társadalmi üzletnek (social business) nevezett megközelítésben viszont a többletet szigorúan a társadalmi misszió megvalósításának további támogatására kell fordítani (Yunus, 1998). A társadalmi vállalkozások szakirodalma nagy hangsúlyt fektet a keletkező többlet megfelelő felhasználására, jóval kevesebb szó esik ugyanakkor arról, hogyan, milyen módon érhető el ez a többlet, melynek realizálása a társadalmi értékteremtés fontos eszköze.

Az Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor (ESEM) elnevezésű nemzetközi kezdeményezés eredményeként egy átfogó helyzetkép készült az európai társadalmi vállalkozások működésének gyakorlati tapasztalatairól. A kutatásban, amely 2021 és 2022 fordulóján készült, a vállalkozások hátterét, lehetőségeit

és nehézségeit mérték fel. A kutatás összesen huszonegy európai országra terjedt ki, beleértve Magyarországot is (hazánkban a kutatást egy civil szervezet, a Társadalmi Vállalkozás Koalíció koordinálta). A teljes minta 1907 társadalmi vállalkozást foglal magában, ebből 48 magyar. A kutatás főbb megállapításait az *1. táblázat* foglalja össze.

Az eredmények alapján a társadalmi vállalkozások tevékenységi területe, működési környezete Magyarországon nagyrészt hasonlít az európai átlaghoz. Fontos kiemelni ugyanakkor, hogy a bevételszerzéssel, finanszírozással kapcsolatos kihívások némileg nagyobbak tűnnek az átlagosnál, azt is figyelembe véve, hogy ez több ország esetében is így van.

### A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETIMODELL-LOGIKÁJA

Az eddigi megállapítások a társadalmi vállalkozások esetében is alátámasztják a gazdasági kompetenciák szükségességét, illetve az üzletimodell-alapú gondolkodás fontosságát, ezáltal is elősegítve a társadalmi küldetés megvalósulásának lehetőségét.

Egy szervezet üzleti modellje az a működési keret, amely meghatározza, hogyan teremti meg és juttatja el a vevők, illetve felhasználók részére az általuk elismert értéket, illetve ezzel párhuzamosan hogyan hoz létre, generál bevételt, többletet. Az üzleti modell legfőbb elemei a következők:

- *Értékajánlat.* Az értékajánlat megmutatja, milyen értéket nyújt egy vállalkozás vagy termék a vásárlóknak, ügyfeleknek vagy felhasználóknak. A társadalmi vállalkozások esetében specifikus szempont annak egyértelműsítése is a fogyasztók felé, hogyan járul hozzá a vállalkozás vagy a termék a közösséhoz, azaz hogyan teremt társadalmi értéket.
- *Értékteremtés.* Az értékteremtés az értékajánlat gyakorlati kivitelezését jelenti. Egy társadalmi vállalkozás esetében további szempont, hogy az értékteremtés során is törekedni kell az etikus, társadalmilag felelős működésre (például ellenőrzött forrásból származó, alacsony környezetterhelésű alapanyagok használatára vagy az ellátási lánc ezen szakaszában tevékenykedő munkavállalók és egyéb partnerek megfelelő munkakörülményeire).
- *Az érték megszerzése.* Az érték megszerzése az a folyamat, amelynek során a termék vagy szolgáltatás ténylegesen eljut a fogyasztókhoz, és a vállalkozás a gyakorlatban is bevételt, illetve nyereséget realizál az általa teremtett értékből. Társadalmi szempontból különösen fontos, hogy valós szükséglet kerüljön kielégítésre, tehát olyan (és annyi) termék és szolgáltatás jusson el a fogyasztókhoz, amelyre tényleg szükségük van.

**1. táblázat.** A társadalmi vállalkozások áttekintése Európában és Magyarországon az Európai Társadalmi Vállalkozás Monitor kutatása alapján

	<b>Európai helyzetkép</b>	<b>Hazai helyzetkép</b>
<b>Definíció</b>	Néhány (de nem minden) országban létezik hivatalos definíció, illetve fogalmi lehatárolás.	Nincs hivatalos definíció, a korábban tárgyalt szempontok mentén lehet egy szervezetet társadalmi vállalkozásnak tekinteni.
<b>Érettségi szakasz</b>	A szervezetek nagy része a növekedési szakaszban van, míg csak kevés érte el az érettségi szakaszt, ugyanakkor sok a frissen alakult szervezet is.	A szervezetek túlnyomó része a korai növekedési szakaszban van (jóval kisebb az érett szervezetek aránya).
<b>Leggyakoribb tevékenységi területek</b>	Egészségügy, szociális munka, oktatás	Oktatás, szociális munka, élelmezés, lakhatás támogatása
<b>Leggyakoribb kapcsolódó ENSZ fenntartható fejlődési célok</b>	3. Egészség és jóllét; 8. Tisztességes munka és gazdasági növekedés; 10. Egyenlőtlenségek csökkentése	3. Egészség és jóllét; 10. Egyenlőtlenségek csökkentése; 17. Partnerség a célok eléréséért
<b>Leggyakoribb szervezeti formák</b>	Nagyon szerteágazó (gazdasági és nonprofit szervezeti formák, illetve hivatalosan társadalmi vállalkozás, ahol van ilyen jogi forma)	Egyesület, alapítvány, szövetkezet
<b>A munkatársak bevonása a döntéshozatalba</b>	Közepes	Alacsony/közepes
<b>A kedvezményezettek bevonása a döntéshozatalba</b>	Közepes	Alacsony
<b>Az üzleti jövedelem aránya az összes forráshoz képest</b>	Kicsit több mint a fele	Kicsit kevesebb mint a fele
<b>A többlet felhasználása</b>	Legnagyobbbrészt a társadalmi misszió megvalósítására	Legnagyobbbrészt a társadalmi misszió megvalósítására
<b>A működéssel kapcsolatos legfontosabb nehézségek</b>	A fogyasztók alacsony tudatossága, a lobbierő hiánya, pénzügyi/finanszírozási nehézségek	Pénzügyi/finanszírozási nehézségek, alacsony fogyasztói tudatosság, állami források hiánya
<b>Szakpolitikai támogatás</b>	Alacsony	Nagyon alacsony

*Forrás:* a szerzők szerkesztése Dupain et al., 2022 alapján

## A (TÁRSADALMI) ÜZLETIMODELL-VÁSZON ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI

Az üzletimodell-vászon (Business Model Canvas, Osterwalder–Pigneur, 2013) egy olyan egyszerű és hatékony eszköz a vállalkozások számára, amely strukturált formában segít megérteni, megtervezni és nyomon követni az üzleti modellt, illetve annak legfontosabb vetületeit. Jellegéből fakadóan elsősorban kisebb vállalkozások számára javasolt a használata. A társadalmi vállalkozások esetében az üzletimodell-vászon használata különösen hasznos lehet, mivel segíthet összehangolni a gazdasági és társadalmi célokat is. Az eszköz az üzleti modellek három fő elemét (értékajánlat, értékteremtés, érték megszerzése) vizualizálja, a két utóbbit további fontos elemekre bontva. Az értékteremtés szempontjából meghatározó kulcsfontosságú tényezők:

- Kiemelt partnerek: azok a kulcsfontosságú üzleti partnerek, más vállalkozások, beszállítók, szervezetek, de akár helyi közösségek, civil szervezetek vagy kormányzati szervek is, amelyekkel együttműködik a vállalkozás, és szerepük van az értékajánlat megvalósulásában.
- Kiemelt tevékenységek: idetartoznak azok a tevékenységek, amelyekkel a vállalkozás a legtöbb idejét tölti, és a leginkább fontosak az értékajánlat megvalósítása szempontjából.
- Kiemelt erőforrások: azok az erőforrások, amelyek akár mennyiségben, akár minőségben kulcsfontosságúak a vállalkozás sikere szempontjából. Ide nemcsak anyagi erőforrások tartozhatnak, nagyon fontosak a humán erőforrások, a szakértelem is.
- Költségek struktúrája: azonosítani kell a legfontosabb költségeket, ez kulcsfontosságú az üzletimodell-logikában. Egy társadalmi vállalkozás esetében ez nem feltétlenül a költségminimalizálást célozza, sok esetben inkább a költségek optimalizálását, elismerve az erőforrások valós költségét (például a munkaerő „feketén” foglalkoztatása olcsóbb lehet rövid távon, egy társadalmi vállalkozás esetében azonban határozottan nem javasolt).

Az érték megragadásának összetevői az üzletimodell-vászonban a következők:

- Ügyfelek: azonosítani kell, melyek azok a meglévő és lehetséges ügyfélcsoportok, amelyeknek szükségük van a vállalkozás termékeire, szolgáltatásaira. A társadalmi vállalkozások esetében kiemelten fontos, hogy itt valós (és nem generált) szükségletek kielégítéséről van szó.
- Ügyfélkapcsolatok: milyen kapcsolatokat alakított ki a vállalkozás eddig a különböző ügyfélcsoportokkal, hogyan viszonyul az ügyfelek elvárásaihoz, illetve milyen további fejlesztésekre lehet szükség ahhoz, hogy a társadalmi küldetés is megvalósulhasson.
- Értékcsatornák: azok a csatornák, amelyeken keresztül a vállalkozás elérheti a meglévő és lehetséges fogyasztóit. Társadalmi vállalkozások esetében

kifejezetten fontosak az etikai szempontok (például a fogyasztók kéréstlen bombázásának és a félrevezető reklámoknak a mellőzése).

- **Bevételek:** idetartozik a bevételi források meghatározása és az árazási gyakorlat. A bevételtermelés kulcsfontosságú a társadalmi vállalkozások fenntartásához és esetleges bővítéséhez is, fontos ugyanakkor, hogy összhangban legyen azok társadalmi küldetésével.

Az üzletimodell-vászon megfelelő körültekintéssel alkalmazva önmagában is támogathatja a társadalmi vállalkozások üzleti modelljének kialakítását és szemléltetését. Létezik ugyanakkor néhány olyan, kiegészítő szempont, amely kifejezetten a társadalmi vállalkozások specifikus vonatkozásait, a társadalmi küldetés megvalósításának nyomon követését támogatja. A szakirodalomban (lásd például Joyce–Paquin, 2016 vagy Krátki, 2022) és a gyakorlatban többféle társadalmi fókuszú üzletimodell-vászon jelenik meg. Az alábbiakban néhány kulcsfontosságú kiegészítő szempontot tekintünk át:

- **Társadalmi értékajánlat:** bár a hagyományos értékajánlatban is lehetnek olyan összetevők, amelyek révén a vállalkozás hozzájárulhat a közjóhoz, és társadalmi értéket teremthet, ennek a szempontnak az explicit megjelenése segíti a társadalmi hozzájárulás pontosabb megragadását, különösen akkor, ha a vállalkozás többféle értékajánlattal rendelkezik (például eltérő célcsoportok részére).
- **Nem célzott érintettek:** azok az érintettek, akikkel a vállalkozás nem működik együtt konkrétan, de akik tevékenysége mégis hatással van a működésére (például hasonló tevékenységet kínáló szervezetek, akik akár lehetnek versenytársak is, lehetséges jövőbeli együttműködő partnerek stb.).
- **Társadalmi misszió:** a társadalmi küldetés explicit megjelenítése a modellben segít egyértelműsíteni azt a célt, amelyet a vállalkozás kitűzött, és amelynek elérése kulcsfontosságú a hibrid (gazdasági és társadalmi célt is megfogalmazó) szervezet sikere szempontjából.
- **Kedvezményezettek:** a társadalmi vállalkozások esetében a (fizető) ügyfelek mellett lehetnek olyan további kedvezményezettek, akik számára az értékajánlat érvényesítése a társadalmi küldetés sikerének szerves része, ők maguk ugyanakkor nem fizetnek a termékért, szolgáltatásért.
- **Társadalmi hatás mérése:** a társadalmi küldetés megvalósulása szempontjából kifejezetten fontos, hogy a vállalkozás tisztában legyen az ez irányba tett lépések eredményességével. A hatások mérése lehet számszerűsített vagy minőségi, kvalitatív természetű. Lehet rövid távú (például a célcsoport mekkora részét sikerült elérni) vagy hosszú távú (mennyiben sikerült tényleges hatást elérni).
- **Többlet:** a nyereség a hagyományos vállalkozások esetében is kiemelt jelentőséggel bír, hiszen a hosszú távú fennmaradás eszköze, felhasználása

azonban nem kiemelt szempont. A társadalmi vállalkozások esetében ezzel szemben fontos átlátni, hogy hogyan használják fel (például a vállalkozás társadalmi küldetésének további támogatására, esetleg más, hasonló profilú, de még nem nyereséges szervezet támogatására).

A bemutatott szempontok alapján a társadalmi vállalkozások számára ajánlott üzletimodell-vásznat foglalja össze és vizualizálja a 2. táblázat.

**2. táblázat.** A társadalmi szempontokkal kiterjesztett üzletimodell-vászon (az eredeti modellben nem szereplő kategóriák félkövérrel szedve)

Kiemelt partnerek	Kiemelt tevékenységek	<b>Társadalmi értékajánlat</b>	Ügyfélkapcsolatok	Ügyfelek
<b>Nem célzott érintettek</b>	Kiemelt erőforrások		Értékcsatornák	<b>Kedvezményezettek</b>
<b>Társadalmi misszió</b>			<b>Társadalmi hatás mérése</b>	
Költségstruktúra		Bevételi források		
<b>Többllet</b>				

*Forrás:* a szerzők szerkesztése

A táblázatban a hagyományosan szedett kategóriák az alap üzletimodell-vászon kulcskategóriáit jelentik, míg a félkövérrel szedettek azok a kiegészítő szempontok, amelyek a társadalmi vállalkozások esetében még inkább testre szabhatják az üzleti modelljük tervezését és jobb megértését, beemelve a társadalmi küldetés szempontjából kulcsfontosságú, további vetületeket. A központi, értékajánlatra vonatkozó kategóriát többféleképpen lehet értelmezni. Bizonyos esetekben ez viszonylag homogén, amennyiben teljes egészében a társadalmi küldetést támogatja (például rövid ellátási láncból származó élelmiszerek kínálása korlátozott anyagi erőforrásokkal rendelkező fogyasztók számára). Ennek a homogén értékajánlatnak a gyakorlati érvényesítése azonban korlátokba ütközhet (ez esetben éppen a megcélzott fogyasztók fizetőképességével összefüggésben). Ez esetben elképzelhető egy hibrid értékajánlat is, ahol egyrészt a rövid ellátási láncból származó, esetleg helyi termékeket „hagyományos” fogyasztóknak kínálják piaci áron, másrészt a termékek egy részét kedvezményesen a rászoruló fogyasztóknak.

Az üzletimodell-vászon társadalmi vállalkozásoknál történő alkalmazása számos előnnyel jár, vannak azonban korlátai is, ezek közül a legfontosabbakat a 3. táblázat foglalja össze.

**3. táblázat.** A társadalmi szempontokkal kiegészített üzletimodell-vászon alkalmazásának legfontosabb előnyei és korlátai

Előnyök	Korlátok
<b>Egyszerűség:</b> a kulcsszempontok segíthetnek a vállalkozás üzleti modelljének felvázolásában. Mivel egyszerűen elkészíthető, nem feltétlenül igényli külső tanácsadó bevonását.	<b>Túlzott leegyszerűsítés:</b> ugyan a kulcskategóriák megjelennek a modellben, számos, főleg nagyobb szervezet esetén fontos további részlet azonban kimarad belőle.
<b>Könnyű áttekinthetőség:</b> a grafikus, ok-okozati kapcsolatokat is tartalmazó eszköz jól vizualizálja a legfontosabb területeket és azok kapcsolatát, emellett könnyen kommunikálható a szervezet tagjai felé.	<b>Kontextus hiánya:</b> az eszköz nem terjed ki a működési környezet tágabb összefüggéseinek áttekintésére, amelyek szintén alapvető fontosságúak az üzleti modell sikeressége szempontjából.
<b>A stratégiai tervezést segíti:</b> a kulcskategóriák átgondolása támogatja a szervezet stratégiaalkotási folyamatát is.	<b>A stratégiai tervezést nem helyettesíti:</b> az eszköz elsősorban támogató, szemléltető jellegű, csak akkor működik jól, ha jól átgondolt stratégiára épül.
<b>Eredményesség javítása:</b> a lényeges szempontok folyamatos szem előtt tartása elősegíti a szervezet céljainak (beleértve a társadalmi küldetést is) hatékonyabb elérését.	<b>Statikus szemlélet:</b> önmagában nem veszi figyelembe a működési környezet időbeli és térbeli változásait, így rendszeresen aktualizálni, frissíteni szükséges.

*Forrás:* a szerzők szerkesztése

Összességében tehát elmondható, hogy az üzletimodell-vászon nagyon hasznos eszköz a társadalmi vállalkozások üzletimodell-szemléletének támogatására és szemléltetésére, elsősorban a kisebb szervezetek esetében. További társadalmi szempontok beemelésével még inkább alkalmas lehet a hibrid szervezetek kettős (gazdasági és társadalmi) céljainak elérését támogató feltételek rendszerezésére.

### EGY GYAKORLATI ALKALMAZÁS: AZ ADNIJÓGA PÉLDÁJA

Az AdniJóga egy olyan társadalmi vállalkozás, amely alaptevékenységének részeként üzleti céljai mellett társadalmi küldetést is megfogalmaz. A szervezet *társadalmi missziója*, hogy „fenntartható módon juttassa el a jóga meditatív, testi és lelki harmóniára ösztönző elemeit traumákat átélt, nehéz élethelyzetbe kényszerült felnőttekhez és gyerekekhez” (URL1). Fő céljuk, hogy a jóga pozitív

hatásai olyan emberekhez is eljusson, akik más módon nem juthatnának hozzá ilyen szolgáltatáshoz. A következőkben azt tekintjük át röviden, hogyan hasznosíthatja az AdniJóga tevékenysége során a kiterjesztett üzletimodell-vásznat, amit összefoglalóan a 4. táblázat tekint át. A táblázat az AdniJóga írásos anyagának dokumentumelemzése és a szervezet munkatársaival történő interjú alapján készült.

Az esettanulmány során nem csak a javasolt keretrendszer mechanikus kitöltése volt a cél, szerettünk volna visszajelzést kapni az eszköz használhatóságáról is. A folyamat során megerősítést nyert, hogy a kiterjesztett üzletimodell-vászon az elméleti előnyök mellett a gyakorlatban is hasznos eszköz lehet. Az AdniJóga esetében a feltárt előnyök a következők voltak:

- Egy oldalban összefoglalhatók és áttekinthetők a szervezet legfontosabb céljai és az elérésükhöz vezető sikertényezők (így vizualizációs és stratégiai tervezési eszközként egyaránt hasznos).
- A tervezési szakaszban is hasznos, de könnyű aktualizálhatósága miatt dinamikus, értékelési eszközként is alkalmazható.
- Segít a társadalmi és üzleti célok kettősségének megjelenítésében (a hagyományos üzleti vásznat használták már korábban is, de gondot okozott a társadalmi célok integrálása az eredeti modellbe).
- Közös nevezőt jelent a vállalati és a társadalmi nyelvezet között, segíti az üzleti partnerekkel való együttműködést.
- A nem célzott érintettek explicit megjelenítése segít a közvetett társadalmi hatás megértésében és így annak növelésében is.

## ÖSSZEĞZÉS

Tanulmányunk a társadalmi vállalkozások hátterének, az üzleti és társadalmi értékteremtés kettősségének, illetve a társadalmi célok elérésének eszközeként szükséges üzletimodell-fókusz bemutatására vállalkozott, hangsúlyozva, hogy a társadalmi vállalkozások bevételei elsősorban nem profitcélokat, hanem a kitűzött társadalmi célokhoz való hozzájárulást hivatottak elősegíteni. A már széles körben elterjedt üzletimodell-vászon önmagában is hasznos eszköz lehet a társadalmi vállalkozások számára, ennek – általunk is javasolt – társadalmi szempontokkal kiegészített változata azonban még eredményesebb lehet a társadalmi vállalkozások speciális célrendszerének megragadására, illetve elérésének támogatására, stratégiai tervezési és értékelési eszközként egyaránt. Egy gyakorlati esettanulmány tapasztalatai is alátámasztják az eszköz használhatóságát és eredményességét, amely nem csodaszer ugyan, de hatékonyan hozzásegítheti a társadalmi vállalkozásukat a közjó érdekében tett erőfeszítéseik hatékonyságának növeléséhez.

**4. táblázat.** A társadalmi szempontokkal kiterjesztett üzletimodell-vászon alkalmazása az Admi.lóga példáján keresztül

<p><b>Kiemelt partnerek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakmai partnerek a kedvezményezettek felkutatásához (Mályvavirág Alapítvány, Menedék, Magyar Rákellenes Liga, Magyar Máltai Szeretetszolgálat, Bagázs, Ökumenikus Segélyszervezet, Lea Anyaotthon, Mira program, Gödöllői Családok Átmeneti Otthona, Belvárosi Evészavar Műhely, Bethesda Gyermekkórház)</li> <li>• Egyéb szakmai partnerek (Appy, Badur Alapítvány, Traumaközpont, Manduka, Erste Bank)</li> <li>• Pop-up helyszínt biztosítók (például múzeumok)</li> <li>• Hatásmérésben segítők (Corvinus Science Shop, ESSRG [<i>Environmental Social Science Research Group</i>])</li> <li>• Egyéb szakmai mentorok (coaching és a szervezetcfejlesztés területén)</li> </ul>	<p><b>Kiemelt tevékenységek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogaorák nyújtása piaci alapon</li> <li>• Jogaorák nyújtása rászorultsági alapon</li> <li>• Jogaoktatók képzése</li> <li>• Különlleges szolgáltatások nyújtása (<i>Pop-up</i> óra)</li> </ul>	<p><b>Értékajánlat</b></p> <p>Jogaorák (mint fizikai és mentális egészséget biztosító szolgáltatás) biztosítása a társadalom minden rétege számára,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• piaci (→ piaci értékajánlat) és</li> <li>• jótékonyági (→ társadalmi értékajánlat) alapon</li> </ul>	<p><b>Ügyfélkapcsolatok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cégekkel: rendszeres (például 12 alkalom / 3 hónap) vagy eseti szerződés (egyedi eseményekkel összefüggésben)</li> <li>• Magánszemélyekkel: online kapcsolattartás</li> <li>• Jogaoktatókkal: felnőttoktatási szerződés</li> <li>• Rendszeres visszajelzés kérése, amely a hatásmérés alapjául szolgál</li> </ul>	<p><b>Ügyfelek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cégek (például: Richter, KPMG, The Body Shop) (80%)</li> <li>• Magánszemélyek</li> <li>• Jogaoktatók (kb. 100) (közülük néhányan saját oktatókká is válhatnak)</li> </ul>
<p><b>Nem célzott érintettek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyéb jogszolgáltatók, akár versenytársak (akik a jövőben szintén kiüthetnek társadalmi célokat)</li> <li>• Jövőbeli partnerek, magánszemélyek cégei</li> </ul>	<p><b>Kiemelt erőforrások</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogaoktatók / szaktudásuk</li> <li>• Szaktudás a szolgáltatás pozicionálásához / kedvezményezettekhez való eljuttatásához</li> </ul>		<p><b>Értécsatornák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Személyes megkeresés</li> <li>• Ajánlás</li> <li>• Pop-up bemutató óra / jogahelyszín</li> <li>• Automata</li> </ul>	<p><b>Kedvezményezettek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traumákon átesett, nehéz anyagi helyzetben élők</li> <li>• Jótékony jogaóra partnerek munkavállalói</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Jógaaképzésen részt vevő oktatók ügyfelei</li> <li>Szakmai értékelők (például: Civil Dj, EdisonPlatform by Bridge Budapest, SEWF [Social Enterprise World Forum])</li> <li>Az Appyban a többi civil szervezet – szervezeti tudásmegosztás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Helyszínek (jellemzően ingyenesen)</li> <li>Egyéb kellékek (jógamatrac, kihangosító, jógaeszközök)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honlap, oktatói hírlevél</li> <li>Networking események</li> </ul>	<p>(például NANE [Nők a Nőkért Együtt az Erőszak Ellen])</p>
<p><b>Társadalmi misszió</b> Fenntartható módon eljuttatni a jóga meditatív, testi és lelki harmóniára ösztönző elemeit traumákat átél, nehéz élethelyzetbe kényszerült felnőttekhez és gyerekekhez.</p>		<p><b>Társadalmi hatás mérése</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mennyiségi és minőségi hatásmérés (kérdőívek és interjúk segítségével)</li> <li>Részletesen felévente, jogaórák után, órák között</li> <li>Céges csoportoknál és jógaoktatók esetében is van visszajelzés. Pop-up óráknál kapacitáshiány miatt még nincs hatásmérés.</li> </ul>	
<p><b>Költségstruktúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Munkabér (kb. 80%)</li> <li>Helyszínbérlés</li> <li>Tárgyi eszközök</li> <li>HR</li> <li>Működési költség</li> </ul>		<p><b>Bevételi források</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eltérő árazás mind a cégek, mind a magánszemélyek esetében, a fizetőképesség és az igénybe vett szolgáltatás alapján</li> <li>Fix árazás a jógaoktatók számára – alap és támogatói (3 ember jótékony óráját finanszírozza)</li> <li>Külön adományozási lehetőség (nagyon elenyésző) → Adományautomata</li> <li>80% saját bevétel, 20% pályázati forrás</li> <li>Kb. 50–50% a fizetős és jótékonyági órák aránya</li> </ul>	
<p><b>Többlet</b> A piaci alapú tevékenység bevételeiből történik a jótékonyági alapon nyújtott órák keresztfinanszírozása, így az alaptevékenység eléréséhez fontos a jövedelemszerző tevékenység, kb. 4 hónapnyi tartalék áll rendelkezésre, cél a bérek növelése.</p>			

Forrás: a szerzők szerkesztése

## IRODALOM

- Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789634545897
- Dupain, Wieteke – Scharpe, Katharina – Gazeley, Toby et al. (2022): *The State of Social Enterprise in Europe – European Social Enterprise Monitor, 2021–2022*. Euclid Network. <https://tinyurl.com/whe3z66r>
- European Commission (2011): *Social Business Initiative. Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation*. COM(2011) 682 final. Brussels: European Commission. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:en:PDF>
- Huszák Loretta (2018): Másként vállalkozók? Társadalmi vállalkozások ma Magyarországon. *Magyar Tudomány*, 179, 3, 342–351. DOI: 10.1556/2065.179.2018.3.4, [https://mersz.hu/hivatkozas/matud\\_f4502](https://mersz.hu/hivatkozas/matud_f4502)
- Joyce, Alexandra – Paquin, Raymond L. (2016): The Triple Layered Business Model Canvas: A Tool to Design More Sustainable Business Models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067
- Kiss Julianna – Mihály Melinda (2019): *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés*. Project Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2767/668169, <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4246/>
- Krátki Noémi (2022): A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatai és eszközei. *Vezetéstudomány*, 53, 6, 52–64. DOI: 10.14267/VEZTUD.2022.06.05, <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/767>
- Matolay Réka – Révész Éva Erika (2020): Mit adhatnak a társadalmi vállalkozások a felsőoktatásnak? – Perspektívák és kapcsolódások. *Educatio*, 29, 1, 33–47. DOI: 10.1556/2063.29.2020.1.3, <https://akjournals.com/view/journals/2063/29/1/article-p33.xml>
- Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves (2013): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons. [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)
- Pataki György (2009): A Yunus-kezdeményezés. *Ökotáj*, 41–42, 185–189. <http://www.okotaj.hu/szamok/41-42/ot41-15.htm>
- Török Áron – Agárdi Irma (2020): Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 51, 4, 74–84. DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.04.07, <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5517/>
- Yunus, Muhammad – Jolis, Alan (1998): *Banker to the Poor. Micro-Lending and the Battle Against World Poverty*. Penguin Books India
- URL1: *AdniJóga*. <https://www.adnijoga.hu/rolunk/>