

A KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS
GYAKORLATI MEGVALÓSULÁSA A HAJLÉKTALAN REINTEGRÁCIÓBAN

PUTTING CSV INTO PRACTICE
THROUGH THE REINTEGRATION OF HOMELESS PEOPLE

KONZULENS: KAJOS ATTILA
KÉSZÍTETTE: MUZSLAI BARNABÁS
PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL BSc
2020. ÉVFOLYAM

ABSZTRAKT

A tanulmány bemutatja, hogy egy profitorientált vállalat, a Recobin működésében miként jelenik meg a közös értékteremtés (CSV – creating shared value), azon belül is a hajléktalan emberek foglalkoztatása és reintegrálása a munkaerőpiacra. Ezt három kutatási kérdés megválaszolásával teszi. Első kutatási kérdése, hogy a Recobin tevékenysége valóban közös értékteremtés-e. A második, hogy a gazdasági és a társadalmi érték létrejöttének szükségszerű feltétele a közös értékteremtés megvalósulása. A harmadik, hogy milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy a Recobin sikeresen hozza létre a közös értéket. A kutatás alapját internetes források, egyetemi előadások, továbbá két mélyinterjú adja. A tanulmány eredménye, hogy rögzíti a közös értékteremtés egy nem várt megvalósulását, annak mikéntjét, illetve az azt befolyásoló külső és belső tényezőket. Bemutatja, hogy az így létrejött értékhez miért szükségszerű a közös értékteremtés megvalósulása. Továbbá javaslatot tesz a közös érték mérésére, számvitelileg alátámasztva, a SROI módszer segítségével. A Recobin esete forradalmi jellegű, nem csak az iparágban, de a hajléktalanellátásban is, ezért a jövőre nézve követendő példaként szolgál az üzleti világnak, illetve fontos üzenetet hordoz az állami és a civil élet szereplői számára is.

JEL-kód: M14

Kulcsszavak: CSV, közös értékteremtés, társadalmi érték, hajléktalanság, reintegráció, SROI

TARTALOMJEGYZÉK

I.	BEVEZETÉS	1
II.	A KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS	2
II.1.	A KONCEPCIÓ	2
II.2.	A KONCEPCIÓ KRITIKÁI	5
II.3.	A KONCEPCIÓ ALKALMAZÁSA	7
III.	A RECOBIN KFT.	10
III.1.	A HULLADÉKKEZELÉSI SEKTOR	10
III.2.	A GAZDASÁGI ÉRTÉKTEREMTÉS A VÁLLALAT ÜZLETI MODELLJÉBEN	12
III.3.	A STRATÉGIÁT BEFOLYÁSOLÓ BELSŐ TÉNYEZŐK	18
IV.	A REINTEGRÁCIÓS TEVÉKENYSÉG	19
IV.1.	A HAJLÉKTALANELLÁTÓ RENDSZER MAGYARORSZÁGON	19
IV.2.	A TÁRSADALMI ÉRTÉKTEREMTÉS	21
IV.3.	A STRATÉGIÁT BEFOLYÁSOLÓ KÜLSŐ TÉNYEZŐK	22
V.	A TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKE A VÁLLALAT SZÁMÁRA	23
V.1.	ÜZLETI ÖSSZEFOGLALÓ	23
V.2.	ÉRTÉKELÉSI MEGFONTOLÁSOK	24
VI.	AZ ÉRTÉK MÉRÉSE SROI MÓDSZERTANNAL	26
VI.1.	A SROI MÓDSZER	26
VI.2.	A SROI MÓDSZER ALKALMAZÁSA	27
VI.3.	A SROI MÓDSZER ALKALMAZÁSA A RECOBIN ESETÉBEN	29
VII.	LEZÁRÁS	30
	HIVATKOZÁSJEGYZÉK	33
	INTERJÚ KIVONAT	35

I. BEVEZETÉS

Vállalatelméleti szempontból a közös érték relevanciája annak a tudományos és üzleti világban is meghatározó jellegében rejlik. A kapitalizmus és a társadalom kapcsolatának válságára reagálva egy átfogó üzleti elméletet nyújt megoldásként: a közös érték gondolata meghaladja a neoklasszikus közgazdaságtan azon nézetét, hogy a társadalmi értékteremtés csak kompromisszumként, vagyis csak a profitmaximalizálás kárára jöhet létre, és elköteleződik amellett, hogy a fenntartható növekedéshez az út a társadalmi kihívásoknak a vállalkozás tevékenységi körébe való integrálásán át vezet. Kramer és Porter szerint a profitmaximalizálás vagy a társadalmi érdek kizárólagosságában gondolkodó irányok, közpolitikák, civil-, mozgalmi- vagy vállalati stratégiák sokszor maguk lehetetlenítik el, hogy társadalmi és gazdasági érték egyszerre szülessen. Következésképp az eddigi kizárólagossággal jellemezhető megközelítések tárgyasulást, árversenyt, kevés valódi innovációt, lassú organikus növekedést okoztak, valamint azt, hogy sokszor nem volt egyértelmű a versenyelőny. (Kramer és Porter, 2011)

A tanulmánnyal egy nem hétköznapi értéklánc újragondolására és egy különleges klaszter kialakulására szeretnék rávilágítani, ami nem csak a fenntartható növekedést teszi lehetővé, de társadalmi értékteremtése is rendkívüli abban a környezetben, amiben létrejött. A Recobin egy gyorsan fejlődő, főtevékenységét tekintve hulladékgazdálkodással foglalkozó vállalkozás. A vállalkozás elkötelezett a környezeti fenntarthatóság mellett, illetve más, a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységeket is vállal. A cég immár hét éve foglalkozik hajléktalan emberek munkaerőpiaci reintegrációjával. Ennek köszönhetően egyfelől sajátos értékajánlatot kínál ügyfeleinek, hiszen a tevékenység egyfajta unique selling point-ként működik. Másfelől járadékra tud szert tenni a reintegráción keresztül, hiszen a társadalmi környezet biztosítja a tevékenységhez szükséges erőforrások jó részét. Harmadrészt a társadalmi értékteremtés mentén létrejött stabil munkaerő állomány biztosítja a növekedés feltételét a magas fluktuációval küzdő versenytársakkal szemben. A Recobin tevékenységében állami, civil és egyházi szervezetek is segítik. (Ferenczi, 2022a)

A kutatási kérdéseim, hogy *(1) a Recobin tevékenysége közös értékteremtés-e, (2) a gazdasági és a társadalmi érték létrejöttének szükségszerű feltétele a közös értékteremtés megvalósulása (3) és hogy milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy a Recobin sikeresen hozza létre a közös értéket.* Emellett a közös értékteremtés hozzáadott

értékének mérésére is javaslatot teszek. A kutatási kérdések megválaszolásának módját a szakirodalomban leírt módszerek vizsgálata adja.

A kutatás alapjául négy előadás, a Recobin és versenytársainak weboldala, néhány az iparágat leíró online forrás, illetve három interjú szolgál, ez utóbbiakat az alapítóval, Ferenczi Attilával, nagyjából egy-egy év különbséggel készítettem. Az előadók, Ferenczi kivételével, mind képzett és gyakorló szociális munkások. Mind különböző pozíciókban helyezkednek el, az első vezetői, koordinátori szerepet tölt be, a második a szociális ellátás mellett szakpolitikai tanácsadással is foglalkozott, a harmadik pedig az addikcióval élők ellátásában dolgozott az állami hajléktalanellátó rendszer keretein belül, ő mára a Recobin teljes időben foglalkoztatott munkatársa lett. Munkájuk jogi környezete okán, illetve a létrejött klaszter üzleti titkai miatt, személyükre anonim módon fogok hivatkozni, a velük kapcsolatba hozható állami szervek, civil- és egyházi szervezetek nevét nem említem.

A következő fejezetben bemutatom a közös érték koncepcióját, annak legmeghatározóbb kritikáit és alkalmazási módszereit. A konkrét esetre áttérve elsőként a hulladékkezelési iparágat, majd a vállalkozást, és az azon belül teremtett gazdasági értéket elemzem, annak üzleti modelljének elemzésén keresztül. Ehhez kapcsolódóan vizsgálom a stratégiát befolyásoló belső tényezőket. Ezután áttérve a társadalmi értékteremtésre, bemutatom a Magyarországon működő hajléktalanellátó rendszert. Majd részletezem a Recobinnál megvalósuló közös értékteremtést, amit a hajléktalanok foglalkoztatásán keresztül végez és amin keresztül tartós versenyelőnyre tesz szert. Ebben a fejezetben a stratégiát befolyásoló külső tényezőket írom le. Miután összegzem a tevékenység üzleti jelentőségét és elemzem a mérhetőségi lehetőségeit ajánlást teszek a közös érték mérésére SROI (social return on investment) módszertannal.

II. A KÖZÖS ÉRTÉKTEREMTÉS

II.1. A KONCEPCIÓ

A CSV lényege, hogy a vállalat számára releváns társadalmi problémákat üzleti lehetőségekké alakítsa át, és ezzel hozzájáruljon a kritikus társadalmi kihívások megoldásához, miközben egyidejűleg nagyobb nyereségességet ér el. Így nem csak átformálható a társadalom és a kapitalizmus viszonya, de az innováció és a termelékenység növekedésének új hullámát érhetjük el. (Crane et al., 2014)

Kramer és Porter úgy világítják meg a közös értéket, angolul shared value, mint ami régen, ha tudatlanul is, de jelen volt az üzleti világban. Érvelésük alapján természetszerű, hogy

nagyobb növekedést jelentett, amikor a vállalatok stratégiája figyelembe vette a munkások, a helyi közösségek és a partneri környezet szükségleteit. Viszont az üzleti világ, a nonprofit szféra és az állam számára is elhomályosodott a közös érték jelentősége, mivel a profitmaximalizálást „pénz-csinálással” azonosították. Ahogy a gazdasági szükségletek, úgy a társadalmi igények is meghatározzák a piacokat, ezért a társadalmi károk belső költségeket okozhatnak a vállalatoknak, gondoljunk akár az energia vagy alapanyag pazarlásra, a balesetekre vagy az újra- és továbbképzések költségére. Következésképpen a társadalmi értékteremtés gazdasági értéket is jelent, tehát közös értékként hasznosulhat a profitorientált vállalat számára. Összességében tehát a koncepció nem redisztribúció, hanem a gazdasági és társadalmi torta növelése egyszerre. (Kramer és Porter, 2011)

Az üzleti és társadalmi fejlődés metszéspontjáról folyó tudományos párbeszéd a XX. század végére meghatározóvá vált. Kramer és Porter egy a filantrópiáról szóló írásukkal csatlakoztak a diskurzusba, amiben arról értekeztek, hogy a nonprofit szervezetek miként teremthetnek társadalmi értéket (Kramer és Porter, 1999). A vállalati filantrópia kérdése akképpen jelent meg ezután, hogy a társadalmi kezdeményezések hogyan növelhetik a versenyképességet (Kramer és Porter, 2002). 2006-os cikkükben már egy horizontálisabb megközelítésben, a „közös érték” fogalmának használatával tárgyalják, hogy hogyan lehet a vállalati társadalmi felelősségvállalást (corporate social responsibility - CSR) integrálni az alapvető üzleti stratégiába (Kramer és Porter, 2006). A szerzőpáros ekkor együtt dolgozott a Nestlé-vel az FSG tanácsadó cégen keresztül. Ennek következményeképp a multinacionális vállalat 2008-tól kezdődően félévente megjelenítette a vállalat egészére kiterjedő, a közös értékteremtésről (CSV) szóló jelentéseit (Nestlé, 2008).

Végül a közös érték teljes kidolgozását 2011-ben fejtették ki egy cikkükben, amiben a közös érték fogalma így szól: „olyan politikák és működési gyakorlatok, amelyek növelik a vállalat versenyképességét, ugyanakkor javítják a gazdasági és társadalmi feltételeket azokban a közösségekben, amelyekben a vállalat működik” (Kramer és Porter, 2011, 6. old.). A szerzők a közös értékteremtés, angolul creating shared value, a továbbiakban CSV három lehetséges módját is meghatározzák: „a termékek és piacok újragondolása olyan társadalmi problémák felkutatásával, ahol a fogyasztók kiszolgálása és a közjóhoz való hozzájárulás párhuzamosan valósítható meg; az értéklánc termelékenységének újra definiálása az ellátási lánc tagjainak társadalmi, környezeti és gazdasági képességeinek egyidejű fokozásával; valamint a helyi klaszterek fejlesztésének lehetővé tétele, hogy a beszállítókkal és helyi intézményekkel együttműködve különböző fejlesztési célokat lehessen elérni” (Crane et al., 2014, 132. old.).

A termékek és piacok újragondolása olyan alapvető kérdések átgondolását jelenti, mint, hogy a termékünk „jó-e” a fogyasztónknak, vagy a fogyasztónk fogyasztójának? A termékek újragondolására példa a plant-based élelmiszeri átmenet, míg a piacok újragondolásának esetében az „under served”, azaz az elhanyagolt piacokban rejlő lehetőségeket javasolják a vállalatok számára kiaknázni. Elhanyagolt piacok lehetnek olyan régiók, mint a fejlődő országok vagy a piramis aljára szorult társadalmi csoportok. Az értéklánc termelékenységének újra definiálása ott rejt lehetőségeket, ahol a társadalmi problémák belső költségeket okoznak a vállalatnak, a vállalat értékláncának. Példa lehet az energiahasználat és a logisztika szempontjából, mikor a vállalat csökkenti a szállítási távolságot, fejleszti a járműparkot, egyszerűsíti a folyamatot, ez egyszerre társadalmi értéket és megtakarítást is teremthet a vállalat számára. Kramer és Porter a következők mentén ajánlják az újradefiniálást: erőforrás-felhasználás, beszerzés, elosztás, alkalmazottak termelékenysége, elhelyezkedés. A vállalatoknak többféle partnerük van, köztük a klaszter részei nem csak más vállalatok, hanem szervezetek, egyesületek és tudományos intézmények is lehetnek. A szerzőpáros szerint egy nyitott és igazságos gazdaságban fejlesztett klaszter a helyi közösség sikerét is garantálja. (Kramer és Porter, 2011)

A szerzőpáros szerint a társadalmi kérdések kezelésében a források hatékony felhasználásánál az értékteremtésnek kéne kulcsszerepet játszania, legyen szó akár az államról, akár egy nonprofit szervezetről, ezért fontos a vállalati tudás és szemléletmód becsatornázása a társadalmi projektekbe. A megfelelő állami beavatkozás ösztönzi a közös értékteremtést, a hatékonyan működő nonprofit szervezet pedig támogatja azt. Az államnak három feladata van: a közös értékteremtés fokozása, a közös célok kitűzése és az innováció növelése. Példa lehet erre az egyértelmű és mérhető társadalmi célok kitűzése vagy az egyetemes teljesítményjelentési rendszerek bevezetése. (Kramer és Porter, 2011)

A közös érték koncepció állításuk szerint egy pozitív kört indít a vállalat és a társadalom életében, hiszen a közös értékteremtés mentén született profit egyszersmind katalizátorként és legitimációs tényezőként is működik az üzleti világ és érintettjei között. Felfogásuk alapján így nem minden profit egyenlő, hiszen a közös értékteremtés hosszú távon járadékkal kecsegtet, így meghatározóbb lehetőség lehet a jövőben a klasszikus vállalati, állami vagy társadalmi szemléletekkel szemben. Ezért tartják a kapitalizmus új evolúciójának. (Kramer és Porter, 2011)

II.2. A KONCEPCIÓ KRITIKÁI

Kramer és Porter 2011-es publikációját számos kritika érte. Ez részben a cikk körüli viszonylag nagy figyelemnek is köszönhető. A közös érték koncepciót inkább reakciós vagy inkrementális, mintsem átalakító válasznak látják a kapitalizmus válságára és a következő főbb hiányosságait nevezik meg: nem eredeti; elhanyagolja az üzleti tevékenység és a társadalmi kérdések közötti feszültséget; naív a vállalatok normakövető viselkedésével kapcsolatban; ezeken felül pedig a vállalat társadalomban betöltött szerepének hiányos felfogásán alapul (Crane et al., 2014). Olyan hiányosságok ezek, amik a koncepció erősségei ellenére, meghiúsíthatják a céljainak elérését.

Crane és szerzőtársai Porter-hatásnak nevezik a koncepció egyik legnagyobb erősségét, vagyis az elérés mértékét. Elérte a gyakorlati közönséget, előmozdította a vállalati felelősségvállalást, a multinacionális cégektől kezdve a kisebb vállalkozásokig elterjedt a CSV alkalmazásának gyakorlata. A koncepció elérte a médiafigyelmet is, és társadalmi párbeszédet indított, megjelentek cikkek a témában a New York Times-ban, a Guardian-ban, a Forbes-ban, a téma még a davosi Világgazdasági Fórumon is figyelmet kapott. Tudományos elismerést is vonzott maga után, amit jelez, hogy a témában írt más tanulmányokhoz képest mennyivel gyorsabban növekszik a 2011-es cikk hivatkozás száma. A koncepció további erősségei közé tartozik, hogy stratégiai szintre emeli a társadalmi célokat. Ez jelentős előrelépés az üzleti élet legitimitása szempontjából. Emellett a kormányzat a vállalatok társadalmi kezdeményezésében betöltött szerepére is felhívja a figyelmet. Végző soron pedig a CSV holisztikus keretrendszer kínál az egymástól nagyjából független elméletek egyesítésére (pl. non-market strategy, social entrepreneurship, social innovation, bottom of the pyramid), így biztosítva egy egységesebb gondolkodást az üzleti és társadalmi fejlődés metszéspontjáról. (Crane et al., 2014)

A koncepció első és talán legtöbbet hangoztatott kritikája, hogy nem eredeti. Például már az 1970-es években írtak róla, hogy a társadalmi felelősségvállalás a vállalat profitnövekedésével kell járjon (Carroll, 1999).

Daood és Menghwar (2021) három elméletet kiemelve bizonyítja be, hogy ugyan a közös érték koncepció nem forradalmi, viszont inkrementális a már meglévő elméletekhez képest. Freeman stakeholder theory-ként ismert elméletéhez képest a CSV nem kompromisszumokra, „jó egészségre” igyekszik, hanem direkt módon old meg társadalmi problémákat. A Friedman által írt shareholder theory-hoz képest a CSV a társadalmat nem jogi határokat képző

tényezőnek látja a profitmaximalizálásra nézve, hanem annak generátorának. Végül míg a CSR egy normatív gyakorlatként indult, ami a társadalmi célokat tűzte ki zászlajára, a CSV alapvetése a gazdasági értékteremtés is. (Daoood és Menghwar, 2021)

A koncepció inkrementális jellegét Kramer és Porter is kvázi beismeri Crane és szerzőtársainak adott válaszukban, ahol azt írták, hogy "szemináriumainkban és a tanítás során elismerjük ezeket a munkafolyamatokat - a HBR (Harvard Business Review) formátuma nem teszi lehetővé a lábjegyzeteket, az nem a szakirodalmi áttekintés helye", azonban kifejtik, hogy az elmélet előzményeit semmiképp nem tekintik azonosnak vele (Kramer és Porter, 2014, 149. old.). Ez lefedi az inkrementális jelleg jelentését.

A közös érték koncepció második kritikája, hogy figyelmen kívül hagyja a társadalmi és gazdasági célok közötti feszültségeket, az érdekelt feleket esetlegesen érintő negatív hatásokkal nem foglalkozik. Vogel szavaival élve "sajnos nincs bizonyíték arra, hogy az erényesebb viselkedés nyereségesebbé teszi a cégeket ... az erény piaca nem elég fontos ahhoz, hogy minden cégnek érdekében álljon a felelősségteljesebb viselkedés" (Vogel, 2005, 20. old.).

A koncepció nem oldja fel azt az alapvető kérdést, hogy hogyan lehet gazdaságilag és társadalmilag is előnyös megoldásra jutni, mikor az ellentétek a korlátozott erőforrásokban vagy etikai, méltányossági kérdésekben nyilvánulnak meg. Illetve mi történik akkor, amikor még a kompromisszum lehetősége sem áll fenn, mert például az egyik fél súlyos etikai megfontolásokból alkudni sem hajlandó. Felmerül a kérdés, hogy a termékek és piacok újragondolásánál számít-e, ha például egy multinacionális cég egyes termékein keresztül reagál a társadalmi problémákra, de fő üzletágában szándékosan magas cukor-, só- és zsírtartalmú függőséget okoz a fogyasztóinak? Mi történik, ha a vállalat szeretné, hogy a termelés a lehető legolcsóbb és leggyorsabb legyen, de a beszállító fejlődő országban élő alkalmazottai több bért és kisebb terhelést szeretnének? Fennáll-e a veszélye, hogy a klaszterek fejlődése felerősíti a régiók közötti egyenlőtlenségeket, ami migrációhoz, túlnépesedéshez és egy adott iparágtól való bizonytalan függőséghez vezet? Crane és szerzőtársai ezeknek a hiányosságoknak súlyt kölcsönöznek azzal, hogy valós példákat hoznak a való életből. (Crane et al., 2014)

Harmadik fontos kritika, hogy a vállalatok nem feltétlen normakövetők. A multinacionális vállalatok geopolitikai kontextusban működnek, ahol az állami kormányzatok nem tudják hatékonyan korlátozni őket (Crane et al., 2014). Probléma, hogy egy elkötelezett vállalkozás igyekezete sem jelent biztos sikert, ha például a monitoring rendszerek kialakítását nézzük az ellátási láncokban, hiszen a megfelelés továbbra is komoly kihívást jelent, mivel a beszállítók

széles körben csálnak (Locke et al., 2008). A kérdést mélyebben vizsgálva azonban azt láthatjuk, hogy a normaszegés mögött leggyakoribb okként a teljesítmény alapú értékítélet, a hibás szabályok és a társadalmilag már beágyazott normák állnak (Veiga et al., 2004). Ebből az következik, hogy nem a felelősségtudatra, hanem a jövőbeli gazdasági veszteségek elkerülésére hivatkozva érdemes a normaalkotást keretezni. Ilyen megközelítésben a vállalat aktív érintettként vehet részt a folyamatban, ami a CSV-en keresztül előremutató lehet.

A koncepció végső kritikájának alapja pedig, hogy Kramer és Porter a vállalat célját anélkül gondolják újra, hogy megkérdőjeleznék a vállalati önérdék szentségét. Crane és szerzőtársai úgy érvelnek, hogy ennek megkérdőjelezése azért lényeges, mert „a vállalat társadalmi szerepének mélyebb felfogása olyan rendszerszintű megoldásokat célozna meg, amelyek minden szereplőre érvényesek, és így semlegesítenék a vállalatok CSR-stratégiái közötti különbségeket. A tágabb értelemben vett társadalmi felelősségvállalás az egész iparágra kiterjedő megoldásokban és a több érdekelt felet érintő kezdeményezésekben nyilvánulna meg, ahol a vállalatok inkább a probléma egyik érintettjeként, mintsem egy érintettekből álló hálózat központjaként tekintenének magukra.” (Crane et al., 2014, 140-141.old.).

A közös érték koncepciót és kritikáit áttekintve láthatjuk, hogy annak ellenére, hogy Kramer és Porter elmélete vitatott, egy értelmes, fokozatos kiegészítés a meglévő szakirodalomban, nem pedig forradalmi fogalom, sem pedig divatszó. Más, a témában alkotott elméletektől és fogalmaktól három dimenzió vizsgálatán át különböztethetjük meg: a társadalmi értékteremtésnek stratégiai folyamatnak kell lennie; a társadalmi problémát összehangolja az értéklánccal; és a társadalmi értékteremtés közvetlen gazdasági haszonnal jár a profitorientált vállalat számára (Daood és Menghwar, 2021).

II.3. A KONCEPCIÓ ALKALMAZÁSA

A társadalmi értékteremtést rendszerszintre helyező, a „vállalat-központúságot” számonkérő kritikusaik ellenében Kramer és Porter a realitással érvelnek. Kiemelik, hogy „a közös értékteremtés éppen azért nyert akkora teret és vezetett valódi változásokhoz, mert konkrét és nagyon is kézzelfogható módon összehangolja a társadalmi haladást a vállalati önérdékkel, beleértve azokat a »régi stratégiai modelleket« is, amelyek a verseny és az uralkodó vállalati gyakorlat valóságát rögzítik (Kramer és Porter, 2014, 149. old.).” A szerzőpáros érvelését legitimnek tartva, dolgozatomban egy természetes úton létrejött közös értéket mutatok be. Bemutatom, hogy az eset megfelel a közös érték koncepció feltételeinek, hogy a gazdasági és társadalmi érték létrejöttéhez szükséges a közös értékteremtés megvalósulása, és hogy

milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy a Recobin sikeresen hozza létre a közös értéket. Míg a koncepció feltételeinek való megfelelés bemutatására elégséges a Kramer és Porter által lefektetett elmélet használata, addig a szükségesség és a külső és belső tényezők vizsgálatához további, a CSV-ét vizsgáló kutatók által kidolgozott, annak megvalósulását leíró módszereket hívok segítségül.

A közös értékteremtés Kramer és Porter által megfogalmazott három módját kiegészítendő, a koncepciót vizsgáló kutatók különböző módszereket javasolnak a megvalósításra. Például Pfitzer et al. (2013) öt egymásra épülő lépést javasolnak az alábbiak szerint: a társadalmi cél beágyazása; a társadalmi szükséglet szigorú meghatározása; a társadalmi és üzleti érték mérése; az optimális innovációs struktúra kialakítása; végül a külső érdekeltekkel való közös alkotás. (Pfitzer et al., 2013)

Daood és Menghwar szisztematikus áttekintő tanulmányukban Jesson et al. (2011) által kidolgozott felülvizsgálati módszert alkalmazták. Így 2010 és 2020 között megjelent 242 a témát érintő cikket elemeztek, amelyből végül 49 találtak relevánsnak. Kritériumaik két mércét tartalmaztak: a cikkeknek a CSV-re kellett összpontosítaniuk és egyértelmű elméleti hozzájárulással kellett rendelkezniük. Olyan kérdéseket találtak meghatározónak a szakirodalomban, mint hogy miként tud egy vállalat közös értéket teremteni és milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy a vállalatok sikeresen hozzák létre a közös értéket. Ezenkívül felhívták a CSV mérésének kutatására is a figyelmet. (Daood és Menghwar, 2021)

Daood és Menghwar két tényező vizsgálatát javasolják egy CSV stratégia mérlegelésénél. Az első az alternatív költség, vagy lehetőségköltség, angolul opportunity cost. Az alternatív költség az elutasított lehetőségek közül a legmagasabb értéket képviselőt jelöli. A második a tranzakciós költség, amely négy belső és egy külső elemből áll a CSV esetében: a társadalmi problémák keresésének, integrálásának és megszervezésének költségei, valamint a társadalmi felelősségvállalás elmaradásának költségei. A vállalat előtt álló CSV stratégia előnyös, ha elmulasztása esetében magas alternatív költséget képvisel, illetve, ha a megvalósítás tranzakciós költségei alacsonyak. Fontos látni, hogy minél inkább igazodik a társadalmi értékteremtés a vállalat főtevékenységéhez, alapvető értékláncához annál előnyösebb a megvalósítása. (Daood és Menghwar, 2021)

Emellett áttekintő tanulmányukban a CSV stratégiát befolyásoló külső és belső tényezőket is vizsgálják. Belső tényezőként írják le az emergens megközelítést, ami cikkükben leginkább

a társadalmi problémákat proaktívan kereső, azokból tanuló és azok megoldását integráló tevékenységként rajzolódik ki. A vizionárius vezetés is meghatározó belső tényező. Az erkölcsi jellemzőkkel átítatott vezetői vízió döntő fontosságú az explicit stratégiai döntés során. Harmadrészt meghatározóak a vállalatban jelenlévő kognitív képességek, amit a belső tudásteremtés határoz meg. A belső tudásteremtés egyfajta tanulási módszertan, amin keresztül az egyén egyedi kognitív tartalmaival ismerkedik a szervezet. A belső, vállalat szintű tényezőkön túl léteznek külső tényezők is, ilyen az ország szintű tényezők, az állami és szabályozó szervek, a kultúra, az iparág szintű tényezők, az iparág természete és a versenytársak, valamint az egyén szintű tényezők, vagyis a fogyasztói viselkedés. (Daood és Menghwar, 2021)

Külső tényezők	Ország szintű tényezők	Kormányzati szervek
		Szabályozó szervek
		Kultúra
	Ipárág szintű tényezők	Ipárág természete
		Versenytársak
	Egyén szintű tényező	Fogyasztói viselkedés
Belső tényezők	Vállalat szintű tényezők	Emergens megközelítés
		Vizionárius vezetés
		Kognitív képességek

1. ábra: A CSV stratégiát meghatározó tényezők, forrás: saját szerkesztés

Daood és Menghwar (2021, 479 old.) alapján

A leírtakra támaszkodva a tanulmányban azt kutatom, hogy a Recobin, egy a főtevékenységét a hulladékkezelési iparágban végző vállalat, miként tud közös értéket teremteni, a gazdasági és a társadalmi érték létrejöttének szükségszerű feltétele-e a közös értékteremtés megvalósulása, és hogy milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy sikeresen hozza létre a közös értéket. Mindezt a fentebb már leírt módon teszem. A koncepciónak való megfelelést Kramer és Porter 2011-es cikkére támaszkodva vizsgálom, míg a közös értékteremtés szükségességét Daood és Menghwar az alternatív és tranzakciós költségek mérlegeléssel kapcsolatos javaslatának tükrében igazolom. A külső és belső tényezők vizsgálatához szintén Daood és Menghwar fentebb leírt keretrendszerét használom.

Kutatási kérdés	A megválaszolás módja
A Recobin tevékenysége közös értékteremtés?	Kramer és Porter koncepciójának leírt feltételeinek való megfelelés vizsgálata: stratégiai folyamat; a társadalmi problémát összehangolja az értéklánccal; közvetlen gazdasági haszonnal jár.
A gazdasági és a társadalmi érték létrejöttének szükséges feltétele a közös értékteremtés megvalósulása.	Daood és Menghwar javaslata alapján az alternatív és tranzakciós költségek mérlegelésének tükrében igazolom.
Milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy sikeresen hozza létre a közös értéket?	Daood és Menghwar külső és belső tényezőket vizsgáló keretrendszere mentén vizsgálom.

2. ábra: A tanulmány keretei, forrás: saját szerkesztés

III. A RECOBIN KFT.

III.1. A HULLADÉKKEZELÉSI SZEKTOR

Chikán (2020) Porter (1980) alapján bemutatja, hogy a vállalati stratégia mindig versenysztratégia, a versenysztratégiák vizsgálatának egy lehetséges kiindulópontja pedig a szektorelemzés, amelynek célja, hogy megmutassa a szektor üzleti kilátásait befolyásoló gazdasági viszonyokat, ezáltal pedig megmutassa a szektorban való működés, illetve az abba való belépés következményeit (Chikán, 2020, 2.1.2. fejezet). Ahhoz, hogy kontextusba helyezzem a Recobin CSV stratégiáját ebben az alfejezetben bemutatom a főtevékenységének, vagyis a hulladékkezelésnek a szektorát.

A szektorelemzés atyja a közös érték elméletéhez hasonlóan M. E. Porter. Az öt erő modellként is ismert koncepciót 1980-ban *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* című művében publikálta először és többször is tovább dolgozta, például egy új kiadást 1998-ban is megjelenített. A tőle származó definíció alapján a szektor az azonos vagy egymást közvetlenül helyettesítő termékeket előállító vagy szolgáltatást nyújtó vállalatok csoportját jelöli. Röviden összefoglalva a szektort befolyásoló öt erő (1) a verseny a szektor vállalati között, (2) a szállítók alkuereje, (3) a vevők alkuereje, (4) az új belépők fenyegetése, illetve (5) a helyettesítő termékek fenyegetése (Porter, 1980).

A Recobin alapítójával készített második interjúban, Ferenczi Attilától, az alapítótól, Józsa (2016) alapján kérdeztem rá a szektorban működő vállalatok megkülönböztető jegyeire, ami a stratégiai csoportok elemzésének egyik alapja (Józsa, 2016, 3.2. fejezet). A módszer szintén Porterre (1980) hivatkozva lett kifejtve a könyvben.

Válaszában Ferenczi (2023) egy komplex, hálózatos szektort írt le. Kettő, a stratégiai osztályozást lehetővé tevő jellemzőt jelölt meg: a megcélzott ügyfélkört és a tevékenység fókuszát (Ferenczi, 2023). Ez a két jellemző elválaszthatatlan egymástól, ezért tekinthetők egynek is, így a versenytérkép kialakítására önmagukban nem alkalmasak. Emellett a földrajzi lefedettséget emelte még ki, mint lehetséges megkülönböztető jegyet (Ferenczi, 2023). Megítélésem szerint, ha az előbbi jellemzők alapján a vállalkozások csoportjai megkülönböztethetők egymástól, de elhelyezkedésük miatt egymással nem versengenek, akkor a földrajzi jellemző nem segít az összehasonlításban.

Tovább komplikálja a helyzetet, hogy a vállalatok sokszor egymásnak is szállítói, ezért egymásra utaltak. Meghatározó, hogy kinek, hol, milyen eszközei vannak, olyan eszközök, mint az eszközpark, a járműpark és a telephely. A Recobinnak például telephelye nincs. Az ügyfélkör és a tevékenység mentén, a Ferenczi által felsorolt három releváns iparági szereplő az ECT, az Éltex és a Saubermacher. Honlapjaik alapján ezek különböző földrajzi lefedettséggel, nagyjából azonos tevékenység fókusszal rendelkező cégek, ügyfélkörük szempontjából azonban nem versenytársai a Recobinnak. Az ECT leginkább logisztikai parkokkal és vásárlóközpontokkal foglalkozó vállalat. Az Éltex szolgáltatási köre tág, viszont leginkább telephelyei miatt fontos a vállalat szerepe az iparágban, illetve túlnyomó mértékben veszélyes és elektronikai hulladékokat kezel. A Saubermacher egy ipari parkokat kiszolgáló hulladékkezelő vállalat. Mindhárom cég marketing kommunikációjában kiemelt szerepet kap a környezetvédelem és a megbízhatóság. Ez hasonlóságot mutat a Recobin kommunikációjával, azonban Ferenczi kiemelte, hogy míg ezek mind kizárólag hulladékgazdálkodással foglalkozó cégek, a Recobin most már inkább épületüzemeltetési vállalatként definiálja magát. A Recobin legfontosabb ügyfelei az irodaházak, az üzlethelységek és a különböző intézmények, például az egyetemek. A tény, hogy a Recobin más tevékenységi fókusszal és ügyfélkörrel rendelkezik, mint a szektort jellemző többi vállalat, és az, hogy kapacitási és működési okokból a Recobin több hulladékgazdálkodó céggel is együttműködik, mint szállítóival, a szektor vállalatai között folyó verseny komplex jellegéhez vezet. (Ferenczi, 2023, ECT honlapja, 2023, Éltex honlapja, 2023, Saubermacher honlapja, 2023)

A szektorban a szállítók alkuereje kicsi. Kevés az olyan integrált hulladékkezelési szolgáltatást nyújtó vállalat, mint a Recobin, amely a nagy befektetett tőkével rendelkező, a folyamatos állami szabályozásoknak és beavatkozásoknak kitett, többi hulladékkezelővel partneri viszonyt építhet. 2023 nyarától ráadásul a MOHU vezette állami koncesszió is működésbe lépett, ami a hulladékszállítási szerződések megkötését központosítja. Ez azt jelenti,

hogy a köztes szerepet ellátó vállalatok, amik az olyan integrált szolgáltatást nyújtó vállalatok szállítói, mint a Recobin, ezután sokkal kiszolgáltatottabbak lettek. (Ferenczi, 2023; MOHU honlapja, 2023)

A vevők alkuerejéről és az új belépők veszélyéről viszonylag kevés információt sikerült gyűjteni a kutatásom alatt. Elmondható, hogy a koncesszió által központosított regisztráció és felügyelt gazdálkodói működés kedvez az olyan vállalatok számára, amik már egyébként is környezetbarát, átfogó és jól dokumentált szolgáltatást nyújtanak. Az integrált hulladékkezeléssel foglalkozó cégek a MOHU részéről jó partneri viszonyra számíthatnak, amely a saját malmukra hajtja a vizet. A gazdálkodó szervezeteknek regisztrálniuk kell, hogy melyik vállalaton keresztül gondoskodnak a hulladékkezelésről, és a Recobin egy a partnerlistán. A szektorba való belépést a tevékenység fókuszának tükrében érdemes mérlegelni, olyan szempontok mentén, mint hogy eszközigényes-e a szolgáltatás, a MOHU okozta változások mentén hogyan változik az eszközök ára, ipari vagy ingatlan kötődésű ügyfeleket szolgál-e ki, milyen úton lehet szert tenni megfelelő munkaerő állományra, illetve van-e a belépési szándéknak innovációs alapja. A Recobin a tevékenységét és az ügyfélkörét is organikusan építette ki, illetve a tevékenység jellegéből adódó kihívásokat egyéni megoldásokkal kezelte, ezekhez pedig évekre volt szüksége. Ez egy új belépő számára magas belépési korlátot jelenthet, ebből adódóan az új belépők veszélye megítélésem szerint nem magas. (Ferenczi, 2023, MOHU honlapja, 2023)

A Recobin ügyfélköre átfogó, integrált szolgáltatásra tart igényt, amit mellesleg, az általánosnak mondható és a jövőben a koncesszió miatt el is várt, környezetbarát jelleg mellett, egy rendkívüli értékteremtés egészít ki, a közös értékteremtésként működő hajléktalan reintegráció. A helyettesítő termék fenyegetése mindezért csak számottevő árkülönbségek és meghatározó innovációs tevékenység mellett lehet magas.

III.2. A GAZDASÁGI ÉRTÉKTEREMTÉS A VÁLLALAT ÜZLETI MODELLJÉBEN

Miután kifejtettem, hogy a CSV stratégia milyen szektorban valósul meg, ebben az alfejezetben azt mutatom be, hogy milyen vállalaton belül. Ahhoz, hogy bemutassam a Recobint, mint vállalatot, Osterwalder és Pigneur (2010) elemzési módszerét fogom alkalmazni. Lényege, hogy átfogó és átlátható képet kapjunk a vállalkozás egészéről. A módszer kilenc részre osztja az üzleti modellt, ezek az ügyfelek, az értékaajánlat, a csatornák, az ügyfélkapcsolatok, a bevételi csatornák, a kulcserőforrások, a kulcstevékenységek, a

kulcspartnerek és a költségstruktúra. Az ügyfelek rész bemutatja a vállalat ügyfélkörét vagy ügyfélköreit. A vállalat értékajánlatán keresztül oldja meg az ügyfelek problémáit, elégíti ki szükségleteit. Az értékajánlat ügyfelekhez történő eljuttatása a különböző elosztási és értékesítési csatornákon keresztül zajlik. Az ügyfeleket az ügyfélkapcsolatokon keresztül éri el a vállalat. A sikeresen kínált értékajánlatból bevétel származik. A kulcserőforrások a kínálat megteremtéséhez szükséges feltételek. A kulcserőforrásokból a kulcstevékenységek által teremtik meg a kínálatot. A tevékenységek és erőforrások is becsatornáznak a külső partnerektől. A modell leírt elemei végül költségeket okoznak. (Osterwalder – Pigneur, 2010, 16-17 old.)

A vállalkozás üzleti modelljét az alapító, Ferenczi Attila által tartott előadás, a vele készített interjúk, illetve a cég weboldala alapján részletezem a következőkben, Osterwalder és Pigneur 2010-es Business modell generation című munkáját követve.

A Recobin igen kiterjedt ügyfélkörrel rendelkezik. A hulladékgazdálkodási szolgáltatásukat igénybe veszik irodaházak, önkormányzatok, tankerületek, közoktatási intézmények, felsőoktatási intézmények, más létesítmények és a lakosság is. A társadalom számára a munkaerőpiacra reintegrált munkaerő formájában nyújt fontos értékajánlatot, hiszen ezzel esélyt teremt hátrányos helyzetű emberek számára és csökkenti a hajléktalanellátás anyagi jellegű költségeit is. Minőségi munkaerő állományát pedig bér munka szolgáltatásként is keresik a hasonló kompetenciákat igénylő munkakörökbe. (Ferenczi, 2022a)

A vállalat értékajánlata egy zöld, költséghatékony, átfogó és társadalmilag felelős megoldás a hulladékkezelésre. Értékajánlatához hozzátartozik továbbá a hajléktalan emberek sikeres reintegrációja, ami mára USP-ként (unique selling proposition, magyarul egyedi értékajánlat) működik a cég számára. A vállalkozás értékajánlatát az alábbiak jellemzik. (1) A testreszabás, szolgáltatásaikat teljes mértékben az ügyféligenyekhez és -adottságokhoz tudják igazítani. (2) A munka elvégzése. (3) A kényelem. (4) A költségcsökkentés: a hulladékgazdálkodás minden ügyfelüknek az életéhez hozzátartozik, ezt a Recobin a normál költségeknél olcsóbban és átfogóan látja el. (5) A státusz, hiszen a vállalat az ügyfelek zöld és társadalmilag felelős imázsához hozzájárul. (6) Illetve a dizájn: a cég eltökélt célja, hogy kukáik a megkívánt külalaknak feleljenek meg. (Ferenczi, 2022b)

A cég a következő csatornákon keresztül éri el ügyfeleit. A Recobin értékesítői tevékenységét kiskereskedelem esetén a Zöldpolcon keresztül folytatja, ami egy viszonteladóként üzemel. A cégnek állandó és eseti megbízásai is vannak, ennek megfelelően

folyamatos és kampányszerű tájékoztatási tevékenységet is végez. Az utószolgáltatáshoz tartozik a kapcsolattartás, az adminisztráció, illetve a hulladékbevallás elkészítése. (Recobin honlapja, 2023a)

Ügyfélkapcsolatait tekintve, olyan kampányokban vett és vesz részt, mint a használt elem, telefon vagy más használati tárgy gyűjtés, amiben partnerei voltak a Rebat, a Jane Goodall Alapítvány és a Cseriti is. A kampányok keretében olyan helyekre tudott eljutni a cég kukája, mint a Frey Café. Ezek nem csak társadalmi kampányok, de kapcsolatépítési és elérési lehetőségek is. A vállalkozás megjelenik a közösségi médiában is, ahol a környezeti fenntarthatóság mellett kampányol. A szolgáltatásokkal kapcsolatos minden információ elérhető weboldalán. Illetve WOM marketinggel referenciákon keresztül is terjeszkedik, ehhez járulnak hozzá az olyan szakmai tömörülések, mint a Létesítménygazdálkodási és Épületüzemeltetési Szolgáltatók Országos Szövetsége és a különböző ingatlanalapokat összekötő kapcsolati hálók. (Ferenczi, 2022b; Recobin honlapja, 2023a)

Kulcserőforrásai közé tartozik az Ökuka márkaszabadalom, a főtevékenységhez szükséges eszközök, a főtevékenységet koordináló középvezetők, valamint a biztos és lojális munkaerő. Utóbbit egy szociális mentor munkája biztosítja. Ide tartozik kulcserőforrásként a szükséges kompetencia, a nyitottság és a reintegrációs tevékenységgel kompatibilis működési struktúra, összességében ez a reintegrációs know-how. A vállalkozás pedig nem lett volna képes az innovációkra, Ferenczi Attila kompetenciái, kapcsolatrendszere és vállalkozószelleme nélkül. (Recobin honlapja, 2023c)

A vállalkozás főtevékenysége, az integrált hulladékkezelés az alábbi szolgáltatáselemekből tevődik össze: az egyéni igényekre tervezett kukák tervezése és értékesítése, a hulladékgyűjtés megszervezése, a hulladék elszállítása, osztályozása és előkészítése a további műveletekre. A cég utószolgáltatásként a hulladékbevallás elkészítését is vállalja, így a létesítményüzemeltető válláról leveszi az összes hulladékgazdálkodással kapcsolatos terhet. A választható szolgáltatási elemek közé tartozik továbbá a hivatalos iratmegsemmisítés, a zöldhulladék elszállítása, a lomtalanítás, az anyagáram elszállítás, továbbá az elektronikai- és a veszélyes hulladék elszállítása. A hulladékkezelési szolgáltatások folyamatos bővülést mutatnak, például az utóbbi egy évben a bontási hulladék kezelésére is alkalmassá vált a vállalat, ami a jelenleg folyó irodaépítési és -felújítási hullámban jelentős bevételt és ügyélszerzési lehetőségeket biztosít. Az integrált hulladékkezelést kiegészíti az ismeretterjesztés és az oktatás. Kulcstevékenységek még a logisztika, az adminisztratív ügyintézés, a partneri kapcsolatok működtetése, a marketing és kampány projektek, a közösségi

médiában megvalósuló aktív jelenlét és szemléletformálás. A reintegrációval kapcsolatos kulcstevékenység a szociális mentorálás és a reintegrációs stratégiák kialakítása. (Ferenczi, 2023; Recobin honlapja, 2023b)

A kulcstevékenységeket a könnyebb átláthatóság érdekében a Porter-féle (1980) elsődleges és támogató folyamatokra osztom a 3. ábrán. (Porter, 1980)

Kulcspartnereik a gyártói kapacitással rendelkező beszállítók, alvállalkozók és az értékesítéssel foglalkozó Zöldpolc. Illetve az olyan társadalmi vállalkozások is a kulcspartnerek közé tartoznak, akikkel eseti vagy állandó jelleggel közös kampányt folytat a cég. A Recobinnak együtt kell dolgoznia a felelős állami szervekkel, továbbá a szakmai csoportosulásoknak is aktív tagja. A reintegrációs tevékenység kapcsán pedig a legfontosabb partnere egy állami intézet, ezen kívül együttműködik három civil szervezettel és kettő egyházi szervezettel is. (Ferenczi, 2022b)

A bevételi csatornák a következőképp épülnek fel. Ügyfelek az integrált hulladékkezelési szolgáltatásért fizetnek, aminek része a környezeti fenntarthatóság szemlélete. Az ennek révén kínált szolgáltatási elemeken kívül, a cégnek bevétele származik a kukák értékesítéséből, illetve a hulladék értékesítésből is. A bevételi csatornák fontos eleme továbbá a pályázatos munkáltatói bértámogatás által az államtól kapott összeg, ami a reintegrációs törekvéseket jutalmazza. Kisebb részt a bér munka is képvisel a bevételi oldalon. (Ferenczi, 2022b)

A Recobin költségeinek egyik felét a HR és a munkaerő költségei teszik ki, egy másik nagyobb részét pedig a működési költségek: infrastruktúra, iroda, telefon, igazgatási díjak (Ferenczi, 2022a). A legutóbbi évek látványos növekedése az üzemeltetési és logisztikai költségeket is jelentős mértékben megnövelte (Ferenczi, 2023).

A hulladékgazdálkodási iparágra jellemző a közepesen nehéz fizikai munka, illetve az alacsony presztízs és az alulfizetettség. Mindezekből következik az általánosan elterjedt magas fluktuációs ráta. A Recobin megtalálta a módját annak, hogy a vállalkozáshoz lojális, a kompenzációkkal elégedett és megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő állományt építsen magának egy megbecsült munkakörnyezetben. (Ferenczi, 2022a)

A hajléktalanságból kitörni igyekvő emberek a reintegrációs tevékenységen keresztül célokat szerezhetnek, lakhatáshoz és biztos fizetéshez, egészségügyi ellátáshoz juthatnak. A folyamat közben beletanulnak a szakmába, megszokják a munkakörnyezetet, a munkatársaikat,

elhagyják legkárosabb szokásaikat, addikcióikat és lojalitás épül ki bennük a cég irányába. A módszerrel a jól képzett csapat mellett, rekord alacsony fluktuációt tudott elérni a vállalat. (Ferenczi, 2022b)

Az üzleti modellt leíró fejezet tartalmát az 1. ábrán foglalom össze. Az üzleti modell alapján belátható, hogy a vállalat reintegrációs tevékenysége stratégiai folyamatként van jelen a működésben, a társadalmi értékteremtést integrálja a főtevékenységbe. A szükséges munkaerő állomány biztosítása tipikus esete a közös értékteremtésnek. A CSV az értékláncnak szerves részévé vált. Mindemellet közvetlen gazdasági értéket is teremt a vállalat számára, tehát haszonnal jár, hiszen biztosítja a növekedéshez szükséges munkaerőt, mint erőforrást és USP-ként szolgál a marketing kommunikációban. Kijelenthető tehát, hogy a Recobin esete az üzleti modell szerint megfelel a közös érték koncepció feltételeinek.

Kulcsparneterek Szociális munkások; 1 állami intézet; 3 civil szervezet; 2 egyházi szervezet, Kampány partnerek Beszállítók; alvállalkozók, Állami szervek; szakmai csoportosulások; MOHU	Kulcstevékenységek Elsődleges folyamatok: Szelektív hulladékgyűjtés megszervezése; elszállítás; osztályzás és előkészítés; hulladékbevallás; iratmegsemmisítés; zöld hulladék elszállítása; lomtalanítás; anyagáram elszállítása; elektronikai és veszélyes hulladék elszállítása; bontási hulladék elszállítása; ismeretterjesztés; oktatás; kuka tervezés és értékesítés Támogató folyamatok: Reintegrációs tevékenység Adminisztráció; közösségi média aktivitás; partnerségi kapcsolatok ápolása Kulcserőforrások Biztos munkaerő Eszközök Ferenczi Attila Szociális mentor Ökuka márkaszabadalom Középvezetők Reintegrációs know-how	Értékajánlat Integrált hulladékkezeléshez kapcsolódóan: testreszabás; munka elvégzése; kényelem; költségcsökkentés; státusz; dizájn Munkaerőpiaci reintegráció Minőségi bér munka	Ügyfélkapcsolatok Weboldal Eseti projektek, kampányok Jane Goodall, Cseritibox, Rebat, önkormányzatok Létesítményüzemeltetők országos szervezete, ingatlanalap kapcsolati háló WOM marketing, referenciák Bérlői hírlevelek, plakátok Közösségi média, ismeretterjesztés, oktatás Csatornák Zöldpolt Eseti és állandó megbízások Folyamatos és kampányszerű tájékoztatás Utólagos kapcsolattartás, hulladékbevallás	Ügyfelek Irodaházak; iskolák; felső oktatási intézmények; lakosság Állam; szociális ellátórendszer Munkaerő igényes szervezetek
Költségstruktúra Infrastruktúra, iroda, telefon, igazgatási fődíjak, adók, banki költségek HR és munkaerő Üzemeltetés és logisztika			Bevételi csatornák Ökuka értékesítés Bér munka Pályázatos munkáltatói bértámogatás Integrált hulladékkezelés és hulladékértékesítés	

3. ábra: A Recobin Kft. üzleti modellje, forrás: saját szerkesztés, Ferenczi, (2022a; 2022b; 2023) és Recobin honlapja (2023a; 2023b) alapján

III.3. A STRATÉGIÁT BEFOLYÁSOLÓ BELSŐ TÉNYEZŐK

Daood és Menghwar (2021) alapján a befolyásoló belső tényezők az emergens megközelítés, a vizionárius vezetés és a kognitív képesség. A Recobin üzleti modellje és így a CSV stratégia, a vállalat alapítója, Ferenczi Attila miatt jöhetett létre: innovatív, kockázatos ötleteivel és megfelelő vezetőkészségével úgy tudott sikeres vállalkozást építeni, hogy közben hű maradt környezettudatos és társadalmilag felelős értékeihez.

Ferenczi Attila, a Recobin alapítója az egyetemi évei alatt ismerkedett meg a hulladékgazdálkodással, amikor is részt vett az ELTE TTK épületének szelektív hulladékgyűjtési rendszerének kialakításában. Később Ferenczi start up-ot alapított, ami olcsó, de dizájnos, teljes mértékben újrahasznosított alapanyagból készült, és a későbbiekben is újrahasznosítható kukák tervezésével és forgalmazásával foglalkozott, ez volt az Ökuka. (Recobin honlapja, 2023b)

Habár kezdetben egyszerű termékértékesítésből szeretett volna profitot termelni, hamar kiderült, hogy a gazdaságos és szelektív hulladékgyűjtés egy sokkal komplexebb megoldást igényel. Az ügyfelek igényeit követve egyre bővült a vállalat tevékenységi köre. Ferenczi elmondása szerint a szolgáltatáselemek bevezetéséhez mindig is megvolt a nyitottságuk és a szándékuk, a szükséges szakmai kompetenciákra pedig menet közben tettek szert. (Ferenczi, 2022a)

A vállalat értékrendje tükrözi Ferenczi világnézetét. A környezeti fenntarthatóság mindig is jellemezte a társadalmilag érzékeny vállalkozót. Külföldi tartózkodása során, Londonban találkozott egy büntetett előéletűeket foglalkoztató, őket a munkaerőpiacra reintegráló profitorientált vállalkozással. Ahogy a Recobin újabb és újabb szolgáltatási elemekkel bővült és a munkaerő szükséglet egyre nőtt, Ferenczi úgy döntött, hogy ezt a társadalmi érzékenységet tükröző módszert adaptálja a saját vállalatába is. Potenciált látott egy állandó és lojális munkaerő állomány kialakításában az egyébként magas fluktuációs rátával rendelkező iparágban. Potenciált látott abban is, hogy a reintegrációs foglalkoztatás hozzájárulhat a vállalkozás társadalmilag felelős jellegéhez, így bővítve annak értékajánlatát. A büntetett előéletűek alkalmazása a helyi viszonyok között nem volt kivitelezhető. Ezután évekbe telt míg a szociális ellátórendszerben dolgozók megismerésén keresztül, adaptálni tudta a módszert: hajléktalan embereket kezdett el foglalkoztatni. (Ferenczi, 2022b)

Az egyik szociális munkás előadó kereste meg Attilát, akiről tudta, hogy társadalmi érzékenysége miatt érdeklődik a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása iránt. Ferenczi kis idő elteltével magáévá tette a hajléktalanok foglalkoztatását célzó gondolatot. Elkezdtek partneri viszonyt kialakítani, a szociális ellátás más szereplőit is felkeresték és kialakítottak egy reintegrációs stratégiát. A folyamat nem volt zökkenőmentes, a stratégiát a mai napig csiszolják, de mára beigazolódott a feltevés, hogy a tevékenység nem csak társadalmi értéket, de gazdasági értéket is teremt. (Anonymus, 2022a)

A Recobin mára kiemelkedő képviselője a társadalmi felelősségvállalásnak az iparágban, ráadásul dinamikus növekedés jellemzi (Ferenczi, 2022a). A hajléktalanellátással foglalkozó partnereinek az egyik legbiztosabb értékajánlatot nyújtja a reintegrációs stratégiájával (Anonymus, 2022b).

A történet a három belső tényezőből kettő látványos szerepét mutatja. Az erkölcsi jellemzőkkel átitatott, vizionárius vezető, Ferenczi nyitottsága és döntései mentén emergens módon reagált a vállalat a társadalmi problémára és integrálta azt tevékenységébe. Mivel a CSV stratégiájának ez a története inkább az alapító, illetve a szociális ellátórendszer szereplőiről szól, a kognitív képességek, vagyis a belső tudásteremtés erre az esetre nincs hatással.

Az is belátható, hogy a gazdasági értékteremtés nélkül a vállalat nem hajtaná végre a CSV stratégiát, hiszen kezdetben munkaerő szükségletére adott válaszként kezelte azt, nem pedig önzetlen befektetésként a társadalomba. Ezt a mai működés is tükrözi, szociális szakmai keretei mellett a reintegrációs tevékenységet a gazdasági hasznosság határozza meg. Tehát a vállalat az alternatív költségeket mérlegelve döntött a CSV stratégia mellett, ebből következik, hogy a közös érték nélkül nem lenne reintegrációs stratégiája a Recobinnak.

IV. A REINTEGRÁCIÓS TEVÉKENYSÉG

IV.1. A HAJLÉKTALANELLÁTÓ RENDSZER MAGYARORSZÁGON

Ebben az alfejezetben írok a hajléktalanellátás mai helyzetéről és problémáiról. A közös értékteremtés elmélet alapján kitérek az állami és a civil kezdeményezések hibáira is.

A szociális munkás egyik fő feladata segíteni a hajléktalan embert reintegrálódni a társadalomba, ehhez pedig többek közt a munkaképesség elsajátításán át vezet az út. Ennek első lépése a normák és az alapvető képességek elsajátítása. Ilyenek lehetnek a személyes higiénia, a munka és a munkahely tisztelete, az elérhetőség, a pontosság, az önismeret és a csapatmunka.

Ezeket a normákat és képességeket gyakorlati példákkal magyarázom. A személyes higiénia fontosságára hívja fel a figyelmet a szociális munkás, amikor őszinte az érintett higiéniai állapotával kapcsolatban és így motiválja őt a fejlődésre. A munkaruha rendszeres cseréje hozzájárul a munka megbecsüléséhez. A telefon felvétele alapvető, de gyakran hiányzó kompetencia. Az időben érkezés elengedhetetlen a munkavégzéshez. Reality check-nek hívják, amikor egy szociális munkás úgy ajánlja ellátottjának, hogy menjen el egy állásinterjúra, hogy a felvételre nincs esélye, így láthatja, hogy mit tud elérni és még mit nem. Az együttműködőképesség szintje a beszédstíluson keresztül kiütözik. (Anonymus, 2022b)

A mai magyar ellátási rendszer nem segíti elő a munkaképesség elsajátítását. A társadalom küszöbén kívülre került embert a rendszer arra ösztönzi, hogy hajlamosabb legyen követeli a segítséget, mint valami olyat, ami „neki jár”. Ez azért van így, mert a szociális háló hospitalizációra épült: a hajléktalanellátás, a jótékonsági kampányok, a szociális szolgálat mind hozzájárulnak a társadalom és így a munkaerőpiac küszöbén kívülre került emberek helyzetének megszilárdulásához, sőt elmélyítéséhez. A rendszerszintű problémák például a túl méretes intézetek, a rosszul beosztott munkaidő, a kevés kiléptető szálló, a megfizethetetlen albérletárak, a kevés szociális bérlakás és az olcsó hajléktalanszállók. Ezeken felül a motiválás a legkritikusabb gyenge pontja a rendszernek, mind az ellátó, mind az ellátott szempontjából. (Anonymus, 2022b)

A szociális munkás hatékonyságára nagy hatással van a számszerűsítésének hiánya: ma Magyarországon a SROI nem jelenik meg az ellátási rendszerben, de más teljesítménymutató sem. Ez gondot okoz a szociális munkások munkájának követésében, motiválásában. A hajléktalan ember motiválására jó példa az adományozás és az étkeztetés. Mindkettő esetben azon szociális képességek kerülnek leépítésre, amelyek az alapvető önellátáshoz szükségesek. Ez kifejezetten káros és veszélyes. A felvázolt problémák az előadó szociális munkás szerint jelen vannak az állami, a civil és az egyházi ellátásban is. (Anonymus, 2022a)

Ezek a gyakorlati problémák alátámasztják Kramer és Porter (2011) közös érték elméletének azon állítását, hogy az üzleti világot jellemző hatékonysági szempontok nem valósulnak meg a tisztán állami vagy nonprofit kezdeményezéseken keresztül. Következésképpen ezek nem járnak sikerrel. Hasonlóan érvelnek a CSR-ral kapcsolatban is. Amikor az azt végrehajtó vállalat tevékenységébe a társadalmi értékteremtés nem integrálódik stratégiai folyamat szinten, illetve a vállalat értékláncától gyakorlatilag elkülönül a tevékenység, a közvetlen haszon nyújtotta motivációk nélküli CSR stratégia kútba vész. (Kramer és Porter, 2011)

IV.2. A TÁRSADALMI ÉRTÉKTEREMTÉS

Ferenczi kapcsolatai révén szert tudott tenni olyan partnerekre, akik a strukturális problémákkal küzdő rendszeren túllépve, komoly odaadással művelik a szociális segítségnyújtást és a munkaerőpiaci reintegrációt szem előtt tartják. Ők pedig ígéretes partnerre találtak a Recobinban, közös reintegrációs stratégiát alkottak, aminek köszönhetően szívesen irányítják oda a hajléktalan embereket.

A vállalkozás felvételi folyamata az önéletrajz benyújtásával és egy interjúval kezdődik. Az önéletrajz megírásában és az interjúztatásban a partner szervezetek és a szociális munkások is segédkeznek. A próbaidőszak és a tanulás során az alkalmazottak napi kifizetést, visszajelzést és mentorálást kapnak. A cég hivatásos szociális szakembert alkalmaz ezutóbbi feladat ellátásához. A munkahelyen viselkedési etikett van érvényben, a hajléktalan emberek a koldulásnál is megszokott magázó hangnemhez gyorsan adaptálódnak, munka közben egymást is magázniuk kell. A munkaidő beosztása során a vezetőség figyelembe veszi a hajléktalanellátás speciális körülményeit, az időbeosztásukat, például a beosztásnál figyelembe veszik a segítő csoportokon való részvételt. A munkavállalás súlyával egyenértékű vizsga után, munkaszerződéssel kínálják a munkavállalót. Ezzel kapcsolatban előzetesen elvégzik a munkajogi ismeretek átadását. A munkavállalóikat egyszerűsített foglalkoztatással alkalmazzák. (Ferenczi, 2022a)

Munkavállalóik immár állandó jellegű fizetéssel rendelkeznek. A havi fizetés büntethetőséget jelent, például a tömegközlekedésben, de egyszerre biztonságot is, például táppénzt. Munkahelyi telefont is biztosít a cég, korlátlan internet-hozzáféréssel. Ezutóbbi fontos, hiszen sokan még nem tudják kezelni a korlátaikat és bármennyi GB netet el tudnak használni, viszont a munkavégzés során szükségük van az internet használatára, például a munkavégzés fényképes dokumentálása során. A digitális tudás elsajátításában segít a Recobin. A munkavégzés során applikációkon keresztül kommunikálnak, amire felkészítik a munkavállalókat, illetve a bankszámlákat is segítenek online kezelni. Szigorú munkafeltételek vannak megszabva, például az ittas állapotot egyszeri figyelmeztetés után szerződésbontással büntetik, ezt az egyszerűsített foglalkoztatás (EFO) megengedi. Ezesetben a munkavállaló újra leadhatja az önéletrajzát és a folyamat kezdődik előlről. A cég munkaügyi központot működtet, például a tartozások kezelésének, a kérvények leadásának segítéséhez. Az onboarding folyamat célja a hajléktalan identitástudat elengedése. Ha a munkavállaló ajánlja a céget, az azt jelenti, hogy megszűnt a bizalmatlanság, ez a hitelesség legjobb fokmérője. (Ferenczi, 2022a)

Bár SROI-t nem alkalmaznak munkájuk során, a szociális munkás előadók kiemelték a tevékenységük gazdasági hasznosságát. Az állami ellátás költségei könnyedén számszerűsíthetőek, a sikeres reintegráció nem mért haszna nagy mértékű megtakarítást képez a társadalom számára. Azon túl, hogy az ellátó rendszerből kikerült ember nem jelent többet költséget ilyenformán a társadalomnak, tudhatjuk, hogy hét minimálbérből élő fő termeli meg egy szociális munkás egy éves javadalmazását. (Anonymus, 2022a)

Nem csak a működő reintegrációs stratégia miatt, hanem az egyedülállóan megvalósuló utánkövetés végett is szeretnek a Recobinnal dolgozni a partnerei. Például az addikciók elhagyása a környezet teljesen konzisztens hozzáállását igényli, amiben a Recobin antialkoholista politikájával kiváló partner, akár azután is, hogy a munkavállaló lakhatást szerzett, így biztosítva, hogy a reintegráció eredményei nem vesznek kárba. (Anonymus, 2022c)

IV.3. A STRATÉGIÁT BEFOLYÁSOLÓ KÜLSŐ TÉNYEZŐK

A befolyásoló külső tényezők közül az ország szintű tényezőként tartjuk számon a kormányzati és szabályozó szerveket, illetve a kultúrát. Ezek kapcsolata a létrehozott társadalmi értékkel komplex.

Magyarországon ma pályázatos munkáltatói bértámogatási rendszer működik. A bértámogatás időtartama hátrányos helyzetű személy foglalkoztatása esetén legfeljebb egy év. A Recobinhoz irányított hajléktalan emberek hátrányos helyzetűnek minősülnek. A bértámogatás mértéke a hátrányos helyzetű álláskereső munkaviszony keretében történő foglalkoztatása esetén a munkabér és az azt terhelő szociális hozzájárulási adó legfeljebb 50 százalékának megfelelő összeg. (Kormányablak, 2022)

A Recobin a mindenkor minimálbért biztosítja rendszeres bérként az új munkavállalói számára, de az összeg fele a bértámogatási pályázaton keresztül visszafolyik a vállalkozás kasszájába. A bértámogatás összege meghaladja a reintegrációs stratégia elemeinek költségeit. A bértámogatás a foglalkoztatás kezdetétől számított egy év után szűnik meg. Ferenczi elmondása alapján a Recobin a működésének költségeit és az iparágra jellemző növekedést a bértámogatás nélkül is finanszírozni tudná, azonban a támogatás összegével olyan dinamikus növekedést engedhet meg magának, amit egyetlen iparági szereplő sem. A dinamikus növekedésben, a támogatáson kívül még kulcsszerepet játszik a biztos munkaerő állomány, amit az előbbieken felvázoltak alapján szintén a közös értékteremtés tesz lehetővé. Miután a támogatás egy éve lejárt termelékenység kérdés marad, hogy az adott munkavállalót a cég

továbbra is tudja-e foglalkoztatni. A dinamikus növekedésnek és a sikeres reintegrációs stratégiának hála az egy éve foglalkoztatott alkalmazottak túlnyomó részét a vállalat tovább foglalkoztatja. (Ferenczi, 2022a)

A bértámogatás biztosítja a gazdasági hasznot a vállalat részére, ami motiválja a vállalatot a CSV stratégia megvalósítására. Ezen túl, amint azt láthattuk, a hajléktalanellátó rendszer hiányosságai azok, amik miatt a jó adottsággal rendelkező és tenni akaró szociális munkások együtt dolgoznak egy profitorientált vállalattal, a Recobinnal. Következésképpen ezek is fontos befolyásoló külső tényezők, amik lehetővé teszik a közös értékteremtést.

Az iparági szintű tényezők közül a fluktuációt emelte ki a vállalkozó, mint olyan tényezőt, ami a CSV stratégia megvalósítására ösztönözte. Elmondása szerint ezzel a problémával az egész iparág küzd, de nem látott még a reintegráción kívül más, valós megoldást. Az egyén szintű tényezők szempontjából a tevékenység USP jellege ösztönzi a vállalatot a közös értékteremtésre. (Ferenczi, 2023)

A hajléktalanellátásból érkező szociális munkások csökkentik a tevékenység tranzakciós költségeit, amit az állami bértámogatás végső soron kompenzál. Így a Recobin oldaláról egyértelmű, hogy munkaerő állomány teremtő tevékenységéhez szükséges a társadalmi érték megteremtése is. A IV.1. fejezetben kifejtettek okán belátható, hogy a reintegráció oldaláról is szükséges a gazdasági haszon szemléletű üzleti fél bevonása az értékteremtésbe. Tehát a közös értékteremtés szükségszerű.

V. A TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKE A VÁLLALAT SZÁMÁRA

V.1. ÜZLETI ÖSSZEFOGLALÓ

A Recobin Kft. üzleti modellje a hulladékkezelés integrált szolgáltatása mellett egyedi értékajánlatot (USP) kínál a hajléktalan emberek reintegrációjával. Az ügyfelek széles körét – irodaházak, önkormányzatok, oktatási intézmények – kiszolgálva a vállalat az olyan bevételi forrásokra támaszkodik, mint a szolgáltatásdíjak, a termékértékesítés, valamint az állami és egyéb pályázati támogatások.

A Recobin bevételi struktúrájában kulcsszerepet játszanak a hulladékgazdálkodási tevékenységek, de a társadalmi reintegrációs program állami támogatása is. A bevételi csatornák diverzifikálása és az állami támogatások maximális kihasználása lehetővé teszi a

vállalat számára, hogy folyamatosan finanszírozza a dinamikus növekedést. A költségek jelentős részét a munkaerő- és operatív költségek teszik ki, amit a vállalat részben az állami támogatásokkal ellensúlyoz. Az interjúk alapján a vállalat folyamatosan törekszik a költséghatékonyságra, mely a szolgáltatások racionalizálása és az eszközhasználat optimalizálása révén valósulhat meg.

A Recobin versenyelőnye a hajléktalan reintegrációs tevékenységében rejlik, amely nem csak társadalmi értéket teremt, hanem olcsó, és stabil munkaerőt biztosít. Ez a tevékenység különbözteti meg a versenytársaktól, mivel azok eredményességi gondokkal és munkaerőhiánnyal küszködnek. A modell kockázata, hogy az állami szabályozások és támogatások határozzák meg, azonban ezek állandónak tűnnek. A kockázatok között szerepelnek továbbá a kulcsemberek, illetve az iparági konzorcium járadékfelvonó ereje is. A kulcsemberek, az alapító-tulajdonos és a szociális munkások, nem csak a járadékot emészthetik fel, hanem szűkös erőforrást, azaz szűk keresztmetszetet jelenthetnek a növekedés számára. Továbbá mivel a humán tőkének a növekedéssel hasonló arányban kell növekednie, ez skálázhatósági, eredményességi problémákhoz vezethet.

V.2. ÉRTÉKELÉSI MEGFONTOLÁSOK

A hajléktalan reintegrációs tevékenység méréséhez első lépésként az összemérési logika alkalmazását javaslom, amely a reintegrációban részt vevő munkaerő gazdasági hatásait hasonlítja össze a hagyományos, piaci munkaerővel. Az összehasonlítás érdekében vizsgálandó adatok közé tartoznak a vállalatok főkönyvi kartonjai, azon belül is a mérleg számlák jelentősége, hogy elválaszthatjuk a normál működéshez és a reintegrációs tevékenységhez fűződő költségeket:

- a 12-es számlaosztály, amennyiben olyan ingatlanba történő befektetésre került sor, amely a reintegrációs tevékenységhez kapcsolódik és normál működés mellett nem merülne fel, például a szállás szervezés kapcsán;
- a 14-es számlaosztály, amennyiben olyan műszaki berendezésbe, felszerelésbe vagy járműbe történő befektetésre került sor, amely a reintegrációs tevékenységhez kapcsolódik és normál működés mellett nem merülne fel, például üzemi étkeztetés vagy egészségügyi berendezés kapcsán;
- ugyanilyen logika mentén érdemes vizsgálni a beruházásokat (16-os számlaosztály);

- illetve a készleteket, azon belül is az anyagokat (22-es számlaosztály), amennyiben a hajléktalan foglalkoztatáshoz fűződő munkaruha, telefon és egyéb költségek eltérhetnek a normál működéstől.
- fontos, hogy az eszközoldalon megvizsgáljuk a munkavállalókkal szembeni követeléseket is (361-es számlaosztály), és az ezzel kapcsolatos tendenciákat, például egyenlítik-e őket.
- a forrásoldalon kiemelten vizsgálandó a passzív időbeli elhatárolások, hiszen a kapcsolódó támogatások levezetését itt találjuk (48-as számlaosztály).

A mérlegből megállapított tételeket szem előtt tartva vizsgálhatjuk tovább az eredménykimutatás értékeit, az anyagi jellegű ráfordítások esetében az 51-52-53-as számlaosztályokat, a személyi jellegű ráfordítások esetében az 54-55-56-os számlaosztályokat kell vizsgálnunk. Fontosak továbbá az egyéb ráfordítások (86-os számlaosztály), illetve az egyéb bevételek is (96-os számlaosztály). Minden esetben kizárólag a normál üzletmenttől eltérő, a hajléktalan foglalkoztatáshoz köthető elemeket kell kiemelnünk, illetve a vizsgált időszaknak megfelelően diszkontálnunk.

A számlaadatokon túl jelentős hozzáadott értéke van a munkaerő állomány nyilvántartásának, ugyanis a volatilitás magas, havonta akár 5-10 emberrel is változhat a 60 fős fizikai állomány (Ferenczi, 2023). Továbbá fontos különbséget tenni a vezetői, fuvarozói és fizikai munkaerő között, valamint az utóbbin belül az Egyszerűsített Munkaszerződéssel (EFO) és a hagyományos munkaszerződéssel foglalkoztatottak között.

A szerződött helyek száma és minősége is fontos lehet. A megfelelő kapcsolati háló feltérképezésével és interjúkkal elkülöníthetjük azokat a megbízásokat, amik a CSV tevékenység CSR jellege miatt jöttek létre.

Ezek az adatok lehetővé tennék, hogy meghatározzuk a reintegrált munkaerő közvetlen hozzájárulását a vállalat gazdasági teljesítményéhez. A megfelelő inputok segítségével a tevékenység már tervezhető lenne.

A kapott adatok alapján készítendő üzleti tervnek tartalmaznia kell a jövőbeli pénzügyi és operatív célkitűzéseket, valamint a reintegrációs program hosszú távú hatásait a vállalat teljesítményére. A tervnek vázolni kell a különböző forgatókönyveket, melyek a munkaerő szerkezetétől és a bértámogatásoktól függően változhatnak. Az üzleti terv kritikus eleme a kockázatkezelési stratégia, amely a szociális munkások szűk keresztmetszetének és a politikai kockázatok gazdasági hatásait is figyelembe veszi.

A megfelelő értékvezérlők tudatában egy ilyen üzleti tervvel a reintegrációs tevékenység hosszú távú hatásai is mérhetőek lennének, amennyiben beépítjük egy Diszkontált Cash Flow (DCF) módszerbe. Damodaran (2000) alapján a módszer során a jövőbeli cash flow-okat jelenértékre diszkontáljuk, ami tükrözi a pénzáramok kockázatát és időértékét. A DCF számításához szükséges cash flow-k előrejelzését a vállalat történeti teljesítménye, a szerződött helyek számának változásának, és a munkaerő szerkezetének trendjei és lehetőségei alapján kell meghatározni (Damodaran, 2000).

Mindezek fényében, a legcélravezetőbb megközelítés a reintegrációs a tevékenység értékének meghatározásához az, hogy a vállalat múltbéli teljesítményére alapozva végezzünk összehasonlító elemzést, a fentebb kifejtett számviteli szemléletre alapozva. A kiemelt értékvezérlőkkel, amennyiben a vállalat vezetése elköteleződik mellette, a fentebb leírt módszerrel üzleti terv scenáriók is elkészíthetőek lennének, ez azonban még nem történt meg. A historikus elemzés lehetővé teszi, hogy reális képet kapjunk a reintegrációs program eredményességi hatásáról. Az összehasonlító elemzés emellett alapot szolgáltat a SROI módszertanhoz is, amely a társadalom számára teremtett értéket is mérni kívánja, ezzel teljes képet adva a vállalat által nyújtott hozzáadott értékről, a járadékról és annak megosztásáról. Az összehasonlítás és a SROI módszertan eredményei alapvető információkat szolgáltathatnak majd a vállalat stratégiai tervezéséhez és a jövőbeni fejlesztési irányokhoz.

VI. AZ ÉRTÉK MÉRÉSE SROI MÓDSZERTANNAL

VI.1. A SROI MÓDSZER

A SROI (Social Return on Investment) az egyik olyan módszer, amely lehetővé teszi a CSV stratégia által teremtett társadalmi érték hatékony mérését és értékelését. A SROI módszer lehetővé teszi a befektetők és más érintettek számára, hogy pontosan megértsék, milyen hatást gyakorol az adott tevékenység a társadalomra és a környezetre. A fejezet célja, hogy bemutassa a SROI elméletét, valamint alkalmazását. Ezenkívül megfogalmazok egy specifikusan a hajléktalanok reintegrációját célzó SROI módszer lehetőségét. A SROI módszer alkalmazható a non-profit szervezeteknél, az állami intézményeknél és a vállalatoknál egyaránt.

Előnye, hogy a befektetés költsége és a társadalmi érték közös mértékegységét alkotja meg, és így a tevékenység hatásainak helyessége és mértéke is megítélhetővé válik. Megkülönböztetünk előrejelző és kiértékelő SROI-t, attól függően, hogy előzetes vagy utólagos hatásmérést készítünk. (Budai, 2017)

A tevékenységek sokfélesége miatt előnyös, hogy a SROI alapját elvek képezik, amiket Budai (2017) a következőképp sorol fel:

1. „Bevonni az érdekelteket. Az érintetteket tájékoztatni kell, hogy mi lesz mérhető, a mérés és az értékelés hogyan történik.
2. Megérteni a változásokat. Megfogalmazni, hogy milyen változások jönnek létre, és az összegyűjtött bizonyítékokon keresztül értékelni. A pozitív és negatív változásokat egyaránt figyelembe kell venni, függetlenül attól, hogy azok szándékos, vagy járulékos hatások.
3. Azokat értékelni, amelyek számítanak. Pénzben kell kifejezni azt az értéket, amelynek eredménye felismerhető.
4. Kizárólag azzal kell foglalkozni, ami kézzel fogható. Meghatározni, milyen információkat és bizonyítékokat kell tartalmaznia a beszámolónak, hogy olyan megbízható és valós képet lehessen festeni, amely alapján az érdekeltek a hatásokra vonatkozó megfelelő következtetéseket tudják levonni.
5. Nem lépni túl az igényeken. A szervezeteknek csak azon értékeket feleltessük meg, amelyek létrehozásáért felelnek.
6. Átláthatóvá tenni. Bizonyítani, hogy pontos és őszinte alapon történt az elemzés, és bemutatni, hogy az eredményeket közölték és megbeszélték az érintettekkel.
7. Ellenőrizni az eredményt. Megfelelően biztosítani a független ellenőrzéseket a végeredmények vonatkozásában.” (Budai, 2017, 3.2. fejezet)

VI.2. A SROI MÓDSZER ALKALMAZÁSA

Az alábbiakban általánosan ismertetem a SROI folyamatát Budai (2017, 3.2. fejezet) alapján:

1. A felmérés első szakasza, hogy definiáljuk az érintettek körét, és azt, hogy ők hogyan vesznek részt a tevékenységben, hogyan hat rájuk a tevékenység.
2. Hatástérképet vagy logikai modellt kell készíteni a tág értelemben vett költségek és hasznok összefüggéseiről.
3. Az eredményekhez, azok bizonyítása és értékelése után pénzbeli helyettesítő értéket kell rendelnünk.

4. A hatáskimutatás teljességéhez értékelni kell az alternatív költségeket, vagyis azt, hogy mi történt volna a tevékenység nélkül, mely tevékenységeket helyettesíti a tevékenység. Figyelembe kell venni, hogy milyen külső hozzájárulással, attribúcióval valósulhat meg a tevékenység, és hogy a hatás veszít-e értékéből az idő múlásával. A hatás megítélésnél azt is számba kell venni, hogy a jövőben okoz-e még költségeket.
5. Ezután következhet a SROI kiszámítása. Ez az előző pontok nettósítását jelenti.
6. A gördülő tervezés és a folyamatos javulás érdekében az elkészült jelentésről visszacsatolást kell kérni az érintettektől.

Fontos megjegyezni, hogy a SROI hatásmérés csak akkor használható hatékonyan, ha pontos adatok és értékelések állnak rendelkezésre. A módszer részletes és pontos mérési rendszert igényel, így fontos, hogy gondosan dokumentáljuk a kezdeti befektetéseket, az eredményeket és az értékeléseket.

Egy konkrét példa a SROI alkalmazására a hajléktalanok munkaerőpiaci reintegrációjának elősegítése érdekében az Emmaus UK által végzett tevékenységek SROI mérésére vonatkozik. Az Emmaus UK egy társadalmi vállalkozás, amely a hajléktalan embereket segíti azáltal, hogy munkát és lakhatást biztosít nekik. Az Emmaus UK a SROI módszert alkalmazza a tevékenységeik hatásának mérésére és értékelésére. Az Emmaus UK 2012-es SROI elemzése azt mutatta, hogy az általuk biztosított munka és lakhatás nem csak az egyén életét javította, hanem a társadalomnak is jelentős előnyöket hozott. A SROI elemzés eredményei szerint minden befektetett 1 fontból 11 font társadalmi, környezeti és gazdasági megtérülést generálnak, az általuk segített hajléktalanok életminőségének javításával és az állami szolgáltatások igénybevételének csökkentésével. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a SROI módszer lehetővé teszi a társadalmi befektetések hatásának objektív mérését és értékelését. (Eilís, 2012)

A reintegrációs tevékenységek SROI mérésének fontos szempontjai közé tartozik a munkához jutás és a munkában maradás aránya a hajléktalanok körében. A SROI módszer alkalmazása lehetővé teszi azt is, hogy mérjék a hajléktalanok életminőségében bekövetkező pozitív változásokat, például a személyes fejlődést és a társadalmi integrációt. (Eilís, 2012)

Belátható, hogy a SROI módszer alkalmazása a hajléktalanok reintegrációját célzó CSV tevékenységek értékelésére és mérésére is alkalmas lehet, és lehetővé teheti a tevékenységek hatékonyságának és hatásainak pontosabb megértését. Ilyen módon a SROI módszer

alkalmazása hozzájárulhat a hajléktalanság problémájának megoldásához és a Recobin értékteremtő képességének növeléséhez.

VI.3. A SROI MÓDSZER ALKALMAZÁSA A RECOBIN ESETÉBEN

Az első lépés az SROI elemzés során az érintett érdekelték azonosítása és a hatástérkép meghatározása lenne. Az érintettek közé tartozhatnak a hajléktalanok, akik a reintegrációs program fő célközönségét képezik, továbbá a szervezet munkatársai, a partner szociális munkások, az állami, civil és egyházi szervezetek, valamint a helyi közösségek és a Recobin ügyfelei. Nem utolsósorban a vállalat befektetői is fontos szerepet játszanak, hiszen ők biztosítják a tevékenységhez szükséges anyagi forrásokat.

A második lépésben fel kell térképezni az eredményeket, azaz az inputokat, outputokat és az eredményeket. Ebben az esetben az inputok magukban foglalják a finanszírozást, a szociális munkásokat, a hajléktalan embereket, míg az outputok a hajléktalan emberek számának csökkenését, a munkavállalási lehetőségek növelését és az önellátás elősegítését jelentenék, a teremtett járadék mellett. Meg kellene határozni, hogy a Recobin milyen típusú befektetéseket tesz a közös értékteremtésbe, milyen külső segítséget kap, és hogy a hajléktalanok munkavégzése milyen típusú előnyökkel jár a vállalat, a társadalom és maguk a hajléktalanok számára.

A harmadik lépés az adatgyűjtést és értékelést foglalná magában. Az adatgyűjtés a megfelelő indikátorok meghatározását és az adatforrások azonosítását tartalmazná, míg az értékelés során pénzügyi helyettesítő értékeket rendelnek az eredményekhez. A Recobin esetében például az adatgyűjtés a hajléktalanok számának csökkenését, az önellátás növekedését és a munkaerőpiaci aktivitás mutatóira épülhetne. A vállalat számára teremtett érték a stratégiai és egyéb előnyökön kívül pontosan kiszámíthatóak a kartonok alapján. Fontos, hogy a hét éves távlatban megfelelően diszkontáljunk a mai értékre. A következő táblázat példaként szolgál a számítás egy lehetséges menetére, megjelölve a releváns főkönyvi számlaszámokat is:

Kategória	Hajléktalan foglalkoztatás	Piaci munkaerő	FKV.Szsz.
Becsült munkaerőhatékonyág (*)	Hány hajléktalan ember munkaereje helyettesíti a piaci munkaerőt?		becslés az interjúkból
Személyi jellegű ráfordítások (-)	Béreköltség; Személyi jellegű egyéb kifizetések; Bérjárulékok		54.
Közvetett munkáltatói költségek (-)	pl. üzemi étkeztetés, szállás szervezés, egészségügyi kiadások, szociális munkás bére	HR	12-14;21-22; 36; 51-53; 55.;
Munkáltatói támogatások (+)	pl. megváltozott munkanélküliség	ipari átlag	48.; 96.
Adók és járulékok (- / +)	pl. SZOCHO		56.
SROI a vállalat számára (=)	Piaci munkaerő - Hajléktalan foglalkoztatás		

4. ábra: A vállalat számára teremtett értékkülönbözet, forrás: saját szerkesztés

A negyedik lépés a hatáskimutatás során értékelhetni a munkaerőpiac és a hajléktalanellátó rendszer szempontjai szerint is az alternatív költségeket és a tevékenység lehetséges helyettesítőit. Elemezni kellene, hogy a reintegrációs tevékenység mennyire ért el tartós eredményeket, például az addikció kiújulásának vagy a piacképes munkaképesség kialakulásának szempontjából.

Ötödik lépésként a hasznok és költségek alapján kellene meghatározni a társadalmi haszon nettó értékét. Itt a számítási meghatározás mellett leírhatóak olyan minőségi tényezők is, amik előnyt vagy negatív hatást jelentenek. Az előnyök közé tartozna az otthon nélküli embereknek nyújtott menedékhely, a társadalommal való kapcsolatépítés, és a munkalehetőségek teremtése. A negatív hatások közé tartozna a pénzügyi befektetés és a munkaerőpiaci kiesés, az elmaradt jövedelemadók, valamint az, hogy a programban résztvevő emberek mekkora része nem tudja elhagyni a Recobint és nem tud önálló életet kezdeni.

A jelentés megosztása számos döntéshozó számára segítséget nyújthat a program hatékonyságának értékelésében és a jövőbeli befektetések tervezésében. A jelentés széles körben elérhetővé tétele hozzájárulhat a szervezet nyilvánosságának növeléséhez és a potenciális partnerek és más előnyök megszerzéséhez.

VII. LEZÁRÁS

A tanulmány első kutatási kérdése, hogy a Recobin tevékenysége valóban közös értékteremtés-e. A dolgozat III. és IV. fejezetében külön-külön vizsgáltam a gazdasági és a

társadalmi értékteremtést. Mindkét fejezetben bemutattam, hogy a reintegrációs tevékenység megfelel a közös értékteremtés (Kramer és Porter, 2011) három kritériumának: (1) a társadalmi értékteremtés stratégiai folyamat (2) és az értéklánc szerves részévé vált, (3) illetve közvetlen gazdasági haszonnal jár a vállalat számára.

A tanulmány második kutatási kérdése, hogy a gazdasági és a társadalmi érték létrejöttének szükségszerű feltétele a közös értékteremtés megvalósulása. Igazoltam, hogy kizárható, hogy az értékteremtés megvalósulna külön-külön, hiszen azok szükségszerűen összekapcsolódnak. A vállalat értékajánlatának támasza a CSV-en keresztül nyert biztos munkaerő állomány, illetve profitorientált szervezatként az üzleti hasznok miatt döntött a reintegráció tevékenység mellett. A reintegráció, vagyis a társadalmi értékteremtés ilyen formája a magyar hajléktalanellátásban egyedülálló, a profitorientált vállalat közreműködése nélkül a partnerek szerint nem valósulhatna meg.

A tanulmány harmadik kutatási kérdése, hogy milyen szerepet játszanak a külső és belső tényezők abban, hogy a Recobin sikeresen hozza létre a közös értéket. Daood és Menghwar (2021) alapján bemutattam a befolyásoló belső és külső tényezőket és a megvalósult CSV tükrében részleteztem, hogy hogyan befolyásolják a stratégia megvalósítását.

Miután bemutattam a közös értékteremtés elméletét, a megvalósulás mikéntjét, a benne résztvevő szereplőket és a folyamatot befolyásoló tényezőket, az V. fejezetben elemeztem a tevékenységnek a vállalat számára teremtett értékének mérési lehetőségeit, végül kitértem a társadalmi érték mérésének egy lehetséges módszerére, a SROI-ra. Ebben az elmélet és egy külföldi példa tükrében, ajánlást tettem a Recobinnak a társadalmi érték mérésére a SROI elemzés elvégzésén keresztül, megjelölve a konkrét számviteli indikátorokat, amelyeket érinthet az elemzés.

A dolgozat egy, már említett korlátja a jogi keretek és az üzleti titok által megkívánt anonimitás. Az idézett szociális munkások nevét vagy munkahelyét, illetve a partner intézmények nevét sem említhettem meg. A rájuk való hivatkozást Anonymusként, a Harvard egyetem által javasoltak alapján tettem meg.

A dolgozat megszorításokba ütközik a szociális munkával és a hajléktalanellátással kapcsolatban is. Az elemzés az előadásokat tartó szociális munkásokra hagyatkozik, és az esetleges szakirodalmi ellentmondás fényében nem vizsgálja az állításaikat. Mivel a szakirodalom a gyakorlattól egyértelműen elválik, dolgozatomban szigorúan csak az utóbbi megközelítés kap teret.

A kutatás alatt nem állt módomban az előadó szociális munkásokkal interjút készíteni, a Recobin esetleges alternatíváiról náluk érdeklődni, vagy más, szintén vezetői pozícióban tevékenykedő politikai szereplő vagy szociális munkával foglalkozó szakember véleményét kikérni, annak érdekében, hogy összehasonlítást tegyek a területen dolgozók tapasztalati között.

Ferenczi a szektorra vagy versenytársaira tett állításait sem volt alkalmam teljeskörűen megvizsgálni. Az online forrásokat olyan egyéb forrásokkal lehetne kiegészíteni, mint a gyárlátogatás, vagy egy-egy interjú készítése más vállalatok vezetőivel, vagy a Recobin egyik ügyfelével.

A tanulmány további hiányossága, hogy a vállalat számára teremtett értéket számszerűleg nem jeleníti meg, hiszen az adatokhoz nem volt hozzáférésem, azoknak csak az elméleti feldolgozását részleteztem logikailag és számvitelileg.

A tanulmány alapján elmondható, hogy a Recobin által megvalósított CSV stratégia forradalmi. A munkaerő szükséglet problémájával küzdő vállalatok számára jó példaként szolgálhat, de azok a vállalatok számára is követendő lehet, amelyek tenni szeretnének a társadalomért. Az eset fontos üzenetet hordoz az állami és a civil élet szereplői számára is, legitimálhatja az üzleti világot a szemükben, illetve ösztönözheti őket, hogy támogassák a hasonló kezdeményezéseket.

HIVATKOZÁSJEGYZÉK

1. Anonymus. (2022a) 2. szeminárium: A szociális munka. előadás jegyzet. Munkaerőpiaci reintegráció újragondolása. Rajk Szakkollégium. előadás dátuma: 2022. 03. 27.
2. Anonymus. (2022b) 1. szeminárium: A fővárosi szociális ellátásról. előadás jegyzet. Munkaerőpiaci reintegráció újragondolása. Rajk Szakkollégium. előadás dátuma: 2022.03.18.
3. Anonymus. (2022c) 3. szeminárium: Az addikciók kezelése a szociális ellátásban. előadás jegyzet. Munkaerőpiaci reintegráció újragondolása. Rajk Szakkollégium. Rajk Szakkollégium, előadás dátuma: 2022. 04. 03.
4. Barney, J. B. (2014): Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Fourth Edition, Pearson Education Limited, Harlow
5. Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., & Weimer, D. L. (2017). Cost-benefit analysis: concepts and practice. Cambridge University Press.
6. Butler, J. E. és Priem, R. L. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. Academy of management review, 26(1), 22-40.
7. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. Business & society, 38(3), 268-295.
8. Chikán, A. (2020). Vállalatgazdaságtan. Budapest: Akadémiai Kiadó.
9. Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. California management review, 56(2), 130-153.
10. Damodaran, A. (2000). Discounted Cash Flow Valuation. New York, EU: New York University Online Library.
11. Daood, A., Menghwar, P. S. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. International Journal of Management Reviews, 23(4), 466-485.
12. Eilís, L. (2012). Making an Impact: A Social Return on Investment (SROI) study of Emmaus UK. letöltés helye: https://emmaus.org.uk/wp-content/uploads/2019/09/Making_an_Impact_-_full_report.pdf , letöltés ideje: 2023.04.16.

13. Éltex honlapja. (2023). Szolgáltatásaink. weboldal. letöltés helye: <https://eltex.hu/>,
letöltés ideje: 2023.04.16.
14. ETC honlapja. (2023). Szolgáltatásaink. weboldal. letöltés helye: <https://www.etc.hu/>,
letöltés ideje: 2023.04.16.
15. Ferenczi, A. (2022a) 3. szeminárium: A Recobin üzleti modellje, előadás jegyzet, Munkaerőpiaci integráció újragondolása, Rajk Szakkollégium, előadás dátuma: 2022. ápr. 03.
16. Ferenczi, A. (2022b). A Recobin és a közös értékteremtés (Muzslai Barnabás interjúja), 2022.05.17. Zoom. kivonat csatolva
17. Ferenczi, A. (2023). A Recobin és a közös értékteremtés második rész (Muzslai Barnabás interjúja), 2023.03.25. Zoom. kivonat csatolva
18. Jesson, J. K., Matheson, L. & Lacey, F. M. (2011). Doing your Literature Review: Traditional and Systematic Techniques. Los Angeles, CA: Sage.
19. Józsa L. (2016). Marketingstratégia. Akadémiai Kiadó. letöltés helye: https://mersz.hu/hivatkozas/dj157m_32_p3/#dj157m_32_p3. letöltés ideje: 2023. 04. 14.
20. Kelm, M. (1997). Schumpeter's theory of economic evolution: a Darwinian interpretation. Journal of Evolutionary Economics, 7(2), 97-130.
21. Kormányablak. (2022). Munkabér támogatás. weboldal. letöltés helye: <https://kormanyablak.hu/hu/feladatok/128/MUNKP00047>. letöltés ideje: 2022.05.20.
22. Kramer, M. R., Porter, M. E. (2011). The big idea: Creating shared value. Harvard business review, 89(1), 2.
23. Locke, R. M., Qin, F., Brause, A. (2007). Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike. Ilr Review, 61(1), 3-31.
24. Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol, M. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. Venture Capital, 14(2-3), 151-174.
25. MOHU honlapja. (2023). Nem lakossági ügyfelek. weboldal. letöltés helye: <https://mohu.hu/>. letöltés ideje: 2023.04.16.

26. Nestlé honlapja. (2008): The Nestlé Creating Shared Value Report. letöltés helye: https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-report-mar2008-en.pdf. letöltés ideje: 2023.04.16.
27. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (1). John Wiley & Sons.
28. Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. Harvard Business Review, 91(9), 100-107.
29. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
30. Recobin honlapja. (2023a). Termékek. weboldal. letöltés helye: <https://recobin.hu/termekek>. letöltés ideje: 2023.04.16.
31. Recobin honlapja. (2023b). Szolgáltatások. weboldal. letöltés helye: <https://recobin.hu/szolgalatasok>. letöltés ideje: 2023.04.16.
32. Recobin honlapja. (2023c). Cégünkrol. weboldal. letöltés helye: <https://recobin.hu/cegunkrol>. letöltés ideje: 2023.04.16.
33. Saubermacher honlapja. (2023). Szolgáltatások. weboldal. letöltés helye: <https://saubermacher.hu/>. letöltés ideje: 2023.04.16.
34. Veiga, J. F., Golden, T. D., Dechant, K. (2004). Why managers bend company rules. Academy of Management Perspectives, 18(2), 84-90.
35. Vogel, D. J. (2005). Is there a market for virtue?: The business case for corporate social responsibility. California management review, 47(4), 19-45.

INTERJÚ KIVONAT

A Recobin és a közös értékteremtés, 2022.05.17.

- Ha jól láttam előbb volt az Ökuka és ehhez csináltad később a céget. Gondoltál rá, hogy csak a kukákat árulod vagy mindig integrált szolgáltatásban gondolkoztál?
- A weboldalatokon felvannak sorolva, hogy milyen szolgáltatás elemeket vállaltok. Ez mára egészen komplexé vált. Mik voltak az első szolgáltatásaitok és hogyan bővítettétek a keretet?

- Kik a versenytársaitok és mi a különbség az ő értékajánlatukban a Recobinhoz képest?
- Azt, hogy hátrányos helyzetűeket foglalkoztatok, milyen csatornán keresztül kommunikáljátok?
- Több helyen leírtátok, illetve most is említetted az oktatást, nevelést. Órákat tartotok, plakátokkal motiváltok, vagy csak dizájn eszközökkel? Mit takar pontosan ez az ismeretterjesztés? Akár az oktatásban, akár az irodaházaknál.
- Például oktatási intézményekben nincs ilyen tevékenységetek?
- Mik azok a bevételeitek, amik a tevékenységeitek környezettudatos jellegéhez kapcsolódnak? Például értékesítitek a hulladékot, támogatási pénzt kaptok, bármi ilyesmi.
- Mekkora a költsége a hajléktalan emberek mentorálásának, ami az onboarding keretében folyik és ti csináljátok?
- Tehát nem a régebbi, a ranglétrán előrébb lépett alkalmazottjaitok végzik ezt a munkát?
- Kérlek mesélj az együttműködésekről a szociális munkásokkal: a felvett alkalmazottakat segítenek integrálni hozzátok? Ti adtok visszajelzéseket? Hogyan zajlik a közös munka ebben a szakaszban?
- Van olyan benyomásod, hogy az állami szabályozások, amik leterhelik a szociális munkásokat vagy korlátozzák a munkátokat, azok akadályozzák ezt a közös értékteremtést is?
- Van olyan alkalmazottad, aki egy szociális munkás, intézet, civil vagy vallási szervezet partnereden keresztül jutott lakhatáshoz?
- Kérlek mesélj a bér munkáról? Profitálhat belőle hosszú távon a Recobin?
- Pályázatos munkáltatói bértámogatással a dolgozóidból hány van most és mennyire fontos ez a cég profitabilitására nézve?
- Fenntartható? Tehát nem telítődik a csapat olyanokkal, akikre nem kapsz támogatást vagy a csapat mérete gyorsabban növekszik? Mekkora arányban kell lennie azoknak, akiket újonnan integráltok be?
- Kijelenthetjük, hogy a kis mértékű fluktuáció egy ilyen tevékenységi körben a versenytársaitokhoz képest egy versenyelőnynek mondható?
- Kik a legfontosabb partnereitek?
- Mi a Cseritibox és a Rebat szerepe?
- Hogyan terjeszkedik a cég? Hol reklámozza magát?
- Hogy éritek el az ügyfeleket? Mik a legfontosabb csatornák?

- A Recobin tevékenységei eléggé kiterjedtek mára (anyagáramok szállítása, olaj, elektronikai és veszélyes hulladék), ipari és vendéglátóipari felhasználóitok is vannak?
- A kukákat ti gyártjátok? Milyen üzemeitek vannak? Hogy történik a termékfejlesztés?
- Kik a legfontosabb beszállítók?
- Milyen szerepe van a növekedésben a hajléktalan embereknek?
- Melyek az üzleti modellben rejlő legfontosabb költségek?
- Mennyivel járulnak hozzá az egyes bevételi források a teljes bevételhez?
- A világ bármely pontján a helyi igényekhez adaptálhatóak a kukátok?

A Recobin és a közös értékteremtés, 2022.03.25.

- Mit tartasz a siker kritériumának?
- Mit veszel figyelembe, amikor értelmezed az eredményeket?
- Történt-e változás a kulcs partnerek tekintetében? A szociális háló továbbra is partnered?
- Történtek-e rendszer szintű vagy jogi változások?
- Hogyan alakult az ügyfelek köre tavaly óta? Hogyan értékeled a növekedéseket?
- Ezenkívül a partnereken és ügyfeleken kívül más érintettek felmerültek azóta?
- Változtak valahogy a kulcs tevékenységek?
- Változtak valahogy a kulcs erőforrások?
- Változott az értékajánlatotok?
- Az ESG milyen szinten jelenik meg a versenytársaknál?
- Történt változás az ügyfélkapcsolatoknál vagy az értékesítési csatornáknál?
- Mindez milyen új költségekkel jár?
- Milyen saját indikátorok mentén értékeled a társadalmi hozzáadott értéket?
- Mik az integráció legfontosabb kihívásai?
- A know-how milyen fejlődésen megy keresztül jelenleg? Milyen irányú vagy mértékű fejlődésre lenne szükség?
- A hasonló reintegrációs folyamatban részt vevő vagy részt vett munkavállaló milyen hozzáadott értékkel bír a vállalkozás számára?
- Erre építve sikerült a bér munka üzletágát kifejleszteni?
- Mi az iparág legfontosabb 2-3 jellemzője, amin keresztül viszonyítja cégét a versenytársakhoz képest?
- Milyen eredményeket tudtak elérni, mióta alkalmazzák a CSV-ét?
- Mekkora fenttartható növekedés történt?

- Mások csökkentik más módszerrel a fluktuációt?
- Mit tartasz a legfontosabb versenyelőnyötöknek és szerinted ez hosszú távon hova vezethet?
- A hulladék kezelés átszervezése már most folyamatban van és nyártól a MOHU koncessziója alatt fut majd tovább. Ez milyen hatással van az iparágra?
- Milyen hatással van a Recobinra?