

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Kenyeres Sándor – Varga József

A nemzeti mozgástér a hozzáadottérték-adórendszer kialakításában

Zadros, Katarzyna

Involvement of Employees in Creating a Socially Responsible Organization  
in Health Care Institutions

Pajtinka, Erik

Economic Diplomacy and the Role of Diplomatic Missions Nowadays

Colța, Adela Suzana

Improving Electronic Communication between Organizations  
and Local Government in the Western Region of Romania

Bodrogai Anzelm László – Kulcsár László – Vizi István György

A helyreállított fertődi Eszterházy-kastély térségi szerepéről  
alkotott vélemények a gazdasági szereplők körében

Horváth Ágnes

A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei

2016/1

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

**Főszerkesztő / Editor:** Prof. Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Prof. Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:**

Dr. Székely Csaba DSc • Dr. Fábián Attila PhD • Dr. Joób Márk PhD • Dr. Kulcsár László Csc • Dr. Juhász Zita PhD • Dr. Obádovics Csilla PhD • Törőné dr. Dunay Anna PhD

Tördel-szerkeszt / *Technical Editor:* Takács Eszter

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA) • Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest) • Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr) • Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK) • Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA) • Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest) • Dr. Irena Zavrl, Ph.D (FH Burgenland, University of Applied Sciences)

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrünk meg, s nem küldünk vissza!  
A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően **lásd a folyóirat hátsó belső borítóját.** / We accept APA style only.

A kéziratokat és a közzéléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk:

/ Send manuscripts and letters by e-mail only to: **zjuhasz@ktk.nyme.hu**

A közzélére elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll.

/ Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / Articles are refereed by anonym reviewers before publication.

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Juhász Zita PhD

Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar

Sopron Erzsébet u. 9.

9400 Hungary

**Web oldal / Web page:** <http://gt.nyme.hu>

**Készült / Printed by:**

Palatia Nyomda és Kiadó Kft.

9026 Győr, Viza u. 4.

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2015 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

# Gazdaság & Társadalom

---

8. ÉVFOLYAM

2016.

1. SZÁM

---

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES.....</b>	<b>3</b>
<b>A nemzeti mozgástér a hozzáadottérték-adórendszer kialakításában</b> <i>Kenyeres Sándor – Varga József.....</i>	<b>5</b>
<b>Involvement of Employees in Creating a Socially Responsible Organization in Health Care Institutions</b> <i>Zadros, Katarzyna.....</i>	<b>19</b>
<b>Economic Diplomacy and the Role of Diplomatic Missions Nowadays</b> <i>Pajtinka, Erik.....</i>	<b>32</b>
<b>Improving Electronic Communication between Organizations and Local Government in the Western Region of Romania</b> <i>Colța, Adela Suzana .....</i>	<b>44</b>
<b>Kulturális örökség és turizmusmenedzsment: a helyreállított fertődi Eszterházy-kastély térségi szerepéről alkotott vélemények a gazdasági szereplők körében</b> <i>Bodrogai Anzelm László – Kulcsár László – Vizi István György .....</i>	<b>59</b>
<b>A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei</b> <i>Horváth Ágnes.....</i>	<b>76</b>
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH.....</b>	<b>91</b>

## A nonprofit szervezetek tőkebeszerzési lehetőségei

*Horváth Ágnes*<sup>9</sup>

**ABSZTRAKT:** Magyarországon is egyre jelentősebb szerepet játszanak a nonprofit szervezetek, amelyek menedzsmentje bizonyos mértékben eltér a profitorientált szervezetekétől. E szervezeteknél kiemelt jelentősége van a forrásteremtésnek. A tanulmány központi témája a forrásteremtés (*fundraising*) módszere, annak eszközei és sikerének komponensei. Szekunder kutatási eredményekre alapozva azt igyekszik bizonyítani, hogy a színvonalas menedzsment és a magas fokú stratégiai kiépítettség hozzájárul a szervezetek működésének hatékonyságához és e szervezetek forrásteremtő képességéhez. Egyértelmű, hogy a *fundraising* fogalma szorosan kapcsolódik a stratégia fogalmához. A nagyobb vállalatok saját kutatási és fejlesztési részlegekkel, vagy ilyen projektcsoportokkal rendelkeznek, míg a nonprofit szféra szervezeteinél számos esetben a vezetőség, vagy a tagok maguk gondoskodnak a továbbképzésről, egyben alátámasztva ezzel az individuális törekvéssel a szervezet fejlődését és céljainak megvalósítását. A tanulmány kitér a nonprofit menedzsment témakörére is, melynek az előző gondolatmenettel való összehangolása fontos kutatási feladat. A *fundraising* fogalomkörébe tartozik a szponzorálás és a mecenatúra is, melyekre szintén kiterjed a kutatás.

**KULCSSZAVAK:** forrásteremtés, szponzorálás, mecenatúra, stratégia, nonprofit menedzsment

JEL kódok: M10, M14

### Bevezetés

Számos magyarországi és nemzetközi nonprofit szervezet a bevételek diszkontinuitása és az állami szektor visszavonulása következtében rászorul új támogatók feltérképezésére és új tőkebeszerzési módszerek alkalmazására. A tanulmány elsődleges céljának tekinti, hogy bemutassa a *fundraising* fogalmának értelmezését és rávilágítson leglényegesebb jellemzőire. A folytonos változásokkal átszőtt, állandó átalakulásban lévő világunkban nélkülözhetetlen az innovatív gondolkodás. A *fundraising* módszerek újra gondolása, továbbfejlesztése és hatékonyságuk mérhető-

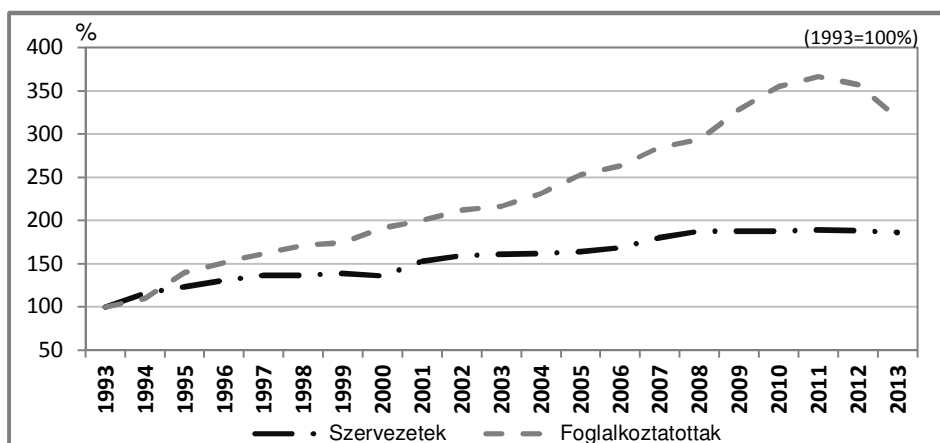
---

<sup>9</sup> Horváth Ágnes PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, agnes.horvath@ktk.nyme.hu

ségének megállapítása is innovatív kutatási területeket nyithat. A tanulmány a bipolárisnak is mondható tőke-akkumuláció egyfajta ellenkormányzó eszközeként is felfogható *fundraisinget* több szemszögből járja körül. Így felvetődik a szponzorálás témaköre és a szoros kötődés a nonprofit menedzsmenttel.

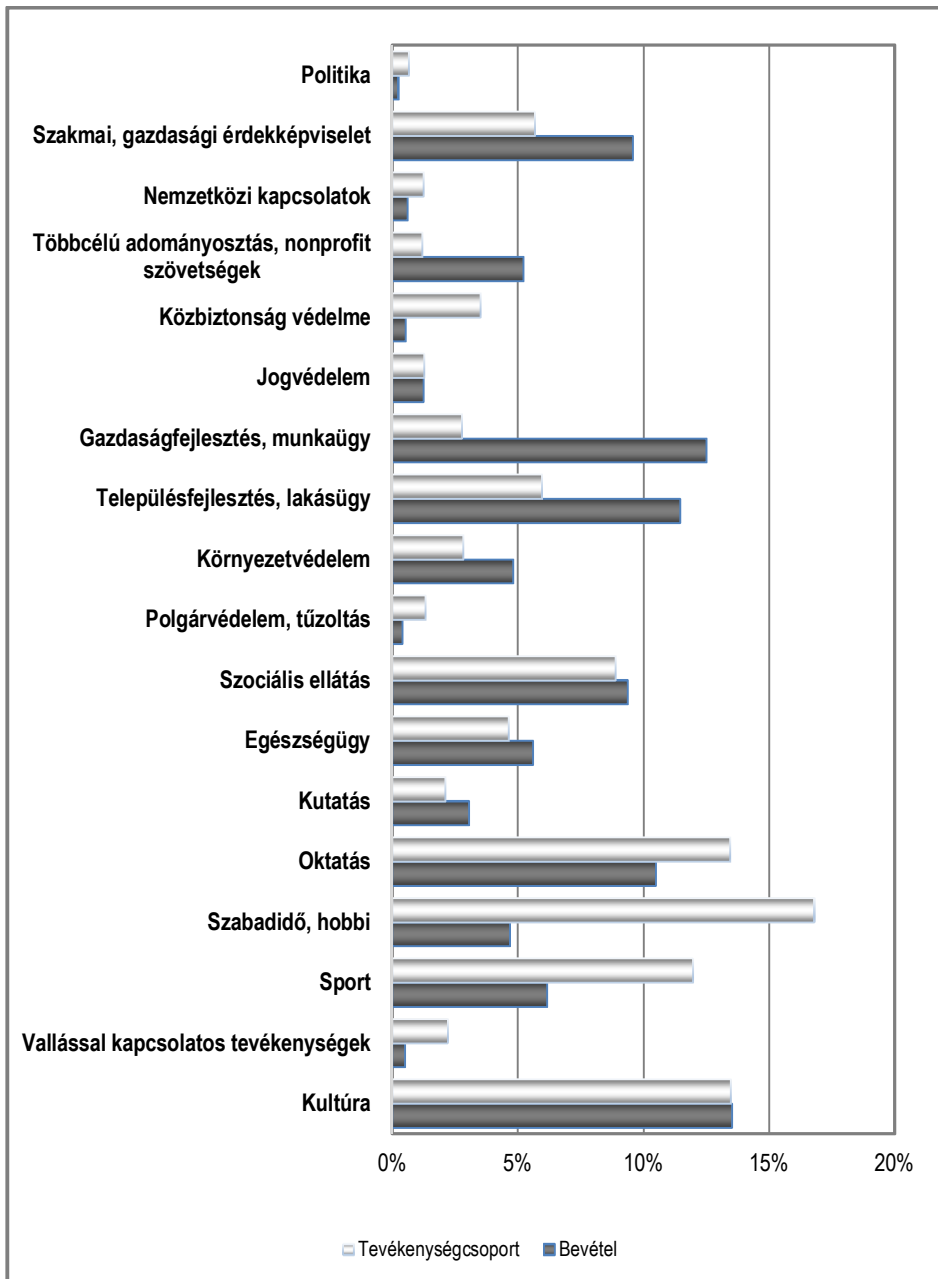
## A magyarországi nonprofit szektor helyzetének értékelése

A forrásteremtés elvi és módszertani kérdéseinek tisztázása előtt célszerű megismerni a hazai nonprofit szektor néhány fő jellemzőjét. A 20. század második felében politikai tényezők miatt csak korlátozottan volt lehetőség nonprofit egyesületek működtetésére, független civil szervezetek létrehozására nem kerülhetett sor. 1987-ben a Polgári Törvénykönyvben is megjelent az alapítványok jogintézménye, majd 1989-ben megalkották az egyesülési jogról szóló törvényt (Macher, 2010). Ettől a ponttól kezdve Magyarországon a nonprofit szektor folyamatos fejlődésnek indult. Míg 1989-ben egy alapítvány sem létezett, 2000-ben már 700, 2013-ban több mint 22 000 alapítványt jegyzett a Központi Statisztikai Hivatal. A nonprofit szféra ma már erős gazdasági szektort képvisel, mely jelentős árbevétellel rendelkezik és több tízezer embert foglalkoztat (KSH, 2014). A szektor egyenletes fejlődése az 1993-tól 2013-ig tartó időszakban az 1. ábrán is nyomon követhető.



1. ábra: A nonprofit szervezetek és foglalkoztatottak számának változása 1993-tól 2013-ig

Forrás: KSH (2014)

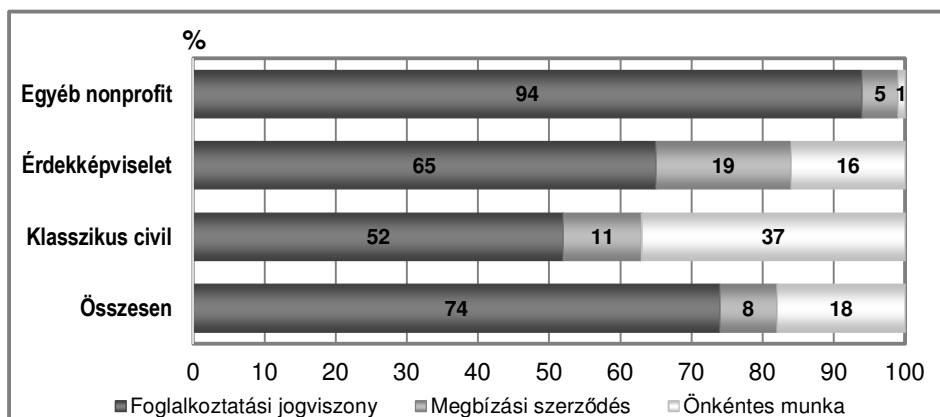


**2. ábra: A nonprofit szervezetek megoszlása tevékenység típusok és bevétel nagyság szerint**

*Forrás: Saját szerkesztés a KSH (2014) alapján*

A nonprofit szféra legjelentősebb tevékenységi csoportjaihoz tartoznak a kultúra, az oktatás, a sport, a szociális ellátás, a gazdaságfejlesztés, a munkaügy, a szakmai érdekképviselet, valamint a szabadidő és a hobbi. A 2. ábrán jól látható, hogy az ilyen típusú szervezetek bevételei a tevékenységek popularitásának megfelelően alakulnak. A szektor fejlődése a kutatás területén is új lehetőségeket és témákat nyitott. A mai nonprofit szervezeteknek szükségük van a sikeres működés érdekében professzionális menedzsmentre és jól képzett foglalkoztatottakra és/vagy tagokra. Ezen megfontolásból a szervezetek jelentős része már elkülönült menedzsmenttel rendelkezik.

A 3. ábra a szektor humán erőforrásának összetételét jelzi. Jól látható, hogy az érintettek döntően foglalkoztatási jogviszonyban állnak, emellett jelentős az önkéntes munka, és kisebb mértékű a megbízással dolgozók száma.



3. ábra: A nonprofit szektor humán erőforrásának összetétele munkaidő ráfordítás alapján 2013-ban

*Forrás: Saját szerkesztés, KSH adatok alapján*

A nonprofit szervezetek tevékenységeinek szervezésében kiemelt szerepet játszik a kommunikáció, a marketing és a tőkebeszerzés. A bevételeknek a magyarországi nonprofit szervezetek esetében a következő formái ismertek: állami támogatás, magántámogatás, az alaptevékenységből származó bevételek, gazdálkodási bevétel és egyéb bevételek. Az állami támogatások mértéke Európa-szerte csökken (Kúti, 2003), azaz a szervezetek egyre inkább rászorulnak a saját tevékenységükből származó bevételekre, valamint magán és céges támogatásokra. Ezen bevételi források

megteremtése külön szaktudást és erőforrást igényel, melyre akár külön szakma is épülhet, a fundraising és szponzori ügynökségek, tanácsadók egyre nagyobb teret kaphatnak. A magyarországi szponzorálási kultúra azonban meglehetősen lassan fejlődik és elsősorban a nemzetközi „jó gyakorlatot” próbálja átvenni. A tőkebeszerzés, a támogatók beszerzése, a szponzorálás megítélése, hatékonyságának mérése és az értékmaximalizálás jelenleg még alacsony színvonalú. Sok esetben hiányzik a hosszú-távú stratégiai gondolkodás, a megfelelő kommunikáció (mindkét fél esetében), és általánosságban csak az ismertebb szervezetek (pl.: a nagy közönségszámú siker-sportágak) érhetik el a megfelelő bevételi forrásokat.

A 2008-as gazdasági válság okozta visszaesés a fundraisinget és a szponzori tevékenységet is nagyban befolyásolta. Az adományozási kedv és a cégek erre szánt büdzséje is csökkent. A szereplők kockázatmegítélése megváltozott. Az általános negatív gazdasági impulzusnak köszönhetően a szervezetektől magasabb színvonalú tudást és kommunikációt várnak el. Ez az elvárás olyan összpontosított tudást igényel, mellyel jelenleg kevés szervezet rendelkezik.

## **A fundraising filozófiája és a tevékenység alapjai**

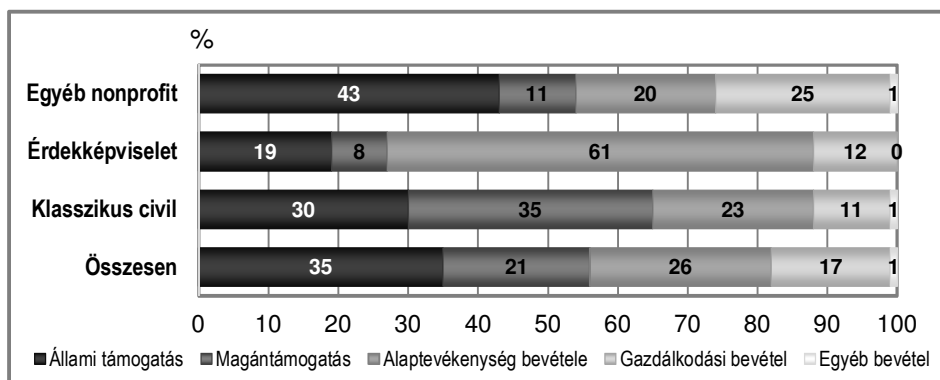
A szakirodalom a *fundraisinget* átfogó fogalomként említi, mely magába foglalja a különleges céllal történő tőkebeszerzés összes formáját. E technikák közös nevezője az alapelvekben, a kommunikációs és a marketing-technikákban mutatkozik meg.

A fundraising fogalma, a nonprofit szektorban történő alkalmazása az Egyesült Államokból származik, de Európában is egyre jelentősebbé válik az utóbbi években, évtizedekben. A nemzetközi üzleti életből átvett (és az amerikai filantróp hagyományokon nyugvó) szakkifejezés leegyszerűsítve a privát (vagyis nem állami) forrásokból történő erőforrás (anyagi és tárgyi erőforrások, jogok és információk, munkaerő és szolgáltatások) beszerzését jelenti. A hangsúly általában a tőkebeszerzésen van (Haibach, 2006). A leggyakrabban előforduló típusai a vállalati szponzoráció, a magántámogatások, illetőleg támogató jellegű adományok.

A nonprofit szervezetek bevételi forrásai már az előző fejezetben is megemlítésre kerültek: az állami támogatás, a magántámogatás, az alaptevékenységből származó bevételek és a gazdálkodási tevékenységből származó bevételek (Kúti, 1998). A felsoroltakból az állami támogatások



mértéke egyre csökken, azaz a szervezetek rákényszerülnek a további három bevételi forma erősítésére, így a fundraising szakmailag jól megalapozott többszöri, nem egyszer folyamatos bevetésére is. Ezt a tendenciát a magyar nonprofit szervezetek példája is alátámasztja, mely a 4. ábrán is elemzésre került.



4. ábra: A magyarországi nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása 2013-ban

Forrás: Forrás: KSH (2014)

A fundraising szorosan kötődik a stratégiai tervezés fogalmához, egyértelműen stratégiai alapokon nyugszik. Általánosságban megállapítható, hogy a már fundraising tapasztalattal rendelkező szervezetek tudatosan fejlesztik stratégiájukat (stratégiai terveiket), ugyanakkor a „kezdő” szervezetek is tisztában vannak ennek fontosságával és jelentőségével, de az erőforrások hiánya és a nem megfelelő szakmai ismeretek egyelőre nem teszik lehetővé a megfelelő alkalmazást. A szervezetek számára több ezzel kapcsolatos kérdés is felvetődhet (Hoffmann, 2010).

- Piacképes-e a szövetségünk/egyesületünk?
- Milyen a vélemény rólunk a köztudatban?
- Mit tudunk ajánlani a támogatók felé?
- Mi a támogatóink/adományozóink haszna?
- Milyen emocionális kötődéseket fedünk le?

E kérdések megválaszolásához felkészült menedzserekre van szükség, akik rendelkeznek a szükséges adatokkal, háttér-információkkal és stratégiai tervezőképességgel. A célok összehangolása a fundraising megkerülhetetlen eszköze és feltétele.

A stratégiai tervezés első fázisában a szervezetnek saját belső elemzést kell készítenie (a status quo megállapítása), majd ezt követően összpontosítania kell a célcsoport kiválasztására. A tőkebeszerzés külön szakterület, mely feladat ellátására ideális esetben a szervezet specialistát foglalkoztat, de elterjedtebben a menedzsment feladatkörébe tartozik. Sok esetben a fundraising feladatokat teljes mértékben az ügyvezetés, elnökség vagy a kuratórium végzi, de ez országonként jelentősen eltérhet. Ezzel párhuzamosan a nonprofit szervezetnek építenie kell arculatát és saját márkáját, mely kialakításában és pozicionálásában döntő szerepet játszik a jól megválasztott kommunikációs csatorna és az üzenet minősége, marketingtechnikai megalapozottsága. Ezért a fundraising nélkülözhetetlen kísérő kommunikációs eszközei közé tartoznak a saját honlap, hírlevél és közösségimédia-megjelenések is.

## **A célkitűzések vizsgálata a fundraising szempontjából**

A stratégiai megközelítés előfeltétele a szervezet céljainak behatárolása és vizsgálata. Nonprofit szervezetek esetében a legfontosabb a tervezett teljesítmény és az érintettek által kitűzött célok elérése, amelyhez segítséget nyújthat a tőkebeszerzés.

A *szervezet céljai* megfogalmazódhatnak működésének folyamatos finanszírozásában, de a támogatások és a bevételek maximalizálásában is. A célok egyben a fundraising-tevékenység irányzatát is megjelölik. Így meghatározzák például azt, hogy egy-egy projekt megvalósításához mekkora pénzüsszegre van szükség. Az erőforrások hatékony felhasználásában is szerepet játszik a szervezetek célrendszerének milyensége, a prioritások felállítása. Az erőforrások, azaz a rendelkezésre bocsátott adományok hatékony és hasznos felhasználása különösen fontos szerepet játszik, hiszen a támogatók bizalmukat fejezték ki a szervezet felé, mely bizalom megtartása a szervezet elsődleges célja. A célok emellett útmutatók és motivációs eszközök is lehetnek, melyekhez a szervezet igazodhat, munkatársaikat jobb teljesítményre ösztönözheti. Továbbá segítenek abban, hogy az érintettek könnyebben azonosuljanak a szervezet működésével, projektjeik megvalósításával. Nem utolsó sorban a célok a siker visszagigazolásában is lényeges szerepet töltenek be (Gahrman, 2011).

## Szponzorálás – a fundraising egyik legjelentősebb típusa

A szponzorálás gyökerei több ezer évre nyúlnak vissza. A szakirodalom Gaius Clinius Maecenas római kori tevékenységét tekinti a szponzorálás ősének. Maecenas Augustus császár befolyásos politikusa, barátja, tanácsadója és segítője volt. Számos művész, irodalmár és költő (pl.: Rufus, Vergilius vagy Horatius) patrónusaként emlegetik. Bőkezű adományai lehetővé tették, hogy tehetségüket zavartalanul fejlesszék és teljes mértékben művészetükre koncentrálhassanak. Ellenszolgáltatásként annyit várt el, hogy patronáltjai alkotásaiban megfelelő módon megjelenhessen, megemlékezést nyerjen (Bruhn, 2003). A szponzorálás mai definícióját azonban egyértelműen el kell különítenünk az *adományozástól*. A szponzorálás ma gazdálkodáshoz köthető fogalom, mely kötelezettségekkel jár. Ezzel ellentétben adományokért az adományozó nem várhat el ellenszolgáltatást.

Általánosságban kijelenthető, hogy az új finanszírozási források és formák iránti igény folyamatosan nő. Mindkét fundraising forma (adományozás és szponzorálás) pozitív irányba befolyásolhatja a szűk pénzügyi rétegre irányuló tőke-akkumulációt. Amikor szponzorálásról van szó, tisztában kell lenni azzal, hogy a témakör kétféle nézőpontból, a szponzorok és a szponzoráltak szemszögéből közelíthető meg. A szponzorok marketingkommunikációs eszközalettával élnek, ellenben a szponzoráltak esetében a tőkebeszerzés eszközeként funkcionál. Legjelentősebb formája a vállalati szponzorálás. A mai modern vállalati kommunikációval szemben támasztott elvárások tendenciája a hihetőség, a hitelesség, a pozitív érzések kiváltása, a differenciált célcsoport megközelítés és a hatékonyság irányába indult el (Hermanns–Marwitz, 2008). Az emberek sok esetben kételkednek a hagyományos reklámok hitelességében, melyek akaratukon kívül óriási befolyást gyakorolnak rájuk. A szponzorálás – mint marketingeszköz – ebből a szemszögből olyan egyedi adottsággal rendelkezik (*unique selling proposition*), mely rávilágít legfontosabb megkülönböztető jellemzőjére. Ez a jellemző a társadalom és a gazdasági szereplők által bizonyított pozitív elfogadottság. A kapcsolattartás minősége a hagyományos reklám és PR-eszközökkel szemben sokkal jobb és a beazonosított célcsoport pontosabban és hatékonyabban érhető el. A szponzorálást mint marketingeszközt más marketingkommunikációs módszerekkel és lehetőséggel összekapcsoltan alkalmazzák.

## Fundraising és a nonprofit menedzsment

A nonprofit szervezetek a vállalkozásokhoz hasonlóan gazdálkodhatnak és gazdasági alapelvek szerint működhetnek. A céljuk azonban nem a profit maximalizálása és egyben nem csak egy (tulajdonosi) érdek képviselője. Közös azonban a felelősség, melyet a szervezetek menedzserei vállalnak sikeres működésük érdekében. A tőke beszerzésének folyamatát stratégiai alapokra kell helyezni. Adekvát menedzsmenttudásra és képességekre van szükség, melyek a források allokálásának hatékonyságához is hozzájárulnak (Horváth, 2014). Nem véletlen, hogy a nonprofit szervezet esetében a kifelé történő kommunikáció sok esetben fontos szerepet játszik, hiszen a társadalmi elismerés és a közvetlen környezet befogadásának elérése nonprofit szervezetek esetében az egyik legjelentősebb feladat (Juhász, 2013).

A társadalmi érintettség kézzelfoghatóbb, közelebb és fajsúlyosabb a vállalatok társadalmi felelősségvállalásánál. A gazdasági megalapozottság, a professzionális menedzsment és stratégiai vonulat hiányát felismerve a szervezetek tekintélyes része ma már rendelkezik külön CSR-menedzsmenttel (Bär–Borcherding–Keller, 2010). Nonprofit szervezetek esetében a munkatársak és tagok ez irányú motiválása más megközelítésben érhető el, mint a profitorientált szervezetekben. Ebben az esetben a vezetésnek az elkötelezettség elérésén kell fáradoznia. Kiemelt szerepet játszik az érintettek belső motivációja és inspiráltsága az ügy iránt, melyre főbb prioritásként kell a vezetésnek ügyelnie és folyamatosan ápolnia kell azt. Ez azért is nagy kihívás, mivel számos esetben a vezetők munkájukért semmiféle juttatást nem kapnak, így a professzionális vezetés fontos kötődési pont a „nonprofit” és a „menedzsment” fogalmak között (Drucker, 1990). A „forprofit” szervezetek esetében a menedzsment magas bérekkel számolhat és nem ritka, hogy közvetlenül érintettek a cég tulajdonosi szerkezetében is (pl.: részvényesek). Ennek köszönhetően itt a teljesítményorientáltság nagyobb hangsúlyt kap. Ezzel ellentétben a nonprofit menedzsmentek emocionálisan jobban kötődnek a szervezethez, és ezáltal a fluktuáció is kisebb (Epstein–McFarlan, 2011).

További kihívás a munkatársak képzettségének és tudásának sokfélesége. A vállalkozásoknál a munkatársak általában egyforma kvalifikációval rendelkeznek, míg a nonprofit szektorban általában önkéntesekről van szó, akik nagyrészt különböző szakterületekről érkeznek. A komplexitás-

hoz hozzájárulhat a nemzetközi tevékenység, a különböző országból érkező munkatársak vagy önkéntesek koordinálása. Emellett minél több foglalkoztatotttal rendelkezik a szervezet, annál színvonalasabb szaktudásra (pl.: gazdasági, menedzseri) van szüksége.

A stratégiai tervezés megkerülhetetlen és a tevékenység a vezető feladatkörébe sorolható. Hatékony és tapasztalt adománygyűjtők e feladatkört elkülönítve kezelik, és amennyiben kapacitásuk engedi, külön felelős személyt vagy személyeket bízhatnak meg ezzel a feladattal.

A konkurencia a nonprofit szférában is jelen van. A nonprofit versenytársak azonban nem egyenlők a vállalatok piaci konkurenseivel, viszont a szűk források iránti harc ez esetben is versenyhelyzetet eredményez. A társadalmi funkció fenntartása érdekében a nonprofit szervezeteknek a jövőben koncentráltan kell összpontosítani adománygyűjtő képességük fejlesztésére és fundraising tevékenységük professzionalizálására. Nem csak saját fenntartásuk, hanem kitűzött feladataik, projektjeik megvalósítása a cél. Ebből a szempontból a fundraising-tevékenység fontos menedzsment kompetenciakör, mely magas szintű szakmai, kommunikációs és szociális követelményeket von maga után.

## A hatékony nonprofit szervezet

Az előző fejezetből is következik, hogy a nonprofit ágazat intenzív fejlődése az elmúlt évtizedekben versenyhelyzethez hasonló légkört eredményezett, mely megfelelő szakmai irányítást kíván meg a szervezetektől, de egyben új távlatokat és fejlesztési lehetőségeket nyit meg a témával kapcsolatban. Cél a közeljövőben az, hogy a *szervezeti hatékonyság* növekedjen és ezzel párhuzamosan a hatékonyság mérése elinduljon a fejlődés útján, új módszerek alakuljanak ki. Középpontban a hatékony együttműködés áll, mely a szervezeteken belül, és a szervezetek között elengedhetetlen a siker elérése érdekében.

A koordináció, a hatékony struktúrák kialakítása és a hatékony együttműködés a vezető feladatai közé tartoznak. A hatékony szervezet munkamegosztásában a feladatok nem ismétlődnek, világos határok és hatáskörök fedezhetők fel. Ezen kívül a belső szervezeti szabályok, elvek és a nyitott, rugalmas menedzsment segítségével gyors és céltudatos a döntéshozatali folyamat, mely képes nyitni az innováció felé, biztosítva így az innovációs tevékenységek fejlesztését. Rugalmas és következetes

vezetés, mely az erőforrások megteremtését és felhasználását professzionális megközelítésben méri fel, olyan jellegzetessége a hatékony szervezetnek, amely magában foglalja az erősségek felismerését, de azon feladatok vagy részlegek kiszervezését, akár megszüntetését is, melyek kevésbé hatékonyak a szervezet szempontjából.

A formális struktúrák mellett az *informális szervezeti* jellemzők is fontosak, különösképpen nonprofit szervezetek esetében. Ezek az informális tényezők és struktúrák előfeltételei a hatékony szervezeteknek, melyeket a szervezet érintettjei befolyásolnak. Az informális szervezet a formális szervezeten belül jön létre a munkavállalók közti interakciók és az egyéni szükségletek befolyása révén. Az informális szervezetre jellemző, hogy rugalmasabb és lazább szervezet, a kapcsolati háló nem pontosan definiált, és tagjai nem egyformán elkötelezettek a szervezet iránt. Funkciója tekintetében pedig kielégíti a tagok szociális szükségleteit, hozzásegít az azonosuláshoz, gyorsabb és könnyebb az információáramlás. Továbbá motiváló erőként is hat, a stabilitás és a biztonság érzetét sugallja. Informális normák befolyásolják és akár meghatározzák viselkedést, fejlesztik a reakcióképességet váratlan helyzet esetében is (Klein, 2001). A szervezetek informális struktúrái egyben nagyban meghatározó jellemzők, hiszen nélkülük a működés is veszélybe kerülhet. Informális folyamatok alakulnak ki azokon a helyeken, ahová a formális struktúrák nem érnek el, ahol a formális adottságok ellentmondásban állnak egymással. Ilyen formában az informális struktúrák és hálózatok elengedhetetlenek a hatékonyan működő szervezetek számára, így a nonprofit szektorban is.

A hatékonyságot befolyásoló tényező a *stratégiai képítettség*. A fundraising fogalmához szorosan kapcsolódó stratégiai témakör nemcsak a tőkebeszerzés folyamatában játszik döntő szerepet, hanem a megszerzett erőforrások hatékony felhasználásában is. A szervezet stratégiai megközelítése nem más, mint kialakításának megfogalmazása. Így közvetlen összefüggés figyelhető meg a stratégiai gondolkodás és a hatékonyság feltételei között. A stratégiák szervezettípustól függetlenül hosszútávon meghatározzák a szervezetek működését, az erőforrások versenyhelyzetnek megfelelő felhasználását és allokálását. A stratégiák, melyek a stratégiai tervezés eredményeképpen jönnek létre, olyan útmutatók, melyek mentén a szervezet orientálódhat (mérőföldkövek), egyben szem előtt tarthatja céljaik elérését. A stratégia célkitűzés továbbá a szervezetek fejlesztésének elősegítése abban, hogy működésüket környezetükkel összehangolja. Az alábbi fontos kérdésekre is választ kaphatunk.

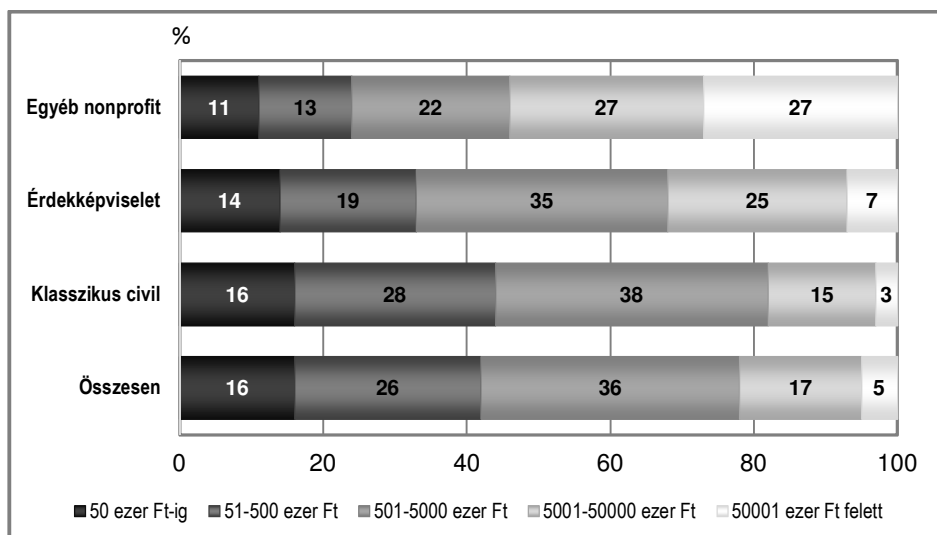
- Milyen céllal jött létre a szervezet?
- Milyen az aktuális helyzetkép (status quo) és milyen irányba szeretne tovább fejlődni a szervezet?
- Milyen erősségeket helyezünk előtérbe (melyeknél a szervezet kiemelkedő teljesítményt nyújt), hogy a lehetőségeket kihasználhassuk?
- Mire van szükségünk a realizáláshoz (az implementáláshoz)?

A szervezeti hatékonyság az erőforrások optimális felhasználásában nyilvánul meg, mely hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetek kiemelkedő teljesítményeket nyújtsanak és céljaikat megvalósítsák. Hatékonyan működő szervezetek direkt vagy indirekt módon tesznek eleget a közvetlen környezetükben lévő érintett érdekcsoportoknak (pl.: tulajdonosok, résztulajdonosok, munkatársak, kliensek, beszállítók, társadalom stb.). Ésszerű és megvalósítható célok kitűzéséhez párosul a teljesítményt, a minőséget az ügyfélszolgálatot és a flexibilitást hangsúlyozó értékrend, melyet a teljes szervezet magáénak tudhat. Fontos az előre tekintő menedzsment, amely különös motivált, elkötelezett és jó képességű munkatársakkal vagy érintettekkel dolgozik együtt.

## Következtetések

A tőkebeszerzés kutatási területe a tudományos megalapozás kezdeti szakaszában van, különösen a hatékonyság mérése oldaláról. A gazdasági recesszió ideje alatt a fejlődés sokkal lassabb, annak ellenére, hogy például a szponzorálás lényegesen költséghatékonyabb a tradicionális reklámeszközökkel szemben.

Az 5. ábra a magyarországi nonprofit szervezetek bevétel nagyságának megoszlását mutatja, melyből kivehető, hogy a legjellemzőbb bevételek mértéke két kategóriába esik. A fundraising és szponzorálási tevékenység kiterjesztése és professzionális alkalmazása hozzájárulhat ahhoz, hogy az ábrán is jelzett bevételi eloszlás a felsőbb kategóriák felé terjedjen, teljesítve a magasabb összegű bevételi forrásokat nyújtók megnövekedett igényeit és elvárásait.



5. ábra: A nonprofit szervezetek bevételeinek megoszlása nagyság szerint 2013-ban

Forrás: KSH (2014)

Újszerű kutatási területet nyit továbbá a tőkebeszerzési folyamatok internetalapú megközelítése. A nonprofit szektor viszonylag fiatal kutatási terület, mely sokszínű, teret ad az eltéréseknek, sajátos utakat vázol fel és sokoldalúságával attraktív lehetőséget nyit meg jövőbeli tudományos kutatásoknak. A tanulmány néhány kiemelt szempont alapján rávilágít a tőkebeszerzés professzionalitásának fontosságára. Így betekintést nyújt a fundraising alapfilozófiájába, nonprofit menedzsment összefüggéseibe és a szponzorálás rendszerébe. A nonprofit szektor és egyben a fundraising továbbfejlődéséhez és kibontakozásához azonban jól megalapozott gazdasági tudásra, tudatos tőkebeszerzési stratégiára, folyamatos kommunikációra és szakmailag jól felkészült menedzsmentre van szükség. Egyértelmű, hogy az érintettek, az érdekcsoportok és a társadalom elvárásai egyre magasabbak, mely elvárásoknak eleget kell tenni (Helmig–Purtschert, 2005).

Tudományos vizsgálat tárgya lehet továbbá a különböző fundraising modellek létrehozása, melyek képesek adaptálni a különböző szervezeti kultúrákat. A munkatársak és érintettek azonosulása az értékekkel és a szervezettel magától értetődőbb a belső motivációnak köszönhetően, mely akár versenyhelyzeti előnyként is interpretálható és lehetőségként kihasználható.



Külön vizsgálatok tárgyai lehetnek az adománygyűjtés hiányosságai Európában (ellentétben az Egyesült Államokkal) és az általános gazdasági hangulat befolyása a fundraising tevékenységre.

## Irodalomjegyzék

- Bär, M. – Borchering, J. – Keller, B. (2010): Fundraising im Non-Profit-Sektor. 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, pp. 182–185., ISBN 978-3-8349-1747-8
- Bruhn, M. (2003): Sponsoring: systematische Planung und integrativer Einsatz. 4. Auflage, Wiesbaden, pp. 3–5., ISBN 978-3-322-94841-0, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-94840-3>
- Drucker, P. F. (1990): Managing the non-profit organization. First published by Butterworth–Heinemann, preface IX–XIV., ISBN 978-0-750-62691-0
- Epstein, M. – McFarlan, F. (2011): Nonprofit vs. Forprofit Boards: Critical Differences. Strategic Finance. Montvale, pp. 28–34. [http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/03\\_2011\\_epstein-pdf.pdf?sfvrsn=0](http://www.imanet.org/docs/default-source/sf/03_2011_epstein-pdf.pdf?sfvrsn=0) (letöltve: 2016. augusztus 8.)
- Gahrman, C. (2011): Strategisches Fundraising. 1. Auflage, Springer Gabler, pp. 133–150., ISBN 978-3-8349-7164-7
- Haibach, M. (2006): Handbuch Fundraising. Campus Verlag Frankfurt/New York, pp. 19–37., ISBN-10 3-593-37924-I, ISBN-13 978-3-593-379-34-0
- Helmig, B. – Purtschert, R. Hrsg. (2005): Nonprofit-Management. 1. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, pp. 328–332., ISBN: 978-3-322-96515-8, DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-96514-1>
- Hermanns A. – Marwitz, C. (2008): Sponsoring. 3. Auflage, Franz Vahlen Verlag, München, pp. 52–67., ISBN 978-3-8006-3431-6
- Hoffmann, K. (2010): Sponsoring. 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, pp. 297–311., ISBN 978-3-527-50507-4
- Horváth Á. (2014): Nonprofit szervezetek menedzselése; forprofit vs. nonprofit. Nemzetközi Tudományos Konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából: Makrogazdasági döntések – Hálózati szinergiák. Elektronikus kiadvány. NYME-KTK Sopron, pp. 440–447., ISBN 978-963-334-203-9
- Juhász Z. (2013): A magyar nonprofit szektor jelene és jövője a finanszírozás tükrében. Arisztotelész, Budapest, pp. 43–56., ISBN: 978-615-5394-00-3
- Klein S. (2001): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Érd, pp. 370–383., pp. 593–605., ISBN 963-00-7008-1
- Kúti É. (1998): Nonprofit Kutatások 7. Hívjuk talán nonprofitnak... Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, 5. fejezet. <http://mek.oszk.hu/01300/01398/01398.pdf> (letöltve: 2016. augusztus 8.)
- Kúti É. (2003): Kinek a pénze, kinek a döntése? Nonprofit Kutatócsoport, Budapest, pp. 30–43., ISBN 963-8139-13-7

Macher J. (2010): A magyarországi nonprofit szektor, különös tekintettel az ezredfordulóra – a kutatások tükrében. *Nonprofit Monitor* 2010/4. szám, pp. 35–36., ISSN 2062-0861

*Internetalapú források:*

KSH (2014): A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői. *Statisztikai Tükör*, 142. szám. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nonprofit/nonprofit13.pdf> (letöltve: 2015. március 24.)