

SZAKDOLGOZAT

LÁSZLÓ BIANKA

2020

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
NEMZETKÖZI GAZDÁLKODÁS SZAK
NAPPALI TAGOZAT
KÜLGAZDASÁGI VÁLLALKOZÁS SPECIALIZÁCIÓ**

**STARTUP, MINT NONPROFIT SZERVEZET: A
KIKAPCS. ALAPÍTVÁNY**

**BELSŐ KONZULENS:
MAROSÁN GYÖRGY**

**KÉSZÍTETTE:
LÁSZLÓ BIANKA**

BUDAPEST, 2020

TARTALOMJEGYZÉK:

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	3
ÁBRAJEGYZÉK.....	4
1. BEVEZETÉS.....	5
2. A STARTUP FOGALMA.....	7
2.1. Általános bemutatás.....	7
3. A STARTUPOK SZEREPE.....	9
3.1. A világban.....	9
3.2. Magyarországon	10
4. STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÉS A NONPROFIT SZERVEZETEK.....	13
4.1. A nonprofit szféra általános bemutatása.....	13
4.2. A Nonprofit szféra összetétele Magyarországon.....	16
4.3. Menedzsment és TQM a nonprofit szférában.....	17
5. A KIKAPCS. SOCIAL STARTUP MŰKÖDÉSI ELEMEI	23
5.1. Küldetés, jövőkép és stratégia kialakítása a TQM alapelvet figyelembe véve.....	27
6. KÜLSŐ ÉS BELSŐ ELEMZÉS – SWOT ANALÍZIS.....	30
7. PARNETKAPCSOLATOK, AVAGY A FUNDRAISING STRATÉGIAI KIALAKÍTÁSA	34
8. SZERVEZET MŰKÖDÉSÉNEK FŐ FOLYAMATAI.....	39
9. HASONLÓ TEVÉKENYSÉGŰ SZERVEZETEK BEMUTATÁSA	42
10. KVALITATÍV KUTATÁS	43
10.1. Mélyinterjú	43
10.2. Kvalitatív kutatás elemzése, összegzése.....	45
11. ÖSSZEGZÉS.....	46
12. IRODALOMJEGYZÉK	47

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. Táblázat A nonprofit szektor elemzéséhez használt főbb formális statisztikai ismérvek.....	16
2. Táblázat Nonprofit szektor adatai.....	17

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA A startup fogalmi meghatározása az 5 módszertani paradigma alapján.....	8
2. ÁBRA TQM Benchmarking a nonprofit szervezeteknek.....	20
3. ÁBRA A KIKAPCS. startup üzleti modellje	25
4. ÁBRA A KIKAPCS. szervezeti felépítése.....	26
5. ÁBRA SWOT Analízis	30
6. ÁBRA A fundraising folyamatának működése	36
7. ÁBRA Hogyan jutnak el a speciális nevelési igényű gyermeket nevelő családok a kikapcsolódásra?	39

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom célja egy nonprofit szférában tevékenykedő, startup szervezet építkezésének és főbb folyamatainak bemutatása. Szeretném áttekinteni valamint elemezni legfőképpen a magyar startup ökoszisztémát és a nonprofit szférát.

Dolgozatom alappillére a stratégiai menedzsment figyelembevétele és használata a gyakorlatban. Szeretném bemutatni a KIKAPCS. Alapítvány legfőbb működési alapjait, amik létfontosságúak a szervezet stratégiai működésének felállításához. Kutatásaimmal szeretném alátámasztani a tényeket, hogy egy nonprofit szervezet működési stratégiájának a felépítése igenis igényel annyi befektetett munkát, mint a vállalati stratégia kiépítése. Ahhoz, hogy egy szervezet nonprofitként működjön, megvalósítható és valós pénzügyi alapokon fekvő célkitűzéseket szükséges meghatározni a professzionális szintű működéshez. Elemzésemet a startup vállalkozási forma bemutatásával kezdem, majd ismertetem a magyar nonprofit szervezetek működését a KIKAPCS. Alapítvány létrejöttén keresztül. Számomra fontos pont meghatározni a szervezet küldetését, értékeit és jövőképét-, hiszen ezek nélkül a felépítés nehézkes vagy létre sem jöhet. A vállalkozás küldetése pedig nem más, mint, hogy rendkívül kedvezményes áron nyújtson kikapcsolódást és pihenést olyan családoknak, ahol speciális nevelési igényű gyermeket nevelnek a szülők. A küldetés meghatározása során fontos szempont a szülők tehermentesítése- így igény szerint animátorok és gyógypedagógusok is a gyerekek rendelkezésére áll. A kezdeményezés kiváló lehetőséget biztosít a hoteleknek, szállodáknak a holt szezonban, hogy növeljék kapacitásukat és társadalmilag felelősséget vállalhassanak azáltal, hogy a családokat fogadja ebben az időszakban.

Dolgozatom bemutatja a kezdeti nehézségeket egy vállalkozás indításakor és a buktató pontokat, valamint nagy hangsúlyt fektetek a TQM filozófia három fontos alapelveinek követésére és betartására. Ezen elvek a következők:

1. A vezetői elköteleződés
2. Vevők a központban
3. Folyamatok folyamatos fejlesztése

A dolgozatom célja, hogy teljes rálátást biztosítsak egy ma már jól működő nonprofit startup vállalkozásra.

A következőkben ismertetem a választott témát, amely közel áll a szívemhez, hiszen szakmai gyakorlatomat itt töltöttem és végig kísérhettem a folyamatokat. A KIKAPCS.

Alapítvány egy social impact startup. Témaválasztásomat az indokolja, hogy a jövőben szívesen segíteném az alapítvány fejlesztését és vezetését, hiszen évek óta foglalkoztat a startupok világa, valamint a nonprofit szervezetek működése is. Ezek az ismeretek a későbbiekben talán elég tapasztalatot adnak egy saját vállalkozás indításához és sikeres működtetéséhez. Kutatásom legfontosabb pontjai így tehát a startup fogalma, bemutatása és az alapítványok működése napjainkban, mivel a KIKAPCS. egy éve lett alapítvány, ezért fontosnak tartom kitérni a működési stratégiára- mindezt úgy, hogy illeszkedjen a TQM filozófia alapelveihez.

Szakedolgozatom bevezetéseként szakirodalmak segítségével röviden bemutatom a startup és a nonprofit szektort. Valamint a stratégiai menedzsment és a TQM közös pontjait kívánom kutatni, szintén szakértői anyagok segítségével. Ennek folytatásaképp ismertetem, hogy a KIKAPCS. Alapítványnak milyen fő működési elemei vannak, és hogyan képzeljük el a szervezeti ábrát. Ezen pontok bemutatása talán a legfontosabb, mert ezen elemek segítségével tudjuk a későbbiekben meghatározni a szervezet jövőbeni sikeres működését.

2. A STARTUP FOGALMA

2.1. Általános bemutatás

A startup, induló (korai fázisú) innovatív vállalkozásként először az 1970-es években jelent meg, természetesen ekkor még csak az amerikai kontinensen, ami azóta a startupok szülőföldje és mondhatni oázisa lett, különösen a Szilícium-völgy. A startup általában egy újonnan alapított és kiemelkedően nagy növekedési potenciállal rendelkező induló vállalkozást jelent. Európában a „startup-trend” az 1990-es években jelent meg, míg hazánkban hivatalos információk szerint csak 2008-ban jelent meg ez a vállalkozási forma. Az ezt követő jó pár évben egyre nagyobb népszerűségnek örvendett itthon is startup szféra. Ezen vállalkozások többsége termék- vagy üzleti modell innovációjával foglalkozik. A startup cégek a nemzetközi piacokon való jelenlétet tűzték ki legfőbb célul, így ennek tekintetében nem csak kizárólag a helyi piacra koncentrálnak. A magas növekedés alapvetően a nemzetközi piacokon értendő a startup vállalkozások esetén, így akár az, itthon de a nemzetközi skálázhatóság is különösen fontos építőeleme a meghatározásnak. A startup, mint fogalom sem nemzetközi sem hazai szinten nem rendelkezik egy egységesen elfogadott úgynevezett fogalommal, számos különböző meghatározása létezik. Amiben a szakemberek többsége egyetért, hogy a startup egy induló vállalkozás magas növekedéssel, skálázhatósággal és innovációval egybekötve. Így a Magyarországon leginkább jellemző kifejezés az „innovatív mikrovállalkozás”. Továbbá a fogalom meghatározásának alapja a nemzetközi gyakorlatban öt módszertani paradigma. Az ábrán található öt paradigma alapján érthetjük meg leginkább, a startup vállalkozások fő profilját és jelentését.

1. ábra :

A startup fogalmi meghatározása az 5 módszertani paradigma alapján



Forrás: Saját ábra

Az első módszertani paradigma: az innovatív képesség, amely nevezhető alapfeltételnek, hiszen a kkv-szektor jelentős részét ezzel kizárja a piacról- kivéve, ha innovációt hajt végre a vállalkozás és ezzel lép a piacra. Így már startupnak minősíthető egy cég.

A második fontos alap a naggyá válási képesség, ami azt jelenti, hogy az éppen induló mikrovállalkozás fő célja, hogy 3-5 év alatt komoly piaci sikereket érhessen el- ez pedig meghatározza a következő feltételt, a nemzetközi piacképességet. Ez a pont már korábban is említésre került; hogy egy startup már az alapításkor/ induláskor arra törekszik, hogy nemzetközileg értékesítse termékét és szolgáltatásait, azaz globálisan gondolkodjon.

Összegezve tehát a startupok célja, hogy olyan módszerrel működhessenek, amelyek segítik a gyors növekedésüket és mielőbbi nemzetközi piacra lépésüket valamint közösségi jellegűek legyenek, részt vegyenek a vállalati ökoszisztémában. Egy olyan szervezeti forma, amely skálázható. Az ökoszisztéma főbb tudásmegosztó halmazai például a közösségi események vagy konferenciák, közösségi irodatermek, úgynevezett coworking, inkubátor és akcelerátor programok, blogok és közösségi médiumok, kockázati tőkepiaci szereplők.

A KIKAPCS. Alapítvány életében is rendkívül fontos szerepet játszik egy bizonyos inkubátor program, melyre a későbbiekben még visszatérek.

3. A STARTUPOK SZEREPE

3.1. A világban

A világ nemzetközi startup központja a már korábban említett Egyesült Államokbeli Szilícium Völgy, ahol az 1970-as évek óta zajlik az innováció, amely a startup jellegét a 90-es években nyerte el.

A startupok életében fontos szerepet játszanak az inkubátor cégek. Mit is jelent ez?

Az inkubátor cégek a startup világ működését meghatározó ökoszisztéma részei. Ezenek fő hajtóereje a mindössze pár év alatt globális sikert felmutató cégek mintája (tipikus startup világsikerek például: Google, Facebook, Groupon, Twitter).

Ezek a cégek létrejöttét kockázati tőke segíti. A kockázati tőkeipar a 2000-es évek elejétől kezdett el innovatív mikrovállalkozásokba fektetni. Ez leginkább 100-150 ezer dolláros befektetési szintet jelent. A legfőbb startup központok a világon például New York, London vagy Berlin. De fontos említeni San Francisco-t és Párizst is.

Európát tekintve a legerősebb startup ökoszisztéma Észtországbán, Lengyelországbán és Magyarországon található.

Mi a szerepe egy startup vállalkozásnak?

Ezek az induló vállalkozások hozzájárulnak egy nemzet gazdasági aktivitásának fokozásához, amely a gazdaság kibővítéséhez szükséges és ahhoz, hogy az új álláskeresők beilleszkedjenek a munkaerőpiacra. Segít javítani egy nemzet technológiai előnyeit a gazdaság jövőbeni fejlődése és növekedése szempontjából.

Tehát mind egyetérthetünk abban, hogy egy-egy induló vállalkozás szerepe rendkívül fontos a gazdasági növekedéshez.

Legfőbb előnye a fent említett munkaerőpiac teremtése. Hiszen a vállalkozás új munkahelyeket teremt. A globális adatok azt mutatják, hogy ezek a vállalkozások több munkahelyet teremtenek, mint a nagyvállalatok vagy vállalkozások egybevonva. Így nemzetünkben a munkanélküliségi ráta szintén csökken. A munkahelyteremtés tehát az induló vállalkozások egyik fő előnye.

Ezenfelül mostanáig sok startup vállalkozás bevezette a legújabb technológiákat, mint például a mesterséges intelligencia és a robotika. A legtöbb óriásvállalat napjainkban kiszervezi feladatait a startupok számára. Ez is hozzájárul a vállalkozások pénzáramlásának növeléséhez.

De minden induló cégnek minőséget kell nyújtania a fogyasztók számára az üzleti életük fenntartása, és a fent említett gyors növekedésük és sikereik érdekében.

Tehát szerepe fontos a társadalom számára a nemzetek fejlődésében. Ez azt jelenti, hogy fejleszteni kell a vállalkozói kultúrát hazánkban a további startupok számára.

Ezekon kívül említhetjük fontos szerepként a jobb életszínvonal létrehozását.

Az induló vállalkozások innovációkat és technológiákat vezethetnek be az emberek életének javítása érdekében. Sok vállalkozó foglalkozik a vidéki térségekkel a közösség fejlesztése érdekében. Valamint ne feledkezzünk meg a GDP növekedéséről sem.

A GDP létfontosságú szerepet játszik egy ország gazdasági növekedésének elmozdításában. A Világbank szerint India a világ növekedésével a leggyorsabban növekvő ország lesz. További startup vállalkozások támogatásával és ösztönzésével több bevételt tudnak generálni belföldön, és a fogyasztói tőke az indiai gazdaság körüli áramlással is jár.

3.2. Magyarországon

Magyarországon a startup fogalma először 2008-ban jelent meg. Ezek az innovatív vállalkozások azóta hosszú utat tettek meg a folyamatosan fejlődő technikának köszönhetően.

Ezen vállalkozások elindításához elsődlegesen tőkére volt szükség, így Magyarországon hivatalosan 2011-ben létrejöttek az úgynevezett inkubációs programok, melyek tőketámogatást biztosítottak a startupok számára. A tőkebefektető cégek többsége ekkor a piac fejlődésére épített- így 2012-re hazánkban ez a szféra sikeres és mondhatni divatos gazdaság élénkítő programmá nőtte ki magát, mely igencsak jó hatással volt a magyar gazdaságra.

Látva a kezdő vállalkozások sikerét, a magyar állam létrehozta a saját inkubációs támogató programját. A programok legfőbb célja, hogy Budapest 2020-ra startup központtá válhasson. 2015 év végén az ökoszisztéma fellendül és létre is jönnek a ma már igencsak neves vállalkozások, mint például: Prezi vagy a Ustream.

Szeretnék szót ejteni a magyar startup inkubátorokról, hiszen rendkívül fontos szerepet játszanak a hazai startup ökoszisztéma létrejöttében és fenntartásában, működtetésében is.

Design Terminal

A Design Terminal Közép-Európa vezető innovációs ügynöksége, „Innovációs Bajnokokat” épít vállalati partnerségeken és üzleti tehetséggondozó programokon keresztül. Hisznek abban, hogy az értékteremtő innováció alapja az optimizmus és a vállalkozó szellemiség. A vállalatvezetőket és startup alapítókat olyan a tudással és kapcsolatrendszerrel erősítik meg, amely minden szervezetben lendületet ad az innovációnak. A Design Terminal tizenkét országban szervez inkubációs programokat és 2014 óta már 1000-nél is több startuppal és számos iparág vezető nagyvállalatával dolgozott együtt. Céljuk a startup vállalkozások mentorálása, fejlesztése és befektetési közvetítés nyújtása, azaz tehetséggondozás és inkubációs szolgáltatás.

Tevékenységük:

- 2014: Az első Mentorprogram kreatívipari vállalkozók számára
- 2015-2016: Okosváros megoldásokat fejlesztő és technológiai fókuszú startupok mentorálása
- 2017: Társadalmi kihívásra innovatív megoldást kínáló, induló innovatív vállalkozások fejlesztése, az első nagyvállalati innovációs projekt elindítása
- 2018: A jelentős külföldi pályázói érdeklődésnek és a programba felvett külföldi csapatoknak köszönhetően a Design Terminal nemzetközi startup inkubátorra válik és folytatódnak a nagyvállalati innovációs programok
- 2019: A Design Terminal innovációs bajnokokat épít a nagyvállalati együttműködések és az üzleti tehetséggondozási programok során

A Design Terminal közhasznú nonprofit szervezet, amely piaci bevételekből és állami támogatásból gazdálkodik. A szervezet közfeladat-ellátási szerződés keretében kap támogatást az Emberi Erőforrások Minisztériumától. A támogatás felhasználásáról évente pénzügyi és projekt-alapú beszámolást készít a Minisztérium számára. A Design Terminal közfeladat-ellátási szerződése keretében az üzleti és kulturális tehetséggondozás, a vállalkozói ökoszisztéma fejlesztés és a nemzetközi jó gyakorlatok hazai szervesítésében vállal feladatot. Szolgáltatásaink kiválasztáson alapulnak és a résztvevők számára minden esetben ingyenesek.

Start It @ K&H Inkubátor

A Start it @K&H programjába beválasztott startupok, innovatív vállalkozók számára térítésmentesen (részesedés, havidíj vagy bármilyen más költség nélkül) biztosít irodai infrastruktúrát, folyamatos mentorálást, tanácsadást és képzést.

Jelenleg 50 inkubált csapattal dolgoznak, akik 1,3 milliárd forint elért piaci befektetéssel rendelkeznek Budapesten és Győrben.

Appy Nonprofit Kft.

A KIKAPCS. Alapítvány inkubátora nem más, mint az Appy.

Az Appy egy szakmai közösségi tér. Egy hely, ahol összeadódik a nonprofit szervezetek szenvedélye, innovációja a szakértők tudásával és tapasztalatával. Irodai infrastruktúrát biztosítanak, működést támogatnak, szakmai segítséget nyújtanak és tudásmegosztást ösztönözöznék, mindeközben pedig egy támogató és inspiratív közösséget építenek, még hozzá sikeresen. Immáron egy éve segítik a KIKAPCS Alapítvány működését. Mottójuk: „Do good things”.

4. STRATÉGIAI MENEDZSMENT ÉS A NONPROFIT SZERVEZETEK

4.1. A nonprofit szféra általános bemutatása

A nonprofit szféra kialakulásának okát kereső elméleti kutatások sokszor igencsak szemben állnak egymással. A különböző elméletek másként magyarázzák e szektor kialakulását. Létrejöttének és megerősödésének oka lehet az ideológiai és politikai törekvések sorozata vagy az állam által kielégítetlenül hagyott szükségletek kiaknázása és társadalmi problémák kezelésére irányuló kezdeményezések létrehozása. Azonban, ahogyan (Kuti Éva,2001) kutatásából is megtudhatjuk, egy ponton mindegyik tudós rálátása megegyezik. A szakirodalom kimondja, hogy a nonprofit szervezetek létrehozása és működtetése önkéntesen hozott tudatos döntésen alapszik, s ez az a tulajdonság, mely elválasztja a szektort a gazdaság másik két szektorától. Magyarországon 1940 és 1950 között, a Rákosi rendszer alatt, hatalmas bűnultság jellemezte ezt a szektort, mivel az állam minden olyan szervezetet próbált kiiktatni, mely nem tudott fokozottan a párt ellenőrzése alatt maradni. Az alapítványoktól féltek a legjobban, mert azok elkülönített vagyoni befolyást biztosítottak. A szektor fellendülése a rendszerváltás után indult meg.

Tehát hivatalosan a XX. század második felétől beszélünk nonprofit szervezetekről, de valójában a társadalomnak azok az intézményei, melyek a nonprofit tevékenység alapjait képezik, egyidősek az emberiséggel.

1. Ahogyan (Macher Judit,2010) összefoglalja, a különböző országokban más és más nevekkkel illették meg a nonprofit szervezeteket és ezek a nevek eltérő sajátosságait emelik ki a szektornak. Például¹:

- Franciaország: économie sociale (társadalmi gazdaság) ,secteur à but non-lucratif (nem-profitcélú szektor),secteur sans but lucratif (nem-profitcélú szektor)
- Nagy-Britannia: voluntary sector (öntevékeny vagy önkéntes szektor)

¹ Non-profit szektor: Lásd erről bővebben Wolfgang Seibel tanulmányát: *A kormány és a nonprofit szektor közötti kapcsolat nemzetközi összehasonlításban: Franciaország és az NSZK*, Esély, 1991/1.

charities (jótékonyági szervezetek), non-governmental organizations (nem-kormányzati szervezetek), non-statutory organizations (nem-hivatalos szervezetek)

- Németország: Vereins- und Verbandswesen (az egyesületek rendszere)
gemeinnütziger Sektor (a közjót szolgáló szektor)
- Olaszország: volontariato (öntevékenység), associazionismo (egyesületi mozgalom), terzo settore (harmadik szektor)
- USA: nonprofit sector (nonprofit szektor), third sector (harmadik szektor), independent sector (független szektor), voluntary sector (öntevékeny vagy önkéntes szektor)

Magyarországon a rendszerváltás, mondhatni négy évtizedes bűnultsága után a fejlődésnek indult szektornak nevet kellett keresni. Ezt a nevet onnan vettük át, ahol a nonprofit szervezetek a legerősebbek, legnagyobb súlyúak, a velük kapcsolatos elméleti és empirikus kutatások a legkiterjedtebbek, vagyis az Egyesült Államokból, ami a nonprofit szektor². A nonprofit szektor különböző intézményeinek (például alapítványok, egyesületek, egyletek, körök, klubok stb.) van ugyan magyar nevük, de összefoglaló elnevezésük nincsen. A társadalmi szervezetek elnevezését azért nem tekintjük ilyennek, mert nem minden nonprofit szervezetet foglal magában (az alapítványok például kimaradnak belőle). Ráadásul az utóbbi évtizedekben erősen hivatalos színezetet kapott, sokkal inkább szolgált az állami irányítású nagy szervezetek (például a TIT vagy a Hazafias Népfront), mint a társadalmi öntevékenység intézményeinek megjelölésére. Jelentős hátrány viszont, hogy az elnevezés valójában nem egyértelmű, félreértésekre ad alkalmat, s ezek a félreértések rendszeresen be is következnek. A nonprofit ugyanis azt is jelenthetné, hogy egyáltalán nem képződik profit (aminthogy a szervezetek számottevő részénél tényleg nem is termelődik), s így – pusztán az elnevezés alapján – sokan hiszik azt, hogy a nonprofit szektorhoz tartozásnak a profittermeléstől való tartózkodás a kritériuma. További gondot jelent, hogy bármilyen fontos is a szektor azonosításában a nonprofit jelleg, önmagában a profit hiánya mégsem elegendő a szervezetek nonprofit szektorba sorolásához. A piaci szektor vállalataival is előfordulhat, hogy nem tudnak nyereséget felmutatni, de ebből nem következik, hogy nonprofit szervezetté válnának.

² „Lester M. Salamon: *Az állam és a nonprofit szektor kapcsolata a költségvetési megszorítások időszakában (Az USA tapasztalatai)*, Kultúra és Közösség, 1989/3.

A következő pontokban definiáljuk a nonprofit szektor jellemzőit:

- o Nem profitcélok által vezérelt szervezetek
- o Profitszétosztás tilalma
- o Működési autonómia
- o Intézményesültség, önálló jogi személyiség
- o A szervezet nem politikai tevékenységre szerveződött
- o A szervezet nem vallási tevékenységet folytat
- o Közrendű tevékenység végzése, a közjó szolgálata kritérium feltétel
- o Nem kizárt, hogy alaptevékenységükkel vagy háttértevékenységükkel profitra tesznek szert, de semmiképp nem oszthatják szét a tagok között
- o Eredeti céljuk elérésére használják a profitot
- o A kormányzattól közvetetten nem függenek
- o Az előbb említett pont nem zárja ki az állami támogatás lehetőségét
- o Formális szervezetek, mely azt jelenti, hogy szabályozva vannak, van saját vezetésük, működési szabályzatuk

4.2. A Nonprofit szféra összetétele Magyarországon

A nonprofit szféra vizsgálatakor nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a szektor meglehetősen heterogén. A formális ismérvek mentén – tevékenységi terület, jogi forma, hatókör stb. ugyan könnyen elkülöníthető csoportokat alkothatunk, azonban ezeken a csoportokon belül lényegesen eltérően működő, más és más célért, más és más eszközökkel operáló szervezeteket találunk.³

1.táblázat:

A nonprofit szektor elemzéséhez használt főbb formális statisztikai ismérvek

Jogi forma	Tevékenység	Hatókör	Településtípus	Bevételnagyság
<i>Alapítványok</i>	- kultúra	- egy intézmény	- főváros	- 50 ezer Ft alatt
- (magán)alapítvány	- vallás	támogatása, konkrét cél elérése	- megyeszékhely	- 50 ezer–500 ezer Ft
- közalapítvány	- sport		- egyéb város	- 500 ezer–5 millió Ft
<i>Társas nonprofit szervezetek</i>	- szabadidő, hobbi	- kisebb lakó-, munkahelyi körzet	- község	- 5 millió(–50 millió Ft
- egyesület	- oktatás	- egy település		- 50 millió) Ft felett
- köztestület	- kutatás	- több település		
- szakszervezet	- egészségügy	- egy megye		
- szakmai, munkáltatói érdekképviselő	- szociális ellátás	- több megye		
- közhasznú társaság	- polgárvédelem, tűzoltás	- régió		
- nonprofit intézmény	- környezetvédelem	- Magyarország		
(- <i>politikai párt,</i>	- településfejlesztés	- több ország,		
- <i>egyház,</i>	- gazdaságfejlesztés	nemzetközi		
- <i>önkéntes</i>	- jogvédelem			
<i>biztosítópénztár</i>)	- közbiztonság védelme			
	- többcélú adományoztatás, nonprofit szövetségek			
	- nemzetközi kapcsolatok			
	- szakmai, gazdasági érdekképviselő			
	- politika			

forrás: Sebestény István

A fenti táblázatban részletesen láthatjuk a nonprofit szféra felépítését Magyarországon. Meghatározó tényezők például a jogi forma, tevékenység vagy a bevételnagyság. Fontos szempontok ezek, melyeket elengedhetetlen elemezni, mielőtt cég alapításon gondolkodnánk.

A következő ábrán a hazai nonprofit szektor növekedését láthatjuk évről évre. Korábbi említés alapján ez a szektor az 1940-es években még igencsak kezdő stáuszban volt mára azonban meghatározó számban működnek a nonprofit vállalatok. Meglepő adat, hogy 2018 év végére közel 400 000 önkéntes dolgozik a nonprofit szervezetekben.

³ Sebestény István A NONPROFIT SZEKTOR FUNKCIONÁLIS MEGKÖZELÍTÉSE – A NONPROFIT PRIZMA

2.táblázat:
Nonprofit szektor adatai

Időszak	A nonprofit szervezetek száma (db)	Önkéntesek száma (db)	A nonprofit szektor bevétele (Ft)
2003. év	53 022	399 910	731 053 590
2004. év	55 197	448 004	806 494 010
2005. év	56 694	371 739	854 755 113
2006. év	58 242	437 893	896 244 147
2007. év	62 407	472 353	964 308 999
2008. év	64 925	402 537	1 093 694 174
2009. év	66 145	426 697	1 114 404 199
2010. év	64 987	418 407	1 202 254 995
2011. év	65 561	481 976	1 238 190 110
2012. év	65 255	503 713	1 256 445 079
2013. év	64 542	490 062	1 241 595 009
2014. év	63 894	489 897	1 471 930 357
2015. év	62 152	412 893	1 543 389 927
2016. év	61 616	418 655	1 654 898 291
2017. év	61 151	364 407	1 924 458 448
2018. év	61 491	399 328	2 149 994 892

forrás: KSH :Az adott évben működő nonprofit szervezetek

4.3. Menedzsment és TQM a nonprofit szférában

„What I found over the years is the most important thing is for a team to come together over a compelling vision, a comprehensive strategy for achieving that vision, and then a relentless implementation plan. „– Alan Mulally („Amit a legfontosabb dolognak találtam az évek során, az nem más, mint, hogy egy csapat találkozzon egy közös látásmódon, legyen egy átfogó stratégia ezeknek a vízióknak az elérésére, s majd egy könyörtelen végrehajtási terv.” – Alan Mulally.

Alan Mullaly idézete szerint a stratégiai menedzsment egy igencsak komplex tevékenység, amely magába foglalja a tervezést és az elemzést. A második pontban a kitűzött célok megvalósítása releváns. Ezután mind a sikerek, mind a kudarcok után követése. Helyes a meghatározás, miszerint az egyik legfontosabb rész a tervezés folyamata, melyek számos menedzsment szakember különböző módon közelít meg.

(Steiner, 1969)⁴ szerint a legfontosabb, hogy leírjuk a stratégiai tervezés folyamatát, mely határozza meg a szervezet pontos céljait és a stratégiáit, annak érdekében, hogy a források megfelelően legyenek szétosztva a célok elérése érdekében. (Stoner és Freeman, 1986) hosszú távú, jövőbe tekintő folyamatnak tartja a stratégiai tervezést, míg (Wendy, 1997) a környezeti elemzésekre teszi a hangsúlyt.

Vajon melyik menedzsment elmélet áll a legközelebb az igazsághoz?

A fent említett perspektívákat összegezve, a szervezeti célok, jövőkép és küldetés meghatározása mind szükséges ahhoz, hogy elérjük a meghatározott célokat. A stratégiai menedzsment folyamatok legfőbb alkalmazói a forprofit szektorban található közép és nagyvállalatok, hiszen a célokat csak úgy tudják elérni, ha a vezetők rendelkeznek megfelelő menedzsment ismeretekkel.

Manapság egyre több és több nonprofit szervezet alkalmaz stratégiai menedzsment folyamatokat, az erősödő verseny miatt, ami érhető is. Bár ezek a számok még mindig nagyon alacsonyak, hiszen nagyon sok nonprofit szervezet önszerveződő, s tagjai akár hobbiból, fizetés nélkül dolgoznak, amely a folyamatos munkavégzés hiányának a kockázatával járhat, s maga után vonzza azt a tényt, hogy a szervezetnek nincsenek keretei, olyan stratégiája, amely szilárd alapokat biztosít. Nem feltétlenül ajánlatos ugyanazokat a stratégiákat használni, mint a profitorientált vállalatoknak, mivel számos lehetőség áll a rendelkezésre, annak érdekében, hogy a legmegfelelőbb stratégiát sikerüljön megvalósítani.

Ezekre a következő példák lehetnek:

1. Porter féle vállalati versenyképesség stratégia
2. Rappaport féle értéknövelés⁵
3. Bowman⁶ értékteremtés fókuszú stratégiája

⁴ Mohammed A. R., Maria C. P. (2014): Investigating the Impact of Strategic Planning on Access to Funding Performance in Non-Governmental Organizations. The International Journal of Business & Management. 2 (11)

⁵ Rappaport, A. (2006) Ten Ways to Create Shareholder Value. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2006/09/ten-ways-to-create-shareholder-value>

⁶ Bowman Cliff (2007) Firm value creation and levels of strategy Volume 45, Number 3, pp. 360-371(12)

Fontos kiemelni a Bowman féle stratégiai megközelítést, melynek fő alappillére, hogy a stratégia megvalósulásával értékteremtés jöjjön létre. Egy nemrégiben írt cikkből (Ramaisa et al., 2017) kiderül, hogy a szerzők a stratégiai menedzsment meglétét egy olyan biztos alapnak ítélik, amely a stabil működés elengedhetetlen része egy nonprofit szervezet számára.

A nonprofit szervezetek olyan kollektívák, amelyek nem a nyereségért vagy profitért dolgoznak elsődlegesen, sokkal inkább azért, hogy társadalmi céljuk megvalósulhasson. Ezen szervezetek száma egyre növekszik és ezzel arányosan nő a munkahelyek száma is a nonprofit szektorban, míg a forprofit szektorról ez nem elmondható.

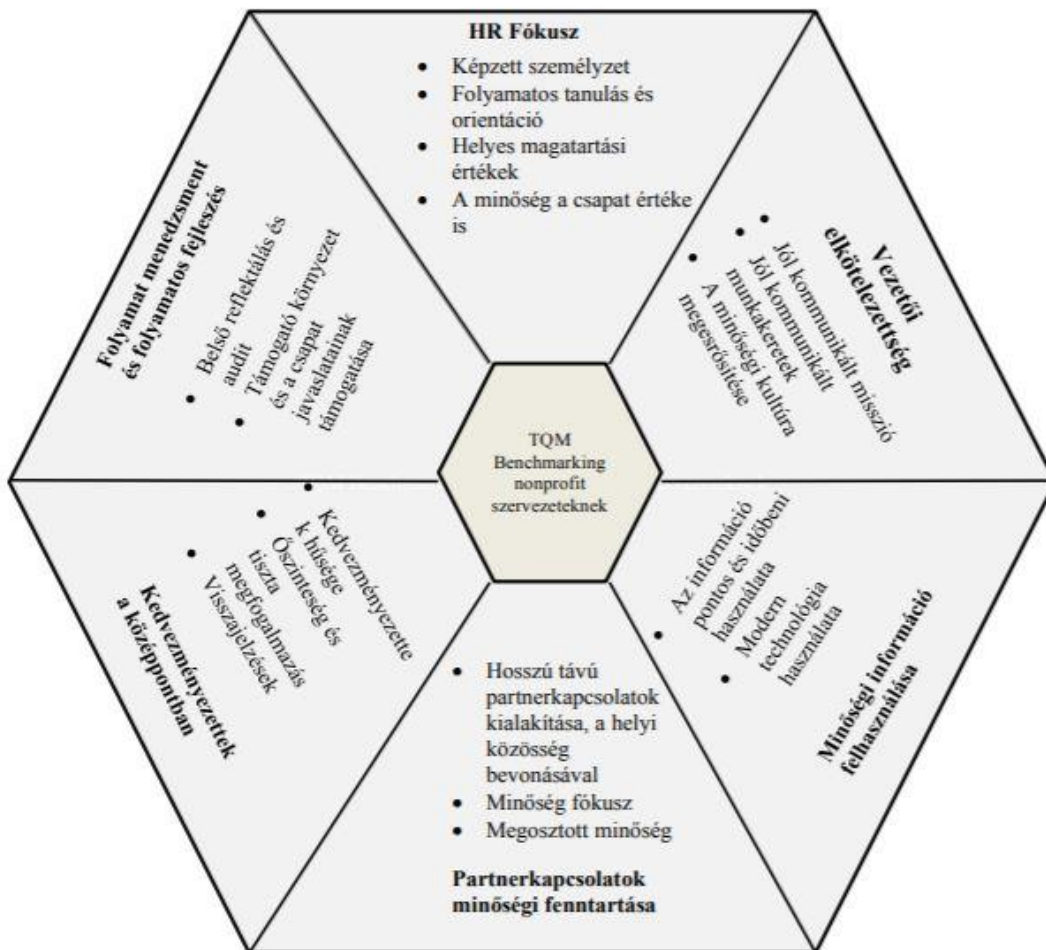
Több kutatás is kimutatta, hogy a közhasznú szervezeteknél nincs előtérbe helyezve a stratégiai tervezés ennek következtében a munkatársak vagy a vezetők nem veszik elég komolyan ennek fontosságát vagy nincsenek e tudás birtokában sem. A stratégiai tervezés azért fontos leginkább ebben a szektorban, mert olyan embereknek szükséges kialakítani speciális stratégiákat, akik önkéntesen, a társadalom jobbra tételéért szeretnének tenni. A stratégiai tervezés egy eljárás arra, hogyan és miként pozicionáljuk a szervezeti kitűzéseinket, céljainkat. Hozzásegít egy tiszta kép kialakításához a célok könnyebb elérése érdekében. Arról nem is beszélve, hogy egy jövőbe mutató stratégia a nonprofit szervezetek számára is nagyon fontos, hiszen különböző komplex külső változások történhetnek és egy stratégiai tervvel, a szervezet sokkal könnyebben tud majd reagálni ezekre a változásokra (Bryson, 2011). A cikk szerzője szerint a SWOT analízis tökéletes és hatékony eszköze lehet a stratégiai tervezésnek, hiszen ez a modell a belső és a külső hatásokat is figyelembe veszi. Az elemzés végrehajtása után, a szervezet egy stabil stratégiával tud piacra lépni, ha figyelembe veszi a modell által kapott végeredményeket.

A következő cikk véleményem szerint a lehető legjobb nézőpontból mutatja be, hogy miért is fontos menedzsment eszközöket alkalmazni a nonprofit szervezeteknek és különös figyelmet fordítani arra, hogyan adaptálja egy nonprofit szervezet a TQM modellt a nonprofit világba. A cikk írói (Al-Tabbaa et al., 2013) tökéletes TQM-Benchmarkingot végeztek a nonprofit szervezetek körében, amire hatalmas szükség volt és nagyon sok hasznos dolgot adaptálhatunk belőle. A nonprofit szektorban kialakult verseny az adományok szűkössége miatt alakult ki, ezért a verseny miatt pedig mondhatjuk, hogy nagyban hasonlít a forprofit szférára. Ebből a problémából kifolyólag számos kutató elkezdett foglalkozni a kérdéssel, hogyan is lehetne adoptálni a forprofit

menedzsmentet a nonprofit szektorba és számos nonprofit vezető elkezdte elfogadni a TQM-et nonprofit menedzsment filozófiának, méghozzá annak érdekében, hogy fenntarthatóak maradhassanak. A legfontosabb tanulnivaló a nonprofit szervezeteknek a hosszú távú vezetés, stratégiai gondolkodás, kommunikáció és a szervezeti kultúra meghatározása és alkalmazása a szervezeten belül. Al Tabbaa két dimenzióban határozta meg a minőséget a nonprofit szektoron belül: az első az a menedzsment minősége, a második pedig a kedvezményezettek elégedettsége. Ha ez a két dimenzió jól teljesít, akkor az az adományozók és partnerek elégedettségéhez vezet, mivel látják azt, hogy a szervezet hatékonyan működik. A mérhetőség is nagyon fontos.

2. ábra:

TQM Benchmarking a nonprofit szervezeteknek



Forrás: Al-Tabbaa et al., 2013

A kutatások alapján az írók összeállítottak egy TQM modellt a nonprofit szervezetek számára, melyet, ha alkalmaznak, sokkal hatékonyabban fognak működni. Ennek a modellnek 6 lényegesebb pontja van.

Az első és legfontosabb pont a vezetés és menedzsment elkötelezettségén alapul. Ez a pont a TQM fő pillérnek egyikét alkotja és a legfontosabb motorja annak, hogy a TQM modell jól működhessen egy szervezetben. A vezetés nagyon sok készséget igényel, mint például bölcsesség, humor, kegyelmezés, tisztánlátás vagy a logikus gondolkodásmód. A nonprofit szervezeteknél nem csak a felső vezetés elkötelezettsége nagyon fontos, hanem az egész csapat lelkesedése. A vezetőnek követnie kell a TQM elveket és alkalmazni is. Ez legelőször is egy erősen meghatározott és jól kommunikált küldetésből áll, „jól kommunikált elszámolhatósági keretből” és transzparenciából, a folyamatos javulás szem előtt tartása és a minőségnek a megőrzése. (Fening, 2012) szerint a transzformációs vezetés nem járul hozzá ahhoz, hogy a nonprofit szervezetek hatékonyabban működjenek, csupán támogatja a szervezeti kultúrában betöltött jelentős szerepét. Ezt érhetjük úgy, hogy a nonprofit szférához általában az emberek egy olyan vezetőt képzelnek, aki nem a büntetés és jutalmazás eszközeit alkalmazza, hanem inkább bátorítja és motiválja a csapatot.

A kettes számú pillér a cikk szerint a partnerkapcsolatok minősége és a fenntarthatóság megteremtése, melynek fontos feladatai a hosszú távú partnerkapcsolatok kialakítása, a minőségi szabványoknak a transzparenciája. A következő fontos pont a kedvezményezett fókusz és bevonás. Szükségesnek találják azt, hogy egy hűséges vevőkört/kedvezményezett kört alakítsunk ki a nonprofit szektorban is. Ezt egy NGO úgy tudja megteremteni, hogy nyílt kommunikációt választ és őszintén válaszol a kérdésekre. Egy olyan szolgáltatás kialakítása, amely meggyőzi a kedvezményezett kört, később hűséget fog eredményezni. Nagyon fontos, hogy figyeljünk a vevők visszajelzéseire, ezért célszerű kialakítani egy olyan rendszert, melyben a ők maguk tudnak visszajelzést adni. Ez azért hasznos, mert megtudhatjuk az erősségeinket, mi a szolgáltatásnak azon része, amely már jól kidolgozott és megtudhatjuk mik a gyengeségeink, vagyis a szolgáltatások azon részei, amelyet még fejleszteni szükséges. A negyedik pillér a HR fókusz, vagyis a csapat kompetenciái. Ez a pillér arra vonatkozik, hogy a szervezet milyen hatékonyan képes bevonni és motiválni a munkaerőt. A stratégiai HR tervezés nagyon fontos szerepet játszhat abban, hogy növeljük a szervezetünk hatékonyságát, hiszen egy motivált és elkötelezett csapat az egyik kulcsfontosságú szereplője a szervezetnek. Az ötödik pillér a folyamat menedzsment és a folyamatos fejlődés, amelyre a forprofit szervezeteknél is hatalmas figyelmet fordít a TQM modell. A szakirodalmak alapján egy folyamat menedzsment rendszer alkalmazása hozzásegítheti a szervezetet a versenyelőnyökhöz. A

minőségbiztosítás gyakorlása történhet úgy, hogy teendői listát vezet a szervezet, belső tárgyalások bevezetése hetente és ötletroham.

Az utolsó pillér a minőségi információ használata, melyre arra tér ki, hogy a szervezetben a modern technológia előnyt jelent. Ezek a technológiák elő tudják segíteni a pontosabb méréseket és segíteni tudják a döntéshozatalt.

5. A KIKAPCS. SOCIAL STARTUP MŰKÖDÉSI ELEMEI

Egyetérthetünk abban, hogy a minőségmenedzsment eszközeinek használatára egy nonprofit szervezetnél is legalább olyan fontos, mint egy forprofit vállalatnál. Az alapítvány létrejöttkor fontos szempont, hogy megfeleljen a minőségmenedzsment elveknek, ezért a következő részekben a TQM elvek mentén fogom bemutatni a szervezet kialakult és jól működő stratégiáját. Egy nonprofit szférában tevékenykedő szervezetnél a TQM tökéletesen alkalmazható, hiszen a folyamatok folyamatos fejlesztése, vevőközpontúság, illetve a teljes elkötelezettség hiányában nem lesz sikeres a szervezet. Mind ezek előtt szeretném bemutatni a szervezetet, s annak felépítését, hogy utána ezek alapján könnyebben alakítsam ki a TQM elveken alapuló stratégiát. A KIKAPCS. social startup hosszú folyamaton ment keresztül mire elérkezett a mostani állapotához. Két évvel ezelőtt született egy projekt keretein belül, melynek lényege az volt, hogy csoportban dolgozva, létrejőjön egy validált üzleti koncepció. Fél évvel később megszületett az, hogy mire is vágyik a csapat: ez volt a KIKAPCS. Azt már az elején tudták, hogy beteg gyermekeknek szeretnének segíteni. A piackutatás során két fő problémát realizáltak: • Sajátos nevelési igényű gyermekekkel rendelkező családoknak a keresete alacsony, a legtöbbször nem tudja megengedni magának, hogy nyaralni vagy kikapcsolódni mehessen. Ennek egyik oka, hogy a terápiák és a mindennapos kezelések nagyon sok pénzt visznek el.

• Kevés minőségi idő a családon belül. Ezeket a problémákat figyelembe véve, a szervezet olyan családoknak biztosít kikapcsolódást és közösséget, ahol sajátos nevelési igényű gyermekek vannak. Fontos szempont volt a közösségépítést és egyben a szülők tehermentesítése is, ezért igény szerint gyógypedagógus és animátor is biztosított a gyermekeknek. Ezt az igényt kapcsolták össze azzal, hogy a szállodák sokszor küzdenek holtszeggel, s ezért velük hosszú távú partnerséget kötnek a kedvezményes működés érdekében. Így a szállodáknak lehetőségük van társadalmi felelősségvállalásra és szobáik feltöltésére a holtszeggel. Az alapítványnak három fő eleme van: • Közösség építés: hogy tartós életminőség javulást érjenek a családok életében. Ez a javulás azonban egy nyaralással nem elérhető, ezért úgy döntöttek, pénzügyi és stratégiai döntések alapján, hogy 2018 szeptemberében 20 családdal kezdték meg a működést, akiknek folyamatos programokat és nyaralást biztosítanak.

- Integráció: Fontos számukra, hogy ép gyermekes családokat is bevonjanak a programokba és ezzel csökkentsék a sajnálkozó és félő szempillantásokat a betegséggel kapcsolatban. Később e családok támogató forrásként szolgálhatnak a startup-hoz.
- Virtuális valósággal környezetváltás segítése: Piackutatásuk során kiderült, hogy nagyon sok beteg gyermeknek nehézséget okoz kilépni a megszokott környezetből. Olyan technológiai megoldáson dolgoztak, melynek segítségével ezeknek a gyermekeknek könnyebb lehet a környezetváltás és gyorsabb az alkalmazkodás. Így összefoglalva a KIKAPCS. fő működési elemei:

VÍZIÓ

A KIKAPCS. mottója: „Hisszük, hogy a kirakós akkor egész, ha az esélyek kiegyenlítődnek és mindehhez hozzájárul egy támogató, befogadó közösség.”

Mindezért a KIKAPCS. víziója, hogy Európában/Magyarországon minél több SNI-s gyermeket nevelő családot eljuttathasson nyaralni egy támogató közösség keretein belül és ezáltal javítsák a családok életminőségét. Ők így járulnak hozzá egy jobb világhoz. Emellett víziójuk egy olyan társadalmi vállalkozás létrehozása, amely az SNI-s gyermekeknek innovatívan segíti az új környezetbe való beilleszkedést vagy a szociális készségek fejlesztését.

KÜLDETÉS

A KIKAPCS. Alapítvány küldetése, hogy kedvezményes kikapcsolódást és közösséget biztosítson olyan családok számára, akik sajátos nevelési igényű (SNI) gyermeket nevelnek. Fontos a szülők tehermentesítése és a gyerekek jó kedve, ezért igény szerint a szervezet szakképzett gyógypedagógust és animátort biztosít a gyermekek számára. Ezzel egyidejűleg a program lehetőséget kínál a szállodáknak a hátrányos helyzetű családok támogatására a holt szezonban, társadalmi elfogadásuk példaértékű bemutatására.

TEVÉKENYSÉG

A fent említett három alappillérből a tevékenységük leginkább két fő pilléren múlik:

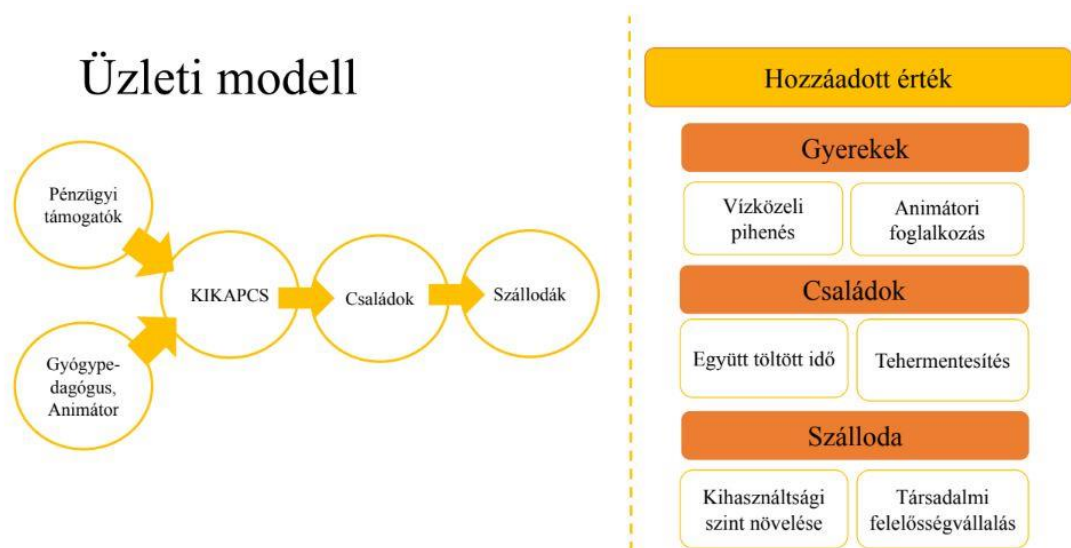
1. Egy közösség építése a speciális nevelési igényű gyermekek nevelő családok számára: Fontos számukra, hogy a közösség tagjai támogassák és segítsék egymást, illetve integrálják az SNI-s gyermekeket a társadalomba. Céljuk az életminőség javítás,

ezért évente minimum egy üdülési és négy közösségépítő programot biztosítanak a családok számára.

2. SNI-s gyermekek integrálása a társadalomba: Fontos számukra, hogy ép gyermekes családokat is bevonjunk a programba, ezzel célunk az ép gyermekek érzékenyítése.

3. ábra:

A KIKAPCS. startup üzleti modellje



Forrás: KIKAPCS. startup tervezete 2018

A vállalkozás pénzügyi stabilitását fundraising és crowdfunding pályázatok leadásával kívánja fenntartani. A stabilitás megőrzése érdekében fontos szerepet játszott a pénzügyi terv létrehozása és a hosszú távú célzott adománygyűjtési stratégia kidolgozása.

Az Alapítvány működését tekintve ezek a fundraising akciók sikeresnek tekinthetők. Hiszen rövidtávú céljuk az volt beindítsák a közösségépítést és az integrálást és ezzel egy fenntartható működést alakítsanak ki a szervezet számára.

Hosszú távú tervük, hogy társadalmi vállalkozást hozhassanak létre a VR technológia alkalmazásával, természetesen a fenntarthatóság érdekében.

Céljuk így, hogy évről évre növeljék a támogató partnerek számát, a közösségi kooperáció promótálása segítségével.

Mi szükséges ahhoz, hogy sikeresnek mondhassuk a startup működését? Milyen elemeknek létfontosságú az együttműködése ahhoz, hogy igazán sikeres, megnyerő vállalkozás jöhessen létre?

Sok különböző szerző más és más nézetet vall a témával kapcsolatban.

A Google és a Facebook rendkívül neves startupok- de ez nem azért van, mert mondhatni garázsvállalatként indították munkájukat, hanem mert egy speciális szervezeti kultúrával rendelkeznek, amely innovatív és folyton növekvő tendenciát mutat. Így fontos észben tartani, hogy a szervezeti kultúra valamint az innováció roppant fontosak.

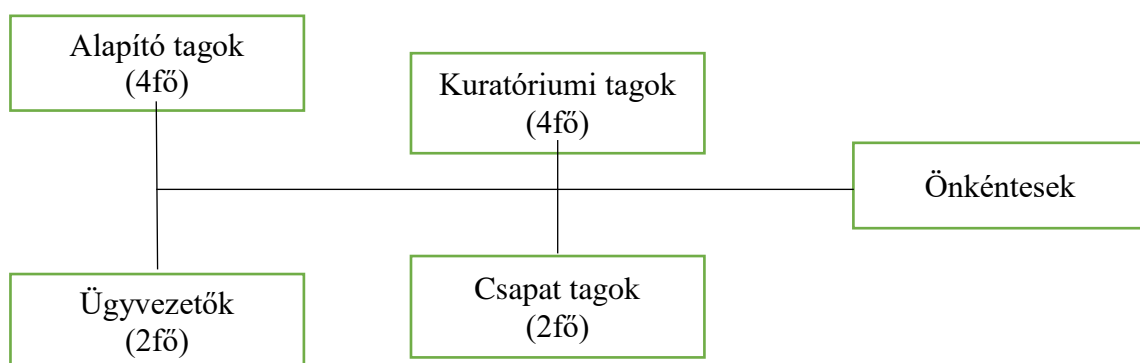
(Davidson és Klofsten, 2003) három területet határoznak meg, melyek nagyon fontosak. Az első ilyen terület: azok az emberek, akik kulcsfontosságú szerepet játszanak a cégnél, pontosabban az ő vezetési stílusuk, motivációjuk és a személyiségük.

A második terület a fejlesztési folyamat minősége, mivelhogy ezen áll vagy bukik a vállalkozás működése. A külső erőforrások, például a tőke vagy a partnerkapcsolatok is nagy jelentőséggel bírnak egy startup sikerességében. Azonban sokak véleménye szerint az egyik legfontosabb terület a stratégia és maga a vállalkozó, a cég megálmodója.

A kijelölt forrásra támaszkodva a KIKAPCS. szervezeti felépítése a következők szerint alakul:

4.Ábra:

A KIKAPCS. szervezeti felépítése



Forrás: Saját ábra

A szervezeti ábra laposan épül fel, kerülve ezzel a hierarchiát. Volt szerencsém résztvenni egy workshopon és megtanulhattam, hogy mennyire fontos a szervezeten belüli felépítés és a hierarchia kerülése különösen abban az esetben, ha önkéntesek is

részt vesznek a munkában. Hiszen ezáltal az önkéntesek egyenlően tekinthetnek a felettük álló ügyvezetőkre.

A felépítést tekintve öt fontos pillérről ejthetünk szót. Az alapítók értelemszerűen a vállalkozás megalakulásától jelen vannak és céljuk a folyamatos fejlődés betartása és fenntartása. Mivel a KIKAPCS. esetében a tagok rendkívül fiatalok ezért lényeges, hogy a kuratóriumot tapasztalt emberek alkossák, ezért 3 tapasztalt kolléga és két csapattag erősíti a kuratóriumot. Két fő felelős az ügyvezetésért, akiknek feladata az összes olyan operatív és stratégia döntés, amely bármilyen módon befolyásolja és fejleszti az alapítvány működését.

Az alapítvány 2020-ban tervezi plusz két csapattag felvételét, akik, önkéntesek segítenék a szervezet működését. Továbbá a stratégiai feladatokon felül szükséges a cég számára gyógypedagógusok felvétele- erre egy külön terv szolgál, hiszen egyetemista gyógypedagógus hallgatókat toboroznak.

A képzett egyetemista gyógypedagógusok úgy csatlakoznak a közösségbe, hogy az iskolájukkal együttműködést kötött a KIKAPCS. social startup. Ennek az együttműködésnek a lényege, hogy az egyetem elfogadja szakmai gyakorlatnak, ha a hallgatók elmennek a KIKACS. nyaralásra és 2-3 napon keresztül foglalkoznak a speciális nevelési igényű gyermekekkel.

5.1. Küldetés, jövőkép és stratégia kialakítása a TQM alapelvet figyelembe véve

A következő fejezet célja, hogy a TQM szemléletnek illeszkedése a szervezeti stratégiához. Az első lépés a küldetés és jövőkép meghatározása, mely nagyon fontos kiindulópontja a stratégia alkotásnak a TQM szemléleten belül.

A szervezet céljai:

2019-ben húsz család nyaraltatása egyszer az évben, ezzel párhuzamosan öt közösségéiptő program vagy nap lebonyolítása. Legalább három partnerszállodával való szerződéskötés. A kuratórium megfelelő működése és a szakemberrendszer kidolgozása és működőképessé tétele. Emellett cél az arculatuk avagy brand rögzítése, ezzel összeköttetésben meghatározott adomány gyűjtése és az eddigi adományozók megtartása. Év végén újabb felvételi szervezése és legalább 20 család felvétele az alapítványba. Rendkívül fontos pont az adományozási rendszer kidolgozása.

2020- as évi célok, hogy pszichológus és gyógypedagógus rendszer gördülékenyen működjön és nagyszámú rendszeres önkéntes bázist alakítsanak. Immáron negyven család nyaraltatása, minimum hat szállodával együttműködve.

A célok meghatározása után fontos szempont a startup alapelveinek tanulmányozása. Itt többek között szerepel, hogy olyan közösséget hozzanak létre, ahol támogatást nyerhetnek a jelentkezők. Szeretnének szakembereket biztosítani a nyaralások alatt is, mint például pszichológus, gyógypedagógus vagy jóga oktató. Tekintettel az SNI-s gyermekekre, nem elhanyagolható alapelv az alkalmazkodó időbeosztás, hiszen számukra egy-egy nap pontos leosztást igényel. Nélkülözhetetlen egy erős szülői kör kiépítése, hogy hosszú távon tervezhessenek- aki egyszer bekerül, tag is marad az alapítványban. Ezek mellett gondolniuk kellett az egészséges testvérekre is, és erősíteni, hogy nincsenek egyedül a speciális igényű testvéreikkel. Valamint folyamatos törekvések szükségesek a változatosság fenntartása érdekében, például új hotelek, új családok, színes programok-, de biztonságos közeg teremtése. A szervezet víziója, hogy Magyarországon legalább 100 szálloda csatlakozzon a programba, illetve a fogyatékos vagy autista gyermekes családok 80%-át pihenésben tudják részesíteni. A virtuális valóság bevezetése a szolgáltatásukba a legmesszemenőbb cél azonban már szerepel a 2020-as aktualitásaik között.

- A felállított víziók és normák nagyon fontos szerepet játszanak így sorra is venném ezeket.
- Megbízhatóság: a megbízhatóság az egyik legfontosabb alapelv egy alapítvány életében, hiszen a célcsoportnak és a támogatóknak is fontos az, hogy megbízhatassanak a szervezet képviselőiben és céljaiban egyaránt.
- Transzparencia: A megbízhatóság megteremtésének egyik eszköze a transzparencia, hiszen, ha a szervezet nyíltan tud kommunikálni és láthatóvá teszi egyes eredményeit, akkor később nagyobb bizalommal fordul hozzájuk a célközönség.
- Háttértudás: Fontos számunkra, hogy szakképzett gyógypedagógusok foglalkozzanak a gyermekekkel, és egyben az is, hogy a szervező csapat felkészült legyen. Ezért képzéseket biztosítunk a csapat összes tagjának.
- Lelkesedés: Egy alapítvány életében a lelkesedés elengedhetetlen, kötelező, hogy meglegyen a cél iránt a lelkesedés és az elkötelezettség. Ezt fontos alapelvnek tekintjük.

A KIKAPCS. Alapítvány célcsoport analízise a következők szerint alakul:

Ki mit szeret a KIKAPCS.-ban?

Az SNI-s gyermeket nevelő családok azt, hogy támogató közegre találtak és lehetőséget kaptak a közös nyaralásra. Mindeközben a szállodák kedvelik a fiatalos szemléletet és azt, hogy ezzel a lehetőséggel bekerülnek a társadalmi felelősségvállalás körforgásába. A szakembereket szakmai célok elérésében segítik és kedvező nyaralásban részesülnek. Az önkéntesek azért kedvelik, mert élményt kapnak, amit a családokkal tölhetnek és persze a gyerekekkel való foglalkozást. A nonprofit szervezet olyan lehetőség biztosít a célcsoportnak, amit senki más vagy nagyon kevesen tudnak, így izgalmas kezdeményezés ez mindenki számára. Azok, akiknek ugyanilyen idős gyemrekük van (ahová integrálunk), náluk a cél, hogy jelenleg nincsenek olyan alkalmak, ahol megismerhetnék ezt a pozitív közeget, a szervezet erre ad nekik lehetőséget. Fiatal felnőttek (barátok és barátaik): A bátorságot kedvelik, hogy ilyen fiatalon belevágtak az alapítók a social startup világába és a modell működik is. Vállalati önálló vezetői kedvelik a fiatalos lelkesedést és a lendületet,

amivel halad a célok elérése felé emellett nemesnek tartják a célt. A sajtó számára izgalmas és innovatív híranyag a KIKAPCS. Végül a mentorálók szeretik, a szervezet energiáját és azt, hogy ilyen fiatalon egy ilyen társadalmi problémát karoltak fel, érdekesnek találják a kezdeményezést.

A KIKAPCS. elérési célja

A családok számára, hogy jelentkezzenek a közösségbe és elköteleződjenek hosszútávon, hiszen ők szükségesek az alaptevékenység működtetéséhez, hogy ezen célcsoportot a cég felkarolja és segítse. Elérési cél a szállodák számára, hogy álljanak az arcukat mögé, mint kedvezményes nyaralást nyújtó partnerhotel hosszútávon. A szakemberetől azt várják, hogy szintén álljanak a startup mellé és segítsék szakmailag. Az önkéntesek elérési célja, hogy gondoljanak úgy a KIKAPCS.-ra, hogy itt menő önkénteskedni és jelentkezzenek önkéntesnek. A nonprofit szervezet célja, hogy segítsék a célcsoport elérésében őket. A fiatal felnőttek elérésének célja, hogy támogatói közeget biztosítsanak, elmenjenek a rendezvényekre és reklámozzák az Alapítványt. Míg a vállalati önálló vezetők álljanak hosszú távon melléjük, akár mint mentor vagy támogató és emellett a saját cégüket is melléjük állíthatják. A sajtó elérése azért fontos, hogy szeressék a szervezetet meghívni és mesélni róluk, legyenek népszerűek a körükben. A mentorálók pedig a KIKAPCS. fejlődésének elérésében segítenek.

Milyen csatornákon érjük el a célcsoportot?

A családokat a social média (Facebook) és egyéb nonprofit szervezeteken keresztül valamint iskolákon keresztül. A szállodák elérésében Szálloda Szövetség nyújt segítséget. A szakembereket egyéb szervezeteken, social média- és sajtón keresztül tudjuk elérni. Az önkéntesek elérésében az egyetemeken segítenek valamint szintén a social media felületek. Összességében a legfőbb elérési csatorna a sajtó, ezért fontos kiépíteni ezeket a kapcsolatokat.

Melyik elem/célcsoport miért fontos nekünk?

Fontos kérdés, hogy ki- és miért fontos elem a szervezet számára. A családok természetesen az alaptevékenység működtetése, ezen célcsoport felkarolása és segítése miatt fontos. A szállodák szintén az alaptevékenység miatt fontosak, hogy a családoknak legyen hol kedvezményesen nyaralni. A szakemberek fontossága: a program hitelessége és szakmaisága érdekében és a családok igényei miatt. Az önkéntesek szintén meghatározó elemei és pillérei a szervezetnek, hiszen ők foglalkoznak a gyermekekkel, ezzel tehermentesítve a szülőket.

A vállalati vezetők a fenntarthatóságban tudnak segíteni és hasonló körökben vinni tudják a jó híreket ezzel erősítve a brandet. Végül a sajtó fontossága, szintén a brand építésen alapul és, hogy népszerűsítse a szervezetet, hogy minél többen megismerhessék őket.

6. KÜLSŐ ÉS BELSŐ ELEMZÉS – SWOT ANALÍZIS

5. ábra:

SWOT Analízis

<p style="text-align: center;"><u>ERŐSSÉGEK</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Elkötelezett vezetés- Erős támogató közeg- USP: Piacelső ötlet- USP: Szolgáltatás egyedisége- Kiépült bizalom a kedvezményezettek részéről- Erős kapcsolatrendszer, kapcsolatépítő skillek	<p style="text-align: center;"><u>GYENGESÉGEK</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Fiatal csapat- Növekedéshez nincsen megteremtve a humán erőforrás- Nincsenek határidők, mindenki magának csinálja az időmenedzsmentet- Pályázatok menedzselése
<p style="text-align: center;"><u>LEHETŐSÉGEK</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Kapcsolatrendszerből adódóan, többszörös támogatási lehetőségek- Ingyenes képzések általi fejlődés a fontosabb területeken- Társadalmi vállalkozás irány kiépítése- Fenntarthatóvá válás	<p style="text-align: center;"><u>VESZÉLYEK</u></p> <ul style="list-style-type: none">- GDPR nem megfelelő használata, ismerete- Társadalmi felelősségvállalás csökkenése a for profit szférában- Gazdasági válságban a működés megtartása

Forrás: saját ábra

A SWOT analízis során elemeztem a belső környezetet (erősségek, gyengeségek) és a külső környezetet (lehetőségek, veszélyek), melyek során letisztult képet kapunk vállalkozásunk tulajdonságairól és fejlesztendő területeiről. A modell használata során figyeltem arra, hogy a lehető legőszintebben értékeljem a különböző pontokat, hiszen így érhetünk el érdembeli eredményt. Az elemzésem során összeegyeztetem az erősségeket a lehetőségekkel és a gyengeségeket a veszélyekkel. Emellett felállítok olyan megoldás javaslatokat, mely segítségével a gyengeségeket is erősségekké változtatom. Az erősségek

közé tartozik az elkötelezett vezetés, kialakult bizalom a kedvezményezettek részéről, piac első és egyedi ötlet és az erős kapcsolatrendszer. Ennek megtartása érdekében a következők a javaslataim:

- Az erős kapcsolatrendszer megtartása érdekében javaslom a konferenciákon és workshopokon való aktív részvételt, s emellett a már meglévő partnereknek havonta vagy kéthavonta egy hírlevél/e-mail küldését, melyben a szervezet beszámol eddigi sikereiről. Ezzel egy még erősebb kapcsolatrendszer alakítható ki.
- Mivel a startup piac első, és egy igen egyedi szolgáltatásról van szó, ezért javaslom, hogy ennek a minősége legyen kiemelkedő és a szolgáltatás fejlesztés ne legyen elhanyagolva. A megfelelő szolgáltatásfejlesztés kulcsfontosságú kérdés lehet és versenyelőnyhöz juttathatja a startup-ot.
- A csapat lelkesedésének fenntartása azzal biztosítható, hogy a vezetőség pontosan figyelemmel kíséri azt, hogy az egyes csapattársak miben erősek. Olyan feladatot kell, delegálni az adott csapattársnak, amely a legjobban illeszkedik a vágyaihoz és igény szerinti szabadságot kell biztosítani, ezáltal elérve, hogy a csapatban megmaradjon a kezdeti lelkesedés.
- Az elkötelezett vezetőség sokszor önmagában nem elég. A lelkesedés mellett a tudás és a készségek gyakorlása is hihetetlenül fontos, ha egy sikeres vállalkozást akarunk létrehozni. A vezetőségnek folyamatos továbbképzéseket és partneri kapcsolatépítést javaslom, annak érdekében, hogy táguljon a látókörük.
- A kedvezményezettek részéről kialakult bizalmat fenn kell tudni tartani. Javaslom, hogy hosszútávon gondolkodjon el a csapat egy olyan fizetett munkaerőn, akinek a feladatkörébe a kedvezményezettek boldogságának és bizalmának fenntartása lesz a feladata.

Az imént felsorolt szervezeti erősségek remekül kombinálhatók a lehetőségekkel. A kapcsolatrendszert kihasználja a szervezet és javaslom ezt a jövőben is tartsák fent. Társadalmi vállalkozás kiépítésével, sokkal stabilabb működést érhetnek el, így sikerülhet elkerülni azt a veszélyt, mely a társadalmi felelősségvállalás csökkenésére utal a forprofit szférában. A veszélyek elkerülése érdekében a következők a javaslataim:

- A GDPR ismeretének a hiánya nagyon sok jogi problémához és büntetésekhez vezethet. Ennek elkerülése érdekében a szervezet ügyvédével együtt meg kell beszélni a fontosabb tudnivalókat, melyekre a szervezet vezetőjének állandó figyelmet kell szentelni. Közös munkával és odafigyeléssel elkerülhető ez a veszély.

- Magyarországon nagyon sok alapítvány működik, mely beteg gyermekekre specializálódott. Ezért nagyon fontos az, hogy a szervezet transzparensen működjön, mivel így ki tudja érdemelni a stakeholderek bizalmát. Emellett az is nagyon fontos egy induló startup-nál, hogy erős és különleges filozófiával rendelkezzen, melyre felfigyel a társadalom. Napjainkban azok a filozófiák a jók, melyek párbeszédre készítetik az embert és olyan kérdéseket feszegetnek, amely a mai társadalmunkban lehet, hogy tabu.
- Egy gazdasági válságban minden gazdasági személynek nehéz a talpon maradás és ez sokszor váratlanul érkezik, melyre a legtöbb szervezet nincsen felkészülve. Annak érdekében, hogy egy ilyen helyzetben könnyebben tudjon a szervezet reagálni, a tartalékképzés egy megfelelő módja. Itt szükséges a vezetők előrelátása és gyors reagálása, illetve annak a képessége, hogy felismeri a legszükségesebb lépéseket.

A veszélyek mellett megjelennek a belső negatívumok is a gyengeségek. A gyengeségeknél a legfontosabb feladat, hogy erősségekké transzformáljuk őket.

- Legnagyobb gyengesége a szervezetnek, hogy a vezetőség és a csapat fiatal és tapasztalatlan tagokból áll. Véleményem szerint ez nagyon könnyen erősségé alakítható, hiszen a tagok fiatalságából adódóan nyitottak a folyamatos tanulásra, tudás elsajátításra és rugalmasan állnak az új helyzetekhez. Képesek egy másik látásmódot képviselni, mely sokszor nagy előny lehet. Emellett nagyon fontosnak tartom, hogy tapasztaltabb mentorok is segítsék a szervezetet. Ez a lépés megtörtént már a startup-nál, hiszen a kuratórium tapasztalt cégvezetőkből tevődik össze, akik remekül kiegészítik a fiatal alapítókat.
- A határidők és az időmanagement hiánya sokszor hátráltató lehet. Javaslatom, hogy a vezetők beszéljenek meg heti fix meeting időpontokat, melyeken kötelező a megjelenés, annak érdekében, hogy erre az alkalomra mindig felkészültek legyenek. Így sokkal könnyebb lesz beosztani az időt és tartani a határidőket.
- Pályázatokat nagyon nehéz tapasztalat nélkül sikeresen menedzselni ezért mindenképpen jó megoldás lenne, ha a szervezet alkalmazna egy önkéntes tapasztalt pályázatírókat.

A szervezet minden évben növekszik. 2018-ban indultak mikor egy pilot projektet valósítottak meg két család részvételével. 2019-ben 20 család alkotta a KIKAPCS.

Közösséget három szállodai partnerrel. 2020-ban pedig már 52 család van a Közösségben. Viszont, ami változatlan az a humánerőforrás. Hiszen 2018-ban és 2020-ban is két munkavállaló dolgozik a cégben, amely hosszú távon nem lesz fenntartható. Ennek érdekében javaslom a fundraising fókuszba helyezését, hiszen a szervezetnek több bevételi forrásra lesz szüksége ahhoz, hogy növelni tudja a humán erőforrást.

7. PARNETKAPCSOLATOK, AVAGY A FUNDRAISING STRATÉGIAI KIALAKÍTÁSA

Adománygyűjtés során a fő célunk, hogy adományt kérjünk és kapjunk. Ennek felépítése az alábbi kérdéseken alapul: Kitől kérjünk? Mire gyűjtünk? Mikor? Ezután tudjuk meghatározni, hogyan- azaz milyen módszerrel, kommunikációval érjük el a célcsoportot. Ezek a kérdések meghatározó tényezői a gyűjtés későbbi sikerességének vagy bukásának. Első pont, hogy kitől várjuk az adományt. Kik azok az emberek, akik körülöttünk vannak, érdeklődnek a szervezet vagy az ügy iránt és fontos számukra, hogy részesévé válhassanak, avagy bevonhassuk őket a szervezet életébe.

Következő lépés az ügy meghatározása. Melyik az a tevékenység a szervezeten belül, ami felkelti az emberek figyelmét. Rövid ám lényegre törő üzenetre van szükség.

Ezután meghatározzuk a pontos célt és a használni kívánt eszközöket. Itt elemezhetjük a hazai és nemzetközi adománygyűjtési trendeket is. Ha a szervezet elbizonytalanodna a kérdéseket illetően, segítségére szolgál az inkubátor program.

Mitől lesz sikeres egy adománygyűjtés?

Példának (Hubert József, 2017) cikkét szeretném bemutatni, aki rávilágított, hogy napjainkban mekkora hajtóerővel bír a közösségi média.

Az interneten, és a webes/ social media alkalmazásokon, a nonprofit szervezetek rengeteg olyan eszközhöz férnek hozzá, amelyek korábban még nem álltak rendelkezésükre az emberek megszólítására, figyelmük felkeltésére és adománygyűjtő kampányok működtetésére. Ezen lehetőségek kihasználása azonban óriási szakértelmet követel a szervezetek részéről. Ez a tény alátámasztja a szakirodalmakat, miszerint a közösségi média felületein teljesen különböző módon adományoznak az emberek, mint más, nem online, azaz hagyományos csatornákon.

A közösségi média terjedésétől és fejlődésétől sokan a nonprofit szféra megerősödését várták, de legalábbis azt remélték, hogy ezek a szervezetek hatékonyan képesek lesznek saját ügyük szolgálatába állítani a web 2.0 „forradalommal” megnyíló lehetőségek tárházát. Egyesek ezt lehetőségnek találják, mások viszonyt bizonyos ponton kényszernek élik meg. Abban egyet érthetünk, hogy napjainkban egyre nő a verseny a nonprofit szervezetek között a szűkös erőforrások megszerzéséért. Legyen az a kormányzati, vagy a szélesebb nyilvánosság támogatásának megszerzése akár.

Fontos elem a közösségi média és az impulzus adományozás kapcsolata napjainkban.

Akadémiai kutatások bizonyítják a közösségi média és a harmadik szektor kapcsolatának jelentőségét. Az impulzusadományozások mögött leginkább pszichológiai és szociális tényezők állnak. (Bennett, 2009) szerint az impulzusvásárlás fogalmát a szakirodalom már alaposan körülírta. A pszichológiai szakirodalomból megérthető, hogy az emberek rendszeresen döntenek impulzusszerűen, és egy-egy vásárlás vagy döntés alkalmával az emberek 50%-a impulzusszerűen dönt, hasonlóan adományozás terén.

Milyen tényező befolyásolja az adományozást?

(Mejova et al,2014) szerint az alábbi négy pont befolyásolja az egyéneket az online adományozások során:

- Egyéni kapacitások, mind emberi mind pénzügyi, valamint az adományozási hajlandóság
- Az egyén fő érdeklődési köre
- Az egyént érő társadalmi befolyások
- Külső befolyásoló tényezők, mint például a nonprofit szervezetek reklámtevékenysége

Az impulzusadományozás során további elengedhetetlen tényező az érzelmek szerepe. Hiszen az adományozás az emberekben két pólusú érzelmekkel párosul. Összegezve az egyének csökkenteni szeretnék a bűntudat és szégyenérzetüket, míg ezzel szemben növelni az öröm és felszabadulás érzését. Ezért adományoznak.

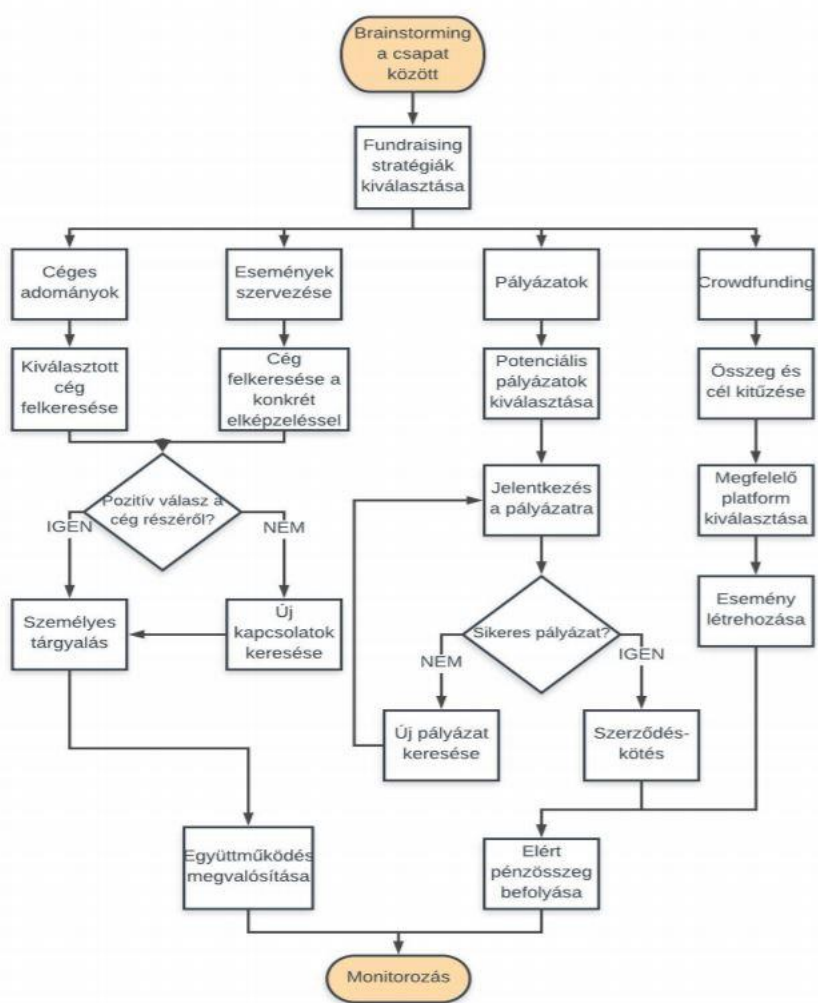
A magyarországi nonprofit szervezeteknek nagyon nehéz dolguk van, hiszen a gazdaság nem a legjobb időszakát éli. Ezzel ellentétben a cégeknél egyre nagyon hangsúlyt fektetnek a társadalmi felelősségvállalásra. Rendkívül fontos, hogy a nonprofit szervezetek kialakítsanak egy olyan stratégiát, amelyben kijelölik az elérni kívánt céljaikat és ennek a megvalósítási folyamatát. Ezen kívül végig kísérik a projekt folyamatait és értékelik annak sikerességét.

Sok ilyen lehetőség közül lehet választani, mint például:

- Crowdfunding
- Online kampány és social média használata
- Események és tombola szervezése
- Peer to peer kampány
- Céges adományozások

Ezek közül a KIKAPCS. Alapítvány stratégiájába leginkább a céges adománygyűjtés, peer to peer kampány és az esemény szervezés kap teret. Fontos pont a céges adománygyűjtés esetében, hogy hosszú távú partnerségek kialakítására fókuszáljon a szervezet, hiszen később ez az egyik fő pontja a fenntarthatóságuknak.

6. Ábra: A fundraising folyamatának működése



Forrás: Bárdió Luca 2018. A KIKAPCS startup

Az alapítvány kezdetben két fókuszot jelölt ki a céges adományozáson belül, melyek a következők:

1. Multinacionális vállalatok: Ezen vállalatok számára egyre inkább válik fontosabbá a társadalmi felelősségvállalás aktualitása. Ezért számos pályázattal találkozhatnak a nonprofit szervezetek. Elsődleges szempont az ismeretségi kör, ebből kifolyólag egy lista állítása azokból a multinacionális szervezetekből, ahol van kapcsolatunk. Emellett fontos a megjelenés és részvétel a különféle céges rendezvényeken, ahol lehetőség akad kapcsolatépítésre. Másod körben egy újszerű partnerséget vezettek be, mely eddig nem volt megszokott, sőt nincsen rá példa, hogy alapítvány hasonló oldalról közelítette volna meg a céges adományszerzést. Felkerestek egy nagyvállalatot, mely nemzetközi reputációval rendelkezik. A cél az volt, hogy ezzel a multinacionális céggel együttműködve pályázatot írassanak ki. Ennek a pályázatnak a lényege, hogy

versenyre hívja a többi multinacionális céget egy olyan pályázat által, melyben a cég profiljához illően, egy kreatívan megvalósított, egész napos programot tervez a speciális nevelési igényű gyermekeknek. A KIKAPCS. Alapítvány a beérkezett pályázatok után leül a különböző cégekkel, hogy létrejöjjön az együttműködés. Ezzel a pályázati kiírással a cél az, hogy a KIKAPCS.-ot megismerjék a szervezetek, illetve ez által hosszú távú partnereket szerezzen.

2. Kis és Középvállalatok: Sokszor a nonprofit szervezetek csak a multinacionális cégekre fókuszálnak, hiszen ők hirdetik CSR programjukat, viszont nagyon sok KKV nyitott a támogatásra. A KIKAPCS. Alapítvány stratégiájába első helyet kapnak a KKV-k, hiszen ez viszonylag kiaknázatlan terület. Első körben listát állítottak fel a potenciális vállalkozásokról, akik támogató partnereik lehetnek, majd felvették velük a kapcsolatot.

A második stratégiai elem az esemény szervezés. Egyrészt az alapítvány stratégiája éttermeket célozott meg, ahol charity koncerteket szervezhet az adott étteremmel együttműködve. Kifejezetten olyan éttermekkel, ahol olyan társadalmi réteg található meg, akik megengedhetik maguknak a támogatást egy exkluzív vacsorával egybekötve. Emellett, KIKAPCS. Rendezvények is megrendezésre kerültek, melyek crowdfundinggal voltak egybekötve. A közönség és a résztvevők köre itt nagyon széles, hiszen, a családok, csapat, lelkes támogatók és a céges partnerek is jelen lehetnek.

Harmadik stratégiai elem a tombola szervezése mely egyelőre még nem valósult meg. Konkretizáljuk mit jelent ez a KIKAPCS. számára. Divatmárkákkal kötünk együttműködések, melyek a következőképpen néznek ki: a márkák sokszor rendeznek divatbemutatókat, melyre meghívják a KIKAPCS. Alapítványt. Lehetősége lesz az alapítványnak bemutatkozni a partnerek számára, illetve a márka olyan tombolákat hirdet ki, melyeknek összesen 10-20 ezer Ft között mozog, ezzel támogatva az alapítványunkat. Ezeket az együttműködések bővíteni fogjuk és minimum 5 divatmárkával kialakítjuk a következő egy évben az együttműködést.

Az utolsó stratégiai elem, melyet a szervezet alkalmaz a peer to peer kampány, mely azt jelenti, hogy konkrétan egy embert, magánadományozókat keresünk meg. Ennek a megkezdésére a social média tökéletes lehetőség, hiszen ott tömegeket lehet megmozdítani. Segítségül hívni influencereket és sztárokat, akiknek segítségével küldetésünk a lehető legtöbb helyre eljuthat. Azonban, ha eltekintünk a social médiától, lehetőségünk van felkeresni a magánadományozókat személyesen. Híres és vagyonos embereket elérni és találkozni velük személyesen, hogy támogassák az ügyet.

A KIKAPCS. startup jelenlegi támogatói:

- MVM Group
- PWC
- EON
- Szerencsejáték Zrt.
- BlackRock (kiemelt támogató)

Összefoglalva fontos megemlíteni, hogy egy-egy adomány „hány fajta” pénzből jöhet, például: céges kapcsolatok, magánadomány, közösségi finanszírozás és pályázatok.

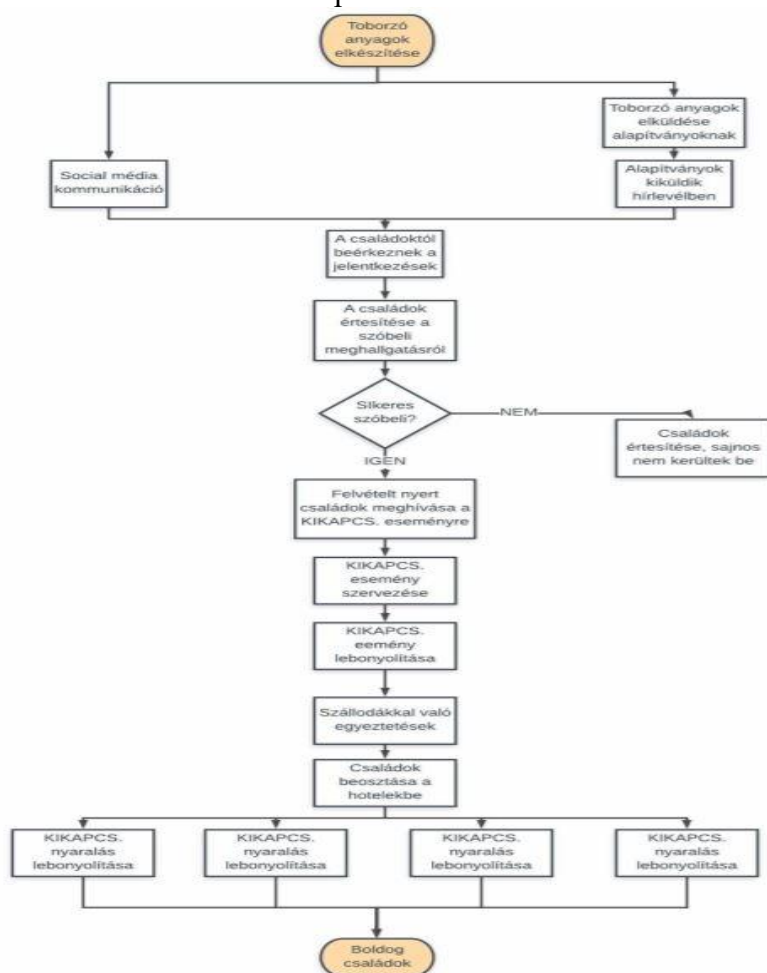
Ezek együttesével és tervezéssel, sikeres adománygyűjtő akciók jöhetnek létre.

A KIKAPCS. jelenlegi adománygyűjtései során az adjukössze weboldalát használja, ahol manapság minden témában találunk alapítványokat és szervezeteket, akik a nemes cél érdekében gyűjtenek.

8. SZERVEZET MŰKÖDÉSÉNEK FŐ FOLYAMATAI

Létfontosságú folyamat, hogy a „vevők” hogyan juthatnak a szolgáltatáshoz- mi esetünkben, hogy hogyan jutnak el az SNI-s gyermeket nevelő családok a holt szezonnal küzdő szállodákhoz. Milyen lépések elengedhetetlenek a vevői kör eléréséhez? Hogyan alakul ki egy-egy partnerség? Hogyan alakulnak ki a partnerségek a szállodákkal? Ezen feladatok kidolgozásához egy branding specialista volt az Alapítvány segítségére, akinek munkájával meghatározták a fontosabb brand elemeket.

7. ábra: Hogyan jutnak el a speciális nevelési igényű gyermeket nevelő családok a kikapcsolódásra?



Forrás: A KIKAPCS. Alapítvány 2019-es branding tervezete

A folyamatábra a megvalósítás fázisait, folyamatait írja le. A tervezés fázisának lényege, hogy különféle kritériumokat figyelembe véve meghatározásra kerüljenek a fő elemek. Ilyen például, hogy az alapítvány 16 éves korig várja a gyermekeket. Ez a döntés, profi, mára jól működő alapítványokkal és gyógypedagógusokkal egyeztetve született. Fontos

ezenfelül a social médiái kommunikáció is. Különböző alapítványokkal összevetve, azért fontos ez az elem, mert ezeknek a jól bejáratott szervezeteknek már megvan a bizalma az embereknél, ezért tudják erősíteni a KIKAPCS.-ot is bizalom szempontból. A folyamatára kezdő eleme a toborzó anyagok elkészítésével indul. Nagyon fontos, hogy a plakátok a célcsoporthoz szóljanak, hiszen így lehet elérni a kívánt vevői réteget.

A folyamatábrán megtalálható, hogy már hiteles szervezetek is segítenek a social média kommunikációban, hiszen ők a bizalmat már elnyerték. A következő lépés, hogy beérkeznek a jelentkezések és a motivációs levelek, melyek alapján az össze családot behívja a szervezet egy személyes beszélgetésre. A szóbeli meghallgatás után a csapat értékeli a beszélgetéseket és a legszimpatikusabb és leginkább a KIKAPCS. közösségbe illeszkedő családot értesítik arról, hogy szeretettel várják Őket a KIKAPCS. első közösségi eseményén. Ezzel párhuzamosan, a felvételt nem nyert családok is értesítést kapnak e-mailben. Erre azonban még nem nagyon volt példa. (Kizárólag szélsőséges okok miatt.) A KIKAPCS. esemény szervezését is fontos elkezdeni, mivel helyszínt találni nem a legegyszerűbb. Az eseményen a szervezet célja leginkább, hogy folyamatosan építse a közösséget, illetve ismerkedő játékokon keresztül meg tudják figyelni, ki-kivel szimpatizál-ez a későbbiekben azért fontos, hogy az egymásnak szimpatikus családokat együtt egy nyaralásra osszák be. Az esemény után egyből elkezdődik a családok kikapcsolódásának szervezése. Mindez azzal veszi kezdetét, hogy a partnerszállodákkal egyeztetik a szabad, holt szezonban lévő szobák időpontját. Az időpontokat tudván az összes családot beosztják egy-egy szállodához.

Végül a 40 családból, 5 család fog egyszerre nyaralni menni különböző szálláshelyre, ahol nagyon sok élmény várja őket. Egy nyaraláson, 5 család mellé összesen 2 gyógypedagógus és egy animátor van beosztva, mely azért fontos, hogy a szülők pár órára tehermentesítve legyenek. Ezeknek a megvalósítása a nyaralás lebonyolítása folyamatábrához tartozik.

Stratégia megvalósulásához kapcsolódó mérőszámok meghatározása:

A stratégiát nem elég csak meghatározni, rendkívül fontos a megvalósulási arányt is mérni. A legtöbb esetben nem elégséges, ha a vezetőség meghatározza a célokat és azokat elvégzi. A monitorozás az egyik legfontosabb eszköz a jövőre nézve, különösen, ha a stratégiák alkalmazásának sikerességéről beszélünk.

A KIKAPCS. startup céljait és stratégiáit a következőképpen tudjuk strukturálni:

Szervezeti fejlődés/struktúra a TQM alapelvei közül a HR kérdések

Csapattagok száma: jelenleg a KIKAPCS. Alapítványban két fő tevékenykedik aktívan, amely egy teljes állású és egy félállású csapattagot takar. A 2018-as évben önkéntes alapon kezdték majd 2019 februárjától a szervezeti célok között szerepelt, hogy minimum további 3 csapattagot képes legyen befogadni a szervezet önkéntes alapon.

Munkatársak/csapattagok elégedettsége: Az elégedettséget jelenleg személyes beszélgetésekkel és visszajelzésekkel mérik. Fontos az, hogy csapaton belül az erősségeknek megfelelően legyen elosztva a feladatok, hiszen a siker motiválja a csapatot, és ha motiváltak az emberek és sikeresek, akkor az elégedettség is növelhető.

Fizetés ellenében foglalkoztatott munkavállalók száma: 2019-es céljaik egyike az volt, hogy két fizetett munkavállalót képes legyen eltartani az alapítvány. Ez a cél sikeresen teljesült is, így 2020-ban további munkavállalókat kívánnak foglalkoztatni (egyelőre azonban kizárólag önkéntes alapon).

Önkéntesek száma: Minimum 10 önkéntes egyetemista hallgató elérését tűzték ki a 2019-2020-as évre. Ezt a számot a családok számának függvényében tudják növelni, ezért önálló stratégiai célt nem tudok felállítani a jövőre vonatkozóan.

Gyógypedagógusok száma: a 2019-2020-as évben minimum 10 gyógypedagógus hallgatóra van a szervezetnek szüksége. Az ELTE Bárczi Kar nyújtott egy lehetőséget, mely szerint az egyetem elfogadja szakmai gyakorlatnak, ha a hallgatók a KIKAPCS. nyaralások alatt önkénteskednek és a speciális nevelési igényű gyermekeknek tartanak foglalkozásokat. Ez esetben ez máris egy motiváló erő a diákok számára, hiszen nyaralással egybekötve csinálhatják a szakmai gyakorlatukat. Ezen kívül a fiatalos közösséggel tudják őket motiválni és mérni a jelentkezők számának növekedését.

Vevői kör elégedettsége

Kedvezményezettek száma: a 2020-es évben 40 speciális nevelési igényű gyermeket nevelő családot visz el a szervezet nyaralni és fogad be a közösségbe. A cél az, hogy évről évre minimum 20 családdal növeljék a közösség számát.

Kedvezményezettek elégedettsége: Ennek a számnak a mérésére online kérdőívet fognak készíteni az aktív tagok, melynek célja az elégedettség mérése lesz.

Ajánlások száma: Mivel egy alapítványról beszélünk, az egyik legfontosabb cél a családok és gyermekek elégedettsége a programmal kapcsolatban. Ennek mérése a következők szerint alakul: nyomon tudják követni a visszatérő családok számát és azt, hogy hány újabb család jött a régiek ajánlásával. Ha a családok meg lesznek elégedve a programmal, akkor visszajáró közösség tagok lesznek és ajánlani is fogják a programot ismerőseiknek. Ez azt bizonyítani, hogy a családok elégedettsége megfelelő.

Jelentkezők száma: A jelentkező családok számát évről évre növelni szeretnék. Ezt összesítve azt jelenti, hogy 2021-re legalább 150 családot szeretnének nyaralásban részesíteni. Ennek megvalósulása nagyban függ a pénzügyi stabilitástól is.

Fenntarthatóság/ Növekedés

Éves tervezett költségvetés: A éves tervezett költségvetésben szerepel a működési költség (bérezés, egyéb működéssel kapcsolatos teendők), 40 család nyaralásának és ellátásnak költsége, és az egyéb programok.

Partnerkapcsolatok száma, ezeknek a minősége: Céljuk a stratégiai partnerkapcsolatok kialakítása cégekkel. Ezeknél az együttműködéseknel a legfontosabb, hogy hosszú távon köteleződjenek el mellettük, illetve a két szervezet brand céljai hasonlítsanak. A minőség javulás érdekében a transzparenciái és a szervezet élettartalma tud segíteni.

Partnerszállodák száma: Ezen szállodák jelenlegi száma hét, és a 2020-as évben minimum még három kapcsolatot szükséges kialakítaniuk. Céljuk, hogy 2021-re minimum 50 szállodát bevonjanak a KIKAPCS. Alapítványba.

Adománygyűjtés sikeressége: Minden egyes adománygyűjtési próbálkozásukat egy excel táblázatban vezetik. Az év végén összesítik, hogy melyek azok a cégek, akikkel szoros kapcsolatot sikerült kialakítaniuk és akár a jövő évben is elkötelezettek lennének irántuk. Ezen kívül ellenőrzik, hogy mi volt esetleges sikertelenségük oka a többi cégnél és ezeket tudják fejleszteni.

A fentebb említett minőségcélok együttes mérése/elemezése:

Ennek megfelelően felállítható egy KPI rendszer, mely segítségre lesz abban, hogy a 2020-as célok teljesülési arányát fel tudják mérni.

A mostani mérések a 2020-as célokra fognak fókuszálni. Az a cél, amelyik teljesült az év végére 1 pontot fog kapni, amelyik megbukott, vagy csak részlegesen sikerült az 0-át. Ebből egy oszlopdiaagram készül, melynek segítségével látjuk az arányokat és a nem teljesült célkitűzéseket tudjuk vizsgálni. Ennek célja, hogy megtaláljuk a hibákat és javítsuk is őket. A kimeneti tényezők mérése is fontos, hiszen így tudunk javítani a szervezet teljesítményén.

9. HASONLÓ TEVÉKENYSÉGŰ SZERVEZETEK BEMUTATÁSA

Magyarországon jelenleg a KIKAPCS. Alapítvány tevékenységét tekintve egyedülálló szervezet. Azonban az APPY-n keresztül-, akik számos másik Alapítvány segítségével szolgálnak- volt szerencsém megismerni pár hasonló tevékenységű non-profit szervezetet/ social startupot. Ezekről szeretnék rövid bemutatást tartani.

Amigos

Mára már talán egy kicsit mindenkinek ismerősen cseng az Amigos Alapítvány neve. Hiszen hosszú utat tettek meg ahhoz, hogy ekkora sikereket érjenek el.

Az Amigos szintén social startup, egy egyetemistákból álló jótékonyági szervezet, akik a súlyosan beteg gyerekeket motiválják a gyógyulásra egy hasznos eszközön, a nyelvtanuláson keresztül. Egyetemistaként példát mutatnak, hiszen ők is tanulnak, diákok, ugyanakkor barátként foglalkoznak a gyermekekkel.

Hosszú tervezés után 2015 tavaszán a kórházigazgató és kórházpedagógusok segítségével elindulhatott a kezdeményezés. Tizenegy egyetemista felváltva kezdett járni a Tűzoltó utcai gyermekklinikára. A terv egyszerű volt: kicsit tanulni, beszélgetni, „haverkodni”, innen jött a név is: Amigos, vagyis barátok, hogy a gyerekek érezzék, még a legnehezebb időkben is mellettük áll valaki, aki ismeretlenül is meg akarja őket ismerni. A pozitív visszajelzések pedig minden elképzelést felülmúltak.

Mára már jelen vannak Budapesten, Szegeden, Debrecenben és Szombathelyen is a helyi kórházakban, 140 önkéntes Amigo segítségével.

További fejlődésüket az Appy támogatja és segíti.

Mosoly Alapítvány

A Mosoly mese- és művészetterápiás szolgáltatással segíti azon gyermekeket és családjaikat, akiknek súlyos betegség vagy trauma következtében felborult a testi-lelki egyensúlyuk. Kórházi terápiás foglalkozásaik és a rehabilitációs csoportjaik Budapesten, Pécsen és Debrecenben találhatóak. Évente nagyjából 00-450 terápiát tartanak 800 gyerek részvételével.

Tevékenységük kiegészítője az orvosi kezeléseknél. Munkájukat az egészségügyi intézmények szakembereivel szoros együttműködésben végzik a tartós gyógyulás érdekében. Segítségükre tapasztalt szakemberek állnak.

10. KVALITATÍV KUTATÁS

10.1. Mélyinterjú

Kutatásom utolsó fázisában, hogy tudásomat mélyebbre ássam egy mélyinterjút készítettem Bárdió Lucával, a KIKAPCS. Alapítvány megálmodójával/ alapítójával.

Céлом megérteni az alapkérdéseket egy social startup kapcsán, rálátást nyerni az alapítók gondolkodásmódjára, felfogására és motivációjára. Úgy gondolom a kvalitatív módszer segítségével teljes betekintést nyerhettem a téma mögé és választ kaptam a kérdéseimre.

Fontos pillér számomra, hogy a dolgozatot olvasók is megértsék a témám mögötti életfelfogást és értékeket, amiket az Alapítvány képvisel. Ez a kutatás inkább személyes jellegű, minőségi adatokkal szolgál.

1. Szerinted mi a KIKAPCS. legfontosabb alappillére, ami nélkül nem valósulhatott volna meg?

Az egyik legfontosabb alappillére az, hogy a szolgáltatásunkra tényleg van igény, és a kedvezményezettek valós problémáira nyújtunk megoldást. A szolgáltatás kialakítását egy alapos piackutatás előzte meg és egy pilot project, ami kulcsfontosságú volt ahhoz, hogy a valós igényekre reagáljunk. Emellett persze nagyon fontos volt a csapat hite is, hogy tényleg tudtuk, hogy mi ezt megszeretnénk és fogjuk is valósítani.

2. Hogyan kerültél közel a startup világhoz?

Az egyetemen volt egy óra, és ott mondták, hogy van lehetőség csatlakozni a Startup VIP kurzushoz. Nagyon megörültem, mert végre eljött az alkalom, hogy részvegyek egy gyakorlatorientált órán. Egyébként itt született meg a KIKAPCS. Fél éves volt a kurzus, és az volt a feladatunk, hogy validáljunk egy üzleti koncepciót. De igazán közel úgy kerültem, hogy sok rendezvényen vettünk részt és sokszor “gátlástalanul”, óriási önbizalommal telefonálgattam és kerestem meg embereket annak érdekében, hogy a KIKAPCS. fejlődni tudjon.

3. Mi inspirált az Alapítvány létrehozásában?

Már kiskorom óta szeretnék segíteni a beteg gyerekeken, de sosem tudtam hogyan tegyem, hiszen nem az orvosira mentem továbbtanulni, hanem közgazdásznak. Még az egyetem elején felvételt nyertem egy alapítványba, ahol kórházban fekvő, súlyosan beteg gyermekeknek tanítottunk nyelveket és játszottunk velük. Ennél a szervezetenél részt vettem nagyon sok operatív, szervezeti kérdést érintő munkában.

Az egyetemi órán pedig az ötletem bekerült a legjobb három közé. Amikor elkezdtünk rajta dolgozni, akkor mondta az akkori tanárunk, hogy nem csillog a szemünk. Igen, itt egyből mondtam, hogy mert nem mindenképpen beteg gyerekeknek szeretnénk segíteni, ami így is lett.

4. Milyennek látod a hazai startupok helyzetét? Ehhez képest a KIKAPCS. hol helyezkedik el?

A KIKAPCS. jogi formáját tekintve, nonprofit szervezet. Itthon vannak nagyon jó startup inkubátorok és ha elég kitartó a csapat, akkor szerintem nagyon szuper és piacképes ötleteket tudnak a piacra dobni.

5. Mit gondolsz kinek való a startup munkakörnyezet?

Mindenképpen olyan embereknek, akik nagyon elkötelezettek és kitartóak. Képesek akár hónapokat vagy éveket úgy dolgozni, hogy nem feltétlenül látják még az eredményt. Kell hozzá egy adag bátorság és hit is, és persze az sem elhanyagolható, hogy tudni kell alkalmazkodni a változó világunkhoz és egy nemzetközi piactól sem szabad az illetőnek megijedni.

6. A startup indulásakor mit gondoltál, ha valaha is elbukik a vállalkozás, mi okozhatja?

Nagy félelmem volt, hogy mi nagyon fiatalok vagyunk és nem tudunk semmit a kedvezményezett világáról. Azt kérdeztem magamtól, hogy mit tudunk mi nekik nyújtani? Hogyan fognak bennünk bízni ilyen fiatalon? Viszont az első közösségi találkozón megbizonyosodtam róla, hogy nem valósak a félelmeim.

7. Szerepel az ötéves tervben a nemzetközi piacra való bejutás?

Igen, nagyon sokat gondolkodunk ezen a kérdésen, de egyelőre még nem árulok el semi konkrétumot.

8. Mit javasolnál azoknak, akik most szeretnének startup vállalkozást indítani?

Azt, hogy mindenképpen szükséges egy nagyon jó csapat, úgy sokkal könnyebb. Legyenek nagyon kitartóak! Szerintem semi sem lehetetlen csak tenni kell érte és igazán hinni benne.

9. Mi az, amit visszatekintve másképp csinálnál?

Nincs ilyen jelenleg. Elégedett vagyok.

10. Miért sorolható a KIKAPCS. Alapítvány a startupok közé, ha egy nonprofit szervezetről beszélünk?

Azért tartjuk magunkat social startupnak, mert skálázhatóak vagyunk, és olyan gyors ütemben fejlődünk, mint egy startup.

11. Mi a véleményed a startup inkubátoroktól?

Szerintem nagyon fontos szerepük van! Mi is egy kis egyetemi inkubátorból indultunk és nagyon sok kapcsolati segítséget kaptunk. Az benne a jó, ha kicsit is elbizonytalanodsz, mindig van ott egy tapasztaltabb ember, aki fogja a kezéd. Természetesen nem csinálja meg helyetted a munkát, de amikor szükséged van rá, akkor bátorít.

12. A jelenlegi piacon szerinted kik a “nevesebb” startupok? Mit tanulhatunk tőlük?

BitRise vagy Turbine.AI- de velük nem nagyon állunk kapcsolatban. A startup inkubátorokat jobban ismerem. Szerintem egytől egyig minden szervezettől sokat lehet tanulni. Mi is jó gyakorlatokat vettünk át és mások hibáiból is tanultunk.

10.2. Kvalitatív kutatás elemzése, összegzése

Ez az interjú rálátást biztosít a startup szférára és kellő motivációt ad ahhoz, hogy esetlegesen saját vállalkozásba kezdjünk. A korábban forrásokkal alátámasztott tények egyeznek a mélyinterjún kapott adatokkal. Hiszen a kvalitatív kutatásom során a következő elemeket használtam:

- Mélyinterjú
- Megfigyelés
- Történeti forráselemzés

A vizsgált kérdéskör számomra a startup létrejöttének körülményei, fennmaradása és működtetése. Emellett fontos pillér a célcsoport vizsgálata is.

Az elemzéseimmel és a kutatáson kapott eredményekkel kívánom bizonyítani, hogy a szakmai tartalmak mellett mekkora szerepe van egy-egy inkubátor szervezetnek egy nonprofit startup létrejöttében, vagy indulásában és, hogy milyen fontos felállítani a szervezet folyamati ábráját, működési stratégiáját.

Habár Bárdió Luca a KIKAPCS. megálmodója arra buzdít minket, hogy bártan vágjunk bele egy startup vállalkozás létrehozásába, a dolgozatomból kiderül, hogy mi mindenre szükséges odafigyelni, hogy sikereket érjünk el.

Szakdolgozatom felépítése a TQM alapelveket figyelembe véve, és arra épülve alakul. Hiszen meghatározó pontja a szervezet működésének.

A kvalitatív kutatás során pontos és széleskörű rálátást nyerhetünk a szervezet folyamataira, ami azért fontos, hogy minőségi és nem számszerű adatokat nyerhessünk az elemzés során.

Következtetésképpen arra jutottam, hogy social impact startup indítása esetén mindenképpen szükségünk lesz külső segítségre. Vagy legalábbis profi szakemberek fellépésére, valamint nem árt, ha kiszélesítjük/ bővítjük ismeretségi körünket, hiszen a továbbiakban elengedhetetlen eleme a bővülésnek és sikerességnek.

11. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom végére érve megállapítottam, hogy egy nonprofit szervezet stratégiájának a felállítása is legalább annyi befektetett munkát igényel, mint a vállalati stratégia meghatározása. Attól, hogy egy szervezet nonprofitként működik, ugyanúgy megvalósítható és reális pénzügyi alapokon nyugvó célkitűzések szükségesek a profi szintű működéshez. Levonható következtetésem, hogy a nonprofit szférának egy nagyon dinamikus változó környezethez kell alkalmazkodnia és ezek mellett a feltételek mellett meg kell határozni egy erős szervezeti kultúrát és működést. Dolgozatom alappillére, hogy a stratégiai működést a TQM alapelveinek megfelelően állítsam fel. Ennek elemeiként a következő fontos pillér meghatározni a szervezet küldetését, értékeit és jövőképét. Mindezekből kiindulva sikeresen meghatározhatóak a minőségcél például, melyeket a szervezetnek követnie kell a 2020-as évben a sikeres működés érdekében. Nem elég, ha a célok csak a vezetők fejében fogalmazódnak meg, ezért meghatározó az üzletpolitikát is, mely alapján a csapattagok letisztultabb képet kapnak arról, milyen akciókat kell végrehajtani a célok elérése érdekében. Mindezt egy SWOT elemzéssel folytattam annak érdekében, hogy megtudjam milyen gyengeségekre és veszélyekre számíthatunk, és ezeken tudnak dolgozni. Emellett a szervezet erősségeit és lehetőségeit is feltérképeztem. Ebben a részben felfedezhető, hogy a TQM egyik fontos alappillére mentén elemeztem a főbb kérdéseket, mely nem más, mint a vezetői elköteleződés. Dolgozatom fő részében kitértem a TQM második fő alappillére, mely a vevőközpontúság. A vevőközpontúság pillérnél fontosnak tartottam bemutatni az alapítvány kedvezményezett/vevői körét és a stakeholdereket és nekik különféle igényeit. A harmadik fontos pillér a folyamatok fejlesztése. Ennél a résznél a KIKAPCS. Alapítvány életében talán a két fontosabb folyamatot modelleztem folyamatára segítségével. A két legfontosabb folyamat egyike az, hogy hogyan jutnak el a családok a nyaralásig, illetve a másik, hogy hogyan működik az adománygyűjtés. A folyamatábrák segítségével tisztább képet kapunk arról, milyen sokrétű egy tevékenység.

Következtetésképp a következőket állapítottam meg. A köztudatban szereplő startup kifejezés abszolút ráhúzható egy nonprofit szervezet tevékenységére is, ha kellő tudással rendelkezünk a stratégiai menedzsment felállításával és működtetésével. Számomra fontos volt a nonprofit szféra kutatása és elemzése, hogy hogyan működnek ezek a szervezetek. Milyen feltételekkel tudnak létrejönni és mi szükséges az „életben” maradásukhoz. Ismereteimet bővíthettem, hiszen korábban nem sokat tudtam az inkubátor cégekről. Pedig valójában óriási szerepük van ebben a szférában.

Befejezésként, nagyon izgalmas volt úgy szakdolgozatot írnom, hogy a cég további fejlődéséről és működéséről gondolkozhattam közben. Valamint, hogy szakmai gyakorlatom töltése alatt megtanulhattam ezeket a folyamatokat, rálátást nyerhettem a social média fontosságára és szerepére. Valamint szerencsésnek mondhatom magam, hogy együtt dolgozhattam az Appy inkubátorral, sokat tanultam az általuk szervezett meetingeken és workshopokon. Úgy érzem, ha pár év múlva vállalkozást alapítanék, kellő tudást nyertem a kutatásom során.

12. IRODALOMJEGYZÉK

Márkus Mónika: Mérlegen a hazai start-upok (2016) uni-bge.hu

https://uni-bge.hu/GKZ/Kutatas-Projekt-Mobilitas/LIM-Folyoirat/2016/Cikkek/Ck_Markus.pdf Letöltés dátuma: 2020.04.20.

Startup inkubátor K&H

<https://startitkh.hu/>

Startup inkubátor Design Terminal

<https://designterminal.org/hu/fooldal/>

Startup inkubátor Appy

<https://appy.hu/>

JÁKI, ERIKA – MOLNÁR, ENDRE MIHÁLY – KÁDÁR, BÉLA

CHARACTERISTICS AND CHALLENGES OF THE HUNGARIAN STARTUP ECOSYSTEM

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4082/1/VT_2019n5p2.pdf Letöltés dátuma: 2020.05.02.

Non-profit: Az *Esély* 1991. évi 1. számában megjelent tanulmány rövidített változata

Non-profit szektor: Lásd erről bővebben Wolfgang Seibel tanulmányát: *A kormány és a nonprofit szektor közötti kapcsolat nemzetközi összehasonlításban: Franciaország és az NSZK*, *Esély*, 1991/1.

Nagy Gyula és Neumann László tanulmánya: *Támogatott foglalkoztatási formák Magyarországon és Ausztriában*, *Esély*, 1991/1.

Lester M. Salamon: Az állam és a nonprofit szektor kapcsolata a költségvetési megszorítások időszakában (Az USA tapasztalatai), *Kultúra és Közösség*, 1989/3.

KÉM Miklós - Egy definíciós vita és ami mögötte van, *Esély*, 1991 -
nonprofitkutatás.hu Letöltés dátuma: 2020.04.25.

SALAMON Melinda A TQM alkalmazhatósága a közsférában

VEZETÉSTUDOMÁNY XLII. ÉVF. 2011. 5. SZÁM / ISSN 0133-0179

<http://unipub.lib.unicorvinus.hu/2594/1/vt2011n5p57.pdf> Letöltés dátuma:
2020.05.02.

Amigos Alapítvány

<http://www.amigosagyerekekert.hu/>

Macher J. (2010): A magyarországi nonprofit szektor, különös tekintettel az ezredfordulóraa kutatások tükrében, Nonprofit Monitor

Kuti É. (2001): Döntéshozók és döntési mechanizmusok a nonprofit szektor finanszírozásában, Közgazdasági Szemle

Mohammed A. R., Maria C. P. (2014): Investigating the Impact of Strategic Planning on Access to Funding Performance in Non-Governmental Organizations. The International Journal of Business & Management. 2 (11)

Horváth Z. (2017): Stratégiai tervezés a nonprofit szervezetek gyakorlatában. In: Vilmányi M., Kazár K. (szerk): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 167-184.o.

Magos A., Németh G. (2014): Vállalkozói kultúra fejlesztése nagyban. In: Lukovics M., Zuti B. (szerk): A területi fejlődés dilemmái. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 359-368. o.

Ramaisa A. R., Fazeyha Z. R., Huzaiifa A. R. (2017): Strategic Planning Role in Non Profit Organizations. Journal for Studies in Management and Planning. 03 (06)

Rateb J. S. et al. (2016): Benchmarking of TQM practices in INGOs: a literature review, 236-261.o. 23 (01)

Kövesi J., Topár J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai, Typotex Kiadó, Budapest

Joao A., Liége M., Aurélio H. (2016): Fundraising Strategies Developed by MBA Students in Project-Based Learning Courses. Journal of Problem Based Learning in Higher Education, 91-99.o., 4 (1)

Sajátos nevelési igényű gyermekek száma

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-761_hu.htm Letöltés dátuma: 2020.02.04.

A kereskedelmi szálláshelyek kapacitása (2001-2017).

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_oga001.html Letöltés dátuma: 2019.10.20.

Hubert, Jozsef (2017) Adománygyűjtés, impulzusadományozás a közösségi médiában.

Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 48 (2). pp. 67-78. DOI

10.14267/VEZTUD.2017.02.06

<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2714/> Letöltés dátuma: 2020.05.28.