



GAZDÁLKODÁSTANI
DOKTRI ISKOLA

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Petheő Attila István

A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGEN TÚL: A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

DR. SZIRMAI PÉTER
Igazgató, egyetemi docens

Budapest, 2009

KISVÁLLALKOZÁS-FEJLESZTÉSI KÖZPONT

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Petheő Attila István

**A VÁLLALATI TÁRSADALMI
FELELŐSSÉGEN TÚL:
A SZOCIÁLIS VÁLLALKOZÁS**

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

DR. SZIRMAI PÉTER
Igazgató, egyetemi docens

© Petheő Attila István

Tartalomjegyzék

| | |
|--|-----------|
| 1. Kutatási előzmények és a téma indoklása..... | 3 |
| 2. A felhasznált módszerek..... | 6 |
| 3. Az értekezés felépítése és főbb eredményei..... | 9 |
| 4. Főbb hivatkozások..... | 14 |
| 5. A témakörrel kapcsolatos saját ill. társszerzős publikációk jegyzéke | 16 |

1. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A szociális¹ vállalkozás „a globalizációs világ korrekciós mechanizmusa” – mondta *Karácsony Mihály* a szociális szövetkezeti törvény bemutatása kapcsán (Karácsony [2007]), míg a *Világ gazdaság* című napilap 2007. júl. 26-i számában a „kapitalizmus lelkiismereté”-nek nevezte. Egy évtizeddel a szociális vállalkozások létrehozására irányuló első, egyesült államokbeli próbálkozások után a szociális vállalkozás fogalma – a média segítségével – része lett a kormánypolitikának az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban is.

Ma már megalapozottan állíthatjuk, hogy a szociális vállalkozás része az új magyar kezdeményezéseknek is. Az elmúlt öt évben tanúi lehettünk hazánkban több olyan kezdeményezésnek, amelyek célja, hogy itthon is gyakorlattá és ismertté váljon a szociális vállalkozás. Az ilyen jellegű vállalkozások társadalmi szerepe és gazdasági jelentősége még nem számottevő Magyarországon, de hazai példák sora bizonyítja, hogy óriási erőforrások vannak ezen a területen. A CECOP², azaz a Munkavállalók, Szövetkezetek, Szociális szövetkezetek és MRP társaságok brüsszeli székhelyű szövetsége 1997 és 2000 között felmérést végzett a nonprofit szféra szervezeteinek körében. A kutatás eredménye szerint e szervezetek 8 880 000 – teljes munkaidős állással egyenértékű – munkahelyet tartottak fenn az Európai Unióban. Ez az összes fizetett állás 8%-a. (CECOP [2002] p. 45.) Egyes nyugati államokban a szociális szektorban foglalkoztatottak aránya 10%-hoz közelít, Magyarországon viszont csak 2% körül mozog.

Bár a nonprofit szervezetek helyzetéről és tevékenységéről rendelkezünk információkkal a *Kuti Éva* és *Harsányi László* által vezetett *Nonprofit Kutatócsoport* munkáiból, tudásunk a szociális vállalkozásokról a mai napig korlátozott. Alig ismerjük pontos számukat, tevékenységüket, keletkezésük okát és a rájuk vonatkozó új szabályozások hatásait. A kutatás egyik célja, hogy a jó gyakorlati példák megismerésével olyan tudást szerezzünk, amelyet felhasználhatunk az oktatásban, majd lehetőség szerint a szabályozás fejlesztése során.

Kuti Éva is – a disszertációtervezetem véleményezése során – így ír: „Petheő Attila úttörő munka elvégzésére vállalkozott, hiszen a szociális vállalkozással kapcsolatos kutatásokra Magyarországon az eddigiekben még alig-alig került sor, sőt a külföldi

¹ A szociális szó ebben a disszertációban nem a megszokott tartalommal bír. Szociális vállalkozáson olyan tevékenységeket értünk, amelyek *kézzelfogható javulást hoznak a társadalom jólétében* (Kotler–Lee [2007]). Az ilyen jellegű tevékenységek nem azonosak a szociális ellátást nyújtó ágazatok tevékenységeivel.

² European Confederation of Workers' Co-operatives, Social Co-operatives and Participative Enterprises.

szakirodalom is csak szűk körökben, hézagosan és mintegy véletlenszerűen vált ismertté. Munkájának ez az újszerűsége nagyrészt megmagyarázza és megbocsáthatóvá teszi, ha ezen a járatlan úton csak komoly nehézségek árán sikerült előre haladnia.”

A szociális gazdaság szerepéről és jelenéről *G. Fekete Éva, Frey Mária és Soltész Anikó* legfrissebb munkáiból tájékozódhat a kutató. Az évről évre gazdagabb nemzetközi irodalom egyre több esetben tartalmaz magyar szociális vállalkozókra vonatkozó adatokat is. Úgy gondolom, hogy nagyon jó úton haladunk a terület minél szélesebb körű megismeréséhez. Az alapsokaság száma jelenleg 500-600 szervezetre tehető, ezért az általunk megvizsgált esetek nagyon jól tükrözik a szektor helyzetét, problémáit és változatos formáit. A szervezetek lehetséges sokszínűségét, széles spektrumát már 10 éve is kiválóan mutatta be Dees [1998] tanulmánya.

Bár az elmúlt időszakban számos nemzetközi kutatás kezdődött (az UNDP regionális Kutatása, a KMU osztrák kutatóintézet európai uniós kutatása, az ARNOVA kutatása), amelyek eredményei 2008-2009-re várhatók, az egységes módszertan és definíció hiánya miatt igen kétséges az összemérhetőségük. Ebből a szempontból kivételnek számítanak a kutatóhálózatok által végzett kutatások, amelyek eredményei több mint 30 országban egységes metodika szerint elvégzett kutatások összehasonlítására épülnek.³

Dolgozatom egyfelől személyes érdeklődés, másfelől érdekes nemzetközi kutatásokban való részvétel hatására született. Véleményem szerint a szociális vállalkozás témaköre fokozott érdeklődésre tarthat számot, a téma kutatásában egyre rangosabb művek jelennek meg.

Disszertációm további célja, hogy útmutatót adjon a kormányzervek, az üzleti élet és a civil szervezetek számára, hogyan fejlesszék és népszerűsítsék a szociális vállalkozásokat támogató programjaikat. A dolgozatomban javasolt programelemeket olyan építőkövekként tekintem, amelyekből minden vállalkozás vagy intézmény saját maga alakíthatja ki a neki megfelelő programot átfogó KKV-politikája keretében.

A kutatás során szerzett információkat a gyakorlatban több területen is alkalmazhatjuk. Elsősorban az oktatásban fogjuk hasznosítani, ahol egy – a szociális vállalkozásokról készült esettanulmányokra építő – kurzus keretében képezzük a jövő vállalkozóit. Másodsorban az *Országos Foglalkoztatási Közalapítvány (OFA)* által idén kialakításra kerülő Szociális Szövetkezeti Tanácsadó Hálózat tagjaként átadjuk ismereteinket az újonnan OFA-támogatással megalakuló szociális szövetkezetek számára. Továbbá az ILO

³ Például KMU [2007]: Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe, - melyben volt alkalmam a magyar helyzet bemutatásával részt venni.

(az ENSZ munkaügyi szervezete) által szervezett munkaadói és munkavállalói érdekképviselőknek tartott tréningek során is bemutattuk és bemutatjuk eredményeinket.

Empirikus kutatásaim során kiindulási pontként a Conscise⁴ kutatási program definícióját alkalmaztam és dolgozatomban is ezt használom, mert ez kellően tág a magyarországi helyzet feltérképezéséhez, és tartalmazza a legfontosabb elemeket a vizsgálathoz.

A szociális vállalkozás olyan vállalkozás, amely:

- **not-for-profit** szervezet;
- **szociális célokat gazdasági tevékenység révén kíván megvalósítani;**
- jogi formájánál fogva **nem engedi a felhalmozott javak egyéni tulajdonba kerülését**, hanem azok javát szolgálják, akik a szociális célok kedvezményezettjei;
- olyan szervezeti struktúrával rendelkezik, amelyben a tagok részvétele önkéntes;
- támogatja az adott szektorban a más szervezetekkel való kölcsönös együttműködést.

Az első, Angliában elkészített teljes körű (1998. évi) felmérés szerint a szociális vállalkozások száma elérte a ruhaipari szektorban működő vállalkozásokét, azaz csaknem 4500-at. Azóta új perspektívából szemlélik a szociális vállalkozásokat. Nem szektorként kezelik őket, hanem mint amelyeket egyfajta szemléletmód jellemez, nevezetesen: gazdasági tevékenység folytatásával kívánnak szociális szükségleteket kielégíteni – a gyakran elnyomott helyzetben lévő közösségek helyi gyökereiből kiindulva. (GLE [1998] p. 10.)

A kutatás során számos mélyinterjút készítettem szociális vállalkozókkal, illetve – Pataki Györggyel és Matolay Rékával együtt – felelős vállalkozókkal. Annak érzékeltetésére, hogy milyen összetett feladat szociális vállalkozónak lenni, összeállítottam egy képletet.

A szociális vállalkozó küldetése a társadalmi fejlődés – a maga legkülönbözőbb formáiban. Profit előállítása ugyan lehet része az üzleti modellnek, az értékteremtés mércéje azonban – a szociális hatás.

⁴ The Contribution of Social Capital in the Social Economy to Local Economic Development in Western Europe, Report 3: Social Audits of Social Enterprise: Methodology (www.conscise.mdx.ac.uk) 2001

Dolgozatomban legkiemelkedőbb magyar példaként mutatom be *Szekeres Tibornét*, aki 1986-ban létrehozta az *Összefogás Ipari Szövetkezetet*, amely mára az egész országra kiterjedő hálózattá fejlődött: nagyjából 700 értelmi sérült embernek – többnyire fiataloknak – ad munkát országszerte 24 telephelyen. (Bornstein [2004].) Sok közöttük a halmozottan sérült és a pszichiátriai beteg is. Mintegy 70 embernek lakóhelyet is nyújtanak a csömöri központban az ő sajátos igényeikre kialakított apartman házakban és kis garzonokban. Szekeres Tiborné munkája nemzetközi szinten is elismerésre méltó, amelyet mi sem bizonyít jobban, hogy a nemzetközi Schwab Alapítvány az *Összefogásnak* ítélte oda 2006-ban „Az Év Társadalomtudatos Vállalkozója” díjat.

Valójában nem gondolom, hogy minden szociális vállalkozónak ilyen képességekkel kell rendelkeznie, de fontos szempont, hogy pozitív példaként jelenjenek meg és egyfajta „hősök” legyenek a helyi közösség számára.

Az egyetemen azt oktatjuk, hogy a vállalkozási készségek, ha korlátozott mértékben is, de fejleszthetők. Ha nem tudjuk fejleszteni, akkor megvehetők vagy helyettesíthetők. **A szociális érzékenység és értékek is fejleszthetők korlátozottan, de nem tartom megvehetőnek vagy helyettesíthetőnek őket.** Ez az egyik oka, amiért úgy gondolom, hogy a szociális vállalkozók száma a jövőben is alacsony marad, ugyanis a szociális vállalkozás olyan komplex képességeket igényel, amelyekkel nagyon kevesen rendelkeznek. Vecsenyi János [2003] alapján a **vállalkozói teljesítmény = képesség X motiváció.** Kutatásom során megvizsgálom, hogy a szociális vállalkozó a képességet és a motivációt illetően egyaránt felülmúlja-e az átlagos, hagyományos vállalkozót.

2. A felhasznált módszerek

A szociális vállalkozás általam használt definíciójának megfelelő vállalkozások száma Magyarországon kevesebb, mint 600. Mivel az alapsokaság pontos száma ismeretlen, és ennek megállapítására irányuló kutatás nem folyik Magyarországon, ezért a kvalitatív kutatás módszerét választottam. Kutatásom egyik célja az volt, hogy legalább 150-200 szervezetet azonosítsak. Mivel nincs olyan adatbázis – sem magyar, sem nemzetközi szinten –, amely az ilyen szervezetek adatait elkülönítve tartalmazná, magam próbáltam meg viszonylag úttörő módon – az angol kutatási módszerek segítségével – összegyűjteni őket.

A Magyarországon működő *öt legnagyobb ernyőszervezet* segítségével listát állítottam össze, hogy mely nonprofit szervezetek felelhetnek meg a szociális vállalkozás általam használt definíciójának. A *Nonprofit Humán Szolgáltatók Országos Szövetsége* felajánlotta segítségét,

hogy az összes tagszervezet számára kiküldi a kérdőívet levél formájában, majd visszagyűjti az eredményeket. Nem éltem a lehetőséggel, mert ez túlságosan beszűkítette volna a kutatást, mivel a szervezet csaknem 300 tagja közül csak egy-két tucat elégítette volna ki a feltételeket. Ezen túlmenően mind a *Civil Foglalkoztatási Műhely* vezetősége, mind az *OFA* hozzájárulását adta, hogy kutatási célra felhasználjam az adatbázisában szereplő nem titkos adatokat. A módszer hatékonyságát bizonyítja, hogy az *OFA* által biztosított *Equal program* adatait megvizsgálva, az Európai Unió által támogatott és az *OFA* által koordinált programban részt vevő 185 szervezet közül 41 megfelelt a szociális vállalkozás kritériumainak.

Továbbá a *Társadalmi vállalkozók kurzus* keretében kértem a kollégák és a hallgatók segítségét, hogy sajtófigyelés útján vagy ismerőseik révén gyűjtsenek szervezeteket, amelyek hasonlóak az órán bemutatott esetekhez. A kitartó kutatás ellenére kevesebb mint 100 olyan szervezetet sikerült összegyűjteni, amely szociális vállalkozásnak nevezhető.

A szociális vállalkozások vizsgálatakor indokolt volt az is, hogy a kutató továbbadassa magát az interjúalanyokkal. Ezt hívják „hólabdamódszernek”, a kutatás során én is éltem ezzel a technikával, mert jelentősen megkönnyítette a kapcsolatfelvételt, és inkább szántak rám 1,5-2 órát akkor, ha ismerős ajánlásával érkeztem.

A kvalitatív kutatási módszer követői egyetértettek abban, hogy a világ nem objektíve adott, és nem ismerhető meg csak objektív módszerekkel. A pozitivista megközelítéssel ellentétben abban hisznek, hogy a megismerésnek, a tudás megszerzésének érvényes útja az interpretáció, az eseményeket átélő emberek megkérdezése útján nyert szövegek elemzése, értelmezése. A kvantitatív hagyomány a kutatás megkezdése előtt kialakított hipotézisek tesztelésére, matematikai-statisztikai adatelemzésekre épít. A kvalitatív megközelítés ezzel szemben elsősorban a kutatási folyamatokban kapott adatokra támaszkodik. A tervezésben emiatt mindig sok bizonytalanság van, a kutató nem készülhet fel mindenre előre. Az adatokból építkező (induktív) eljárás éppen ezek miatt a bizonytalanságok miatt lesz alkalmas arra, hogy nem várt, meglepő, új eredményekkel szolgáljon. A kutatás legfőbb eszköze itt a kutató – a maga előfeltevéseivel, értékválasztásával (Bokor–Radácsi [2007]).

A kérdések elsősorban saját érdeklődésem alapján formálódtak, másodsorban a nemzetközi irodalomból származtak, de nem voltam elkötelezett egy bizonyos nonprofit modell vagy elmélet iránt. Kiindulásként egyértelműen a Nagy-Britanniában feldolgozott esetekre támaszkodtam.

A kiszemelt interjúalanyokat telefonon kerestem meg és egyeztettem velük a személyes találkozók időpontját. Mindössze 3 olyan vezető volt, aki visszautasította a

kutatásban való részvételt, ők mindannyian időhiányra hivatkoztak. Végül – a kitartó próbálkozásnak köszönhetően – kettő közülük fogadott, így sikerült velük is elkészíteni az interjút. A kvalitatív hagyomány az általánosíthatóságot némileg másképp értelmezi. Úgy vélem, eredményeim jó része általánosítható a mintán túli körre is, bár tisztában vagyok azzal, hogy a mintavételi eljárás jelentős torzításokat okozhatott. Mentségemre szolgáljon azonban, hogy a szociális vállalkozás témakörében úttörőként végzett feltáró kutatásom célja sokkal inkább a témáról esetleg meginduló párbeszéd és vita kiinduló anyagának és elemzésének közreadása volt, nem pedig valamilyen „végső igazság” megfogalmazása.

A mélyinterjúk 2 látogatásból álltak. Az első látogatás alkalmával egy strukturált interjúvázlat segítségével végigmentem a szervezet keletkezéstörténetén, a vezető életútján és a szervezet életének fordulópontjain. (Az interjú vezérfonalát a disszertáció 3. *melléklete* tartalmazza.) Sorra végigvettem a szervezet érintettjeit, céljait, és begyűjtöttem az összes rendelkezésre álló adatot a szervezet tevékenységeiről és pénzügyi helyzetéről.

A második látogatás során a szervezet további tagjaival, önkénteseivel, potenciális jövőbeli vezetőivel készítettem interjút. Második látogatásra sajnos csak 8 szervezetnél került sor, mert a nagy távolság és időhiány megakadályozott, de ahova sikerült eljutni, ott mindig különösen érdekes volt megfigyelni, hogy mi változott legutóbbi látogatásom óta.

1. táblázat. A kutatás 2008. évi ütemterve

| Sorsz. | Munkafázis | Ideje |
|--------|---|---------------------|
| 1. | Telefonon és levélben történt megkeresés | Január |
| 2. | Adatbázis felépítése, elemzése | Február |
| 3. | Mélyinterjúk készítése I-II kör | Március–Szeptember |
| 4. | Adatok elemzése, strukturálása | Szeptember–November |
| 5. | Kutatás lezárása, disszertáció benyújtása | December |

3. Az értekezés felépítése és főbb eredményei

Disszertációm hét fejezetből áll. A 1. fejezetben mindenekelőtt definiálom a szociális vállalkozás fogalmát, azután a 2. fejezetben bemutatom gazdasági és társadalmi szerepét. A 3. fejezetben a legfontosabb nemzetközi és hazai irodalmat áttekintve egységes keretbe foglalom a különböző nonprofit modelleket és elméleteket. A 4. fejezetben a szociális vállalkozások, a szociális gazdaság és a vállalati társadalmi felelősség kapcsolatát térképezem fel. Az 5. fejezetben értékelem a két elvégzett kutatás eredményeit és következtetéseit, amely alapját képezi a későbbi hipotézisek megerősítésének vagy elvetésének. A 6. fejezet a kutatás hipotéziseit és vizsgálatukat írja le. A 7., záró fejezet a disszertáció leglényegesebb megállapításait foglalja össze, és kijelöli a kutatás további lehetséges irányait.

A magyar gyakorlattal kapcsolatos ismereteink még mindig korlátosak. Ezért olyan hipotézisek felállítására törekedtem, amelyek egy korlátos adatbázisra és ugyancsak korlátos kutatói kapacitásra épülő kutatás során is igazolhatóak. A kutatás utolsó szakaszában, a tervezetet bíráló szakértők hatására beláttam, hogy a hipotézisek viszonylag nagy száma nem koncentrálna a szükséges mértékben a kutatást. Elegendő a két választott irány – a mikro, illetve a makró megközelítés – közül csak az egyikre irányítani a figyelmet még akkor is, ha a két megközelítés szorosan kapcsolódik egymáshoz. Az alapsokaság ismeretének hiánya miatt a mikro megközelítést választottam.

Tézis 1. A szociális vállalkozó mind képesség, mind motiváció terén elmarad az átlagos, „hagyományos” felelős vállalkozótól. Vecsenyi János [2003] szerint a *vállalkozói képesség (teljesítmény) = tudás (amit tudsz) X készség (amit alkalmazni tudsz) X motiváció (amit alkalmazni akarsz)*. A kutatás során vizsgáltam a végzettséget, a megszerzett tapasztalatot, és próbáltam feltárni, mit alkalmaz ezekből a vállalkozó a munkája során. A szociális vállalkozások esetében próbáltam megérteni a motivációt is: milyen indíttatásból lett partnerem szociális vállalkozó. Az interjúk feldolgozása és az abból kinyerhető ismeretek alapján, a szakirodalommal ellentétben megállapítottam, hogy a felelős vállalkozók képzetebbek, motiváltabbak, és mindegyikük kiváló szakembernek számít a saját területén. Általában jellemző volt, hogy a vállalkozók egymástól igen eltérő területekről rendelkeztek több képzéssel, és felülmúlják a szociális vállalkozókat.

Tézis 2. A szociális vállalkozások különböznek a hagyományos vállalkozásoktól, mert sokkal összetettebb feladatokat látnak el, és jelentősen eltér a keletkezéstörténetük. A felelős vállalkozók körében minden esetben lehetőség vállalkozókkal⁵ találkoztunk. Feltűnően magas volt az innováció és a szabadalmak száma (26) ebben a KKV-szegmensben. Számos esetben egy innovációra épült a vállalkozás, amelyet a befolyt nyereségből szabadalmaztatnak, és ennek továbbfejlesztéséből egész szabadalomcsaládok keletkeznek. Így az általunk vizsgált felelős KKV-knak még a for-profit vállalkozásokhoz képest is jelentősen eltér a keletkezéstörténetük. Gyakori a több generáció jelenléte a vállalkozásban, és a nemzetközi besorolásnak megfelelően családi vállalkozásoknak minősülnek, mivel számos családtag (feleség, sógor, unokatestvér, gyerekek stb.) részt vesz a munkában. Ezzel ellentétben nem találtam olyan szociális vállalkozást, ahol az alapítók további rokonaikat vonnák be a munkába. A legtöbb esetben kényszervállalkozásnak nevezném ezeket, még akkor is, ha itt sok esetben a „belső” kényszer a domináns. A közösségben uralkodó állapotok, a jelenlegi helyzettel való elégedetlenség, a megoldhatatlannak tűnő problémák cselekvésre készítetik a szociális vállalkozót, aki hamarosan elviselhetetlen teher hordozójává válik.

A felelős vállalkozóknál jellemző a fókuszstratégia és a Santa Maria üzleti viselkedési mód, vagyis egyfajta profilon belül tevékenykednek. A szociális vállalkozások többségében viszont már annak meghatározása is komoly gondokat okozott, hogy megfogalmazzák, mivel is foglalkoznak valójában. Milyen üzletekben vannak jelen? Miből származnak a bevételek? Nincs letisztult profil, mindenbe belefognak, amiről úgy érzik, hogy meg tudják csinálni (a viking kategóriába sorolhatók). A diverzifikált tevékenységből fakadó szinergiahatások sajnos nem ellensúlyozzák a bonyolultságból fakadó terheket, így szinte mindenütt problémát jelent a tiszta profil hiánya. Szembetűnő, hogy a felelős vállalkozások sikerességének alapja az innováció és az egyediség (termék, szolgáltatás), a szociális vállalkozások versenyképessége viszont – egy-két kivételtől (Követ, Káva) eltekintve – az összefogáson (kooperáción) és a szociális vállalkozó kitartó, önfeláldozó magatartásán múlik. Ebből a nézőpontból vizsgálva sokkal találóbb rájuk a „másért vállalkozó” megnevezés.

⁵A Vecsenyi-féle tipológiában megkülönböztetjük a belső/külső és készítetés/kényszer hatására létrejött vállalkozásokat. A 4 típus közül a lehetőség vállalkozó az, aki vonzónak tűnő új helyzet hatására érez készítetést vállalkozás indítására. (Vecsenyi [2003].)

Tézis 3. A szociális vállalkozások nem képesek gazdaság- és társadalompolitikai célokat hatékonyan és gazdaságosan megvalósítani Magyarországon. A vonatkozó szakirodalom kutatása és a nemzetközi, modell értékű esetekkel összevetve, arra az eredményre jutottam, hogy jelenleg ez a vállalkozási forma Magyarországon még alkalmatlan eszköz a gazdaság- és társadalompolitikai célok megvalósítására. Kutatásaim során nem találtam olyan egyértelmű jó gyakorlatot, amely a hátráltató körülmények ellenére is képes volna hatékonyan megvalósítani céljait, folyamatosan fejleszteni tevékenységét.

A nemzetközi irodalom alapján az állami feladatok átvállalásában láttam ennek egyik lehetőségét, de a 20-ból összesen 3 esetben (*Összefogás, Menedék, Tiszaadony*) került átadásra állami feladat. Mindhárom vállalkozás hatékonyan és gazdaságosan lát el állami/önkormányzati feladatokat, de ezek inkább ritka kivételnek számítanak. Egyik oldalról nem szívesen adják át a feladatokat a hozzájuk tartozó erőforrásokkal, a másik oldalon meg nem elég felkészültek vagy stabilak az adott feladat átvállalására. Sőt az újabb profilok felvétele megnehezíti a szervezet működtetését is.

A kutatás alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szociális vállalkozás nem valósíthat meg hatékonyan ilyen célokat, mert nem rendelkezik elegendő információval az externáliák hatékony szintjének megtalálásához (megfelelő állami szabályozás hiányában). Ha a jóléti állam problémákkal küszködik is, az állami feladatok és funkciók továbbra is megmaradnak. Nem biztos, hogy a helyi sikeres vagy szociális vállalkozónak kell döntenie abban, hogy a falut jobban szolgálja egy új közösségi ház, mint a közlekedés megszervezése.

Tézis 4. Ahhoz, hogy a szociális vállalkozások növelni tudják hatásukat, jelentős beruházásra van szükség a szervezeti fejlesztésben: a menedzsment, a munkaerő, a monitoring és az értékelési rendszer kiépítésében. A szociális hatás kiterjesztése érdekében a lelkes amatőrismust fel kell váltania a profi menedzsmentnek. Számos külföldi esetpéldában olvasható, hogy a híres szociális vállalkozók nagy tanácsadó cégek önkéntes munkáját vették igénybe a szervezeti fejlődéshez. A *McKinsey* szakemberei sikeresen szervezték át és állították növekedési pályára a *Renascer* brazil szociális vállalkozást. A *Boston Consulting Group* munkatársai pedig segítették az indiai *Childline* fejlesztését és rendszerének kiépítését. Több

vállalkozásnál kiderült, hogy nagyon hasonló problémákkal néznek szembe, így ugyanúgy szükségük van a legkiválóbb szaktanácsadókra, annak ellenére, hogy nem tudnak fizetni érte.

A mintába került esetek közül több szervezetnek voltak külső tanácsadói, vagy kész rendszert vettek át. Ilyen esetben a szervezetek képesek voltak fejlődni és hatékonyan növekedni. A mintába került többi szervezetnél azonban – amelyeknél nincs menedzsment, munkaerő-, monitoring és értékelési rendszer, és ehhez sem mintamodell, sem tanácsadó nem áll rendelkezésre – egyértelmű a szervezet stagnálása, vegetálása.

Tézis 5. A vállalkozási tapasztalattal rendelkező szociális vállalkozók könnyebben fogadják el a kockázatot, és nem okoz nekik morális problémát, hogy a tevékenységükért pénzt kérjenek. Annak ellenére, hogy mennyire széles körű lehet a szociális és gazdasági megtérülés, az emberek többsége vonakodik szociális vállalkozás indításától. A szociális vállalkozás általában egyének vagy önkéntes informális csoportok szolgáltatásnyújtásának kezdeményezéséből, vagy meglévő nonprofit szervezet tevékenységének diverzifikálási törekvéséből indul ki. Számos esetben a nonprofit szervezetek elutasítják az üzleti kezdeményezéseket, mert véleményük szerint az összeférhetetlen a szociális céljaikkal. Az Egyesült Királyságban vizsgált esetekben a magabiztosság hiánya volt a legnagyobb különbség a szociális és a „hagyományos” vállalkozók között (Lyon–Ramsden [2006]). Korábbi vállalkozási tapasztalatokkal nem rendelkező szociális vállalkozók ideális esetben olyan önkéntes tanácsadókat vonnak be a szervezetbe, akiknek vannak menedzsment és üzleti tapasztalatai. A kutatás során meglepő eredményre jutottam. 20-ból 18 esetben volt korábbi for-profit piaci vállalkozási tapasztalata a szociális vállalkozónak. Senkinek sem a jelenlegi szervezet az első munkahelye, mindenki dolgozott korábban vagy vállalatvezetői beosztásban, vagy magánvállalkozásának vezetőjeként. Az összes tapasztalt vállalkozó elfogadja a piaci kockázatot és megfelelően kezeli. Szinte minden esetben volt fizetőképes kereslet, és nem okozott morális problémát, hogy szolgáltatásukért pénzt kérjenek.

Tézis 6. A tévhitekkel ellentétben számos példa van a kooperáció sikerére - elméletben mindenki elismeri fontosságát - a gyakorlatban magas az összefogás, a partnerség, az együttműködés gyakorisága. Az utóbbi évek kooperációt elősegítő programjai

változást idéztek elő, és az eredmények egyértelműen igazolják a fejlődést. Megdöbbentő, szinte oldalakat kitevő azon listák sora, amelyeken a szervezeteket arról kérdeztük, hogy van-e kooperáció más szervezetekkel. Több esetben külföldi szervezettel is tartanak fenn rendszeres kapcsolatot, nemzetközi programokban vesznek részt és számos tapasztalatcsere történt. Gyakoriak a közös pályázatok és programok, és ismerik, segítik a hasonló nonprofit szervezeteket, jó kapcsolatot ápolnak ügyfeleikkel, partnereikkel. Vannak negatív tapasztalatok is, de ezek nem a kapcsolat létrejöttére vagy nem létrejöttére, hanem inkább a kapcsolat minőségére vonatkoztak. A kooperáció kapcsán vizsgáltam, hogy milyen a szervezetek és a sajtó/média viszonya. Kapcsolatuk a médiával igen jó, minden szervezet több tucat média-megjelenéssel rendelkezik, állandó szereplői riportfilmeknek a tévében, számos újság hasábjain olvashatunk róluk. Annak ellenére, hogy sokan említették, hogy ma csak a botrány a hír, ők botrányok nélkül is kapnak helyet a sajtóban. Ez kedvező, mert az Egyesült Államokban is a média segítségével terjedt el a szociális vállalkozás fogalma és talált követőkre. Számos szervezet azért is kap kiemelt médiafigyelmet, mert ha nem is termékinnovációval jelennek meg, akkor is úttörő munkát végeznek az adott terület ellátásában. Általánosságban elmondható, hogy minden program a méreteivel arányosan megfelelő publicitást kap, ami megkönnyíti a területet kutatók dolgát.

Összefoglalva és a vállalkozások előtt álló kihívásokat figyelembe véve megállapítható, hogy a többdimenziós szociális vállalkozások működtetése egyre fejlettebb érzékenységgű vezetés után kiált a kibővült és többszereplős környezetben, az állam, a civilek és a piac találkozásának „szivárványgazdaságában” (Dauncey [2001]).

Bár a szociális vállalkozások fokozott vezetői érzékenységet követelnek meg, ennek ellenére fontos leszögezni, hogy globális trend van kibontakozóban egy tudatos gazdaság- és szociálpolitikai érettséggel a háttérben; tehát semmiképpen sem rejtélyes business-superman-ekről, vagy a Harvard Business Review-ban olvasható ötödik, hatodik és sokadik szintű csodavezetőről beszélünk. Féligazság volna kijelenteni: az elsődleges cél a pozitív társadalmi hatás kell hogy legyen – a vállalkozás emellett akár nyereséget is termelhet. Ez nem igaz. Ez esetben ugyanis nem vállalkozásról beszélünk, hanem más nonprofit szervezeti formáról: egyesületről, alapítványról, intézményről, nonprofit gazdasági társaságról. Ez utóbbiaknak a szociális alapelvekkel való közös vonásait külön fejezetben tárgyalja disszertációm.

A szociális vállalkozás egyfelől az a magasan fejlett szervezeti forma, amelynél a vállalatvezetés pengeélen tancol a profitmaximalizálás és a társadalmi feszültségek olykor irremotabilis megoldásainak véghezvitele között, másfelől az az eszköz, mely képes áthidalni a szakadékot a gazdaság érdelemhiánya és a társadalom jólét utáni óhaja között.

4. Főbb hivatkozások

- Aldrich, H. E. – Martiez, M. A. [2001]: „Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionar Perspective for the Study of Entrepreneurship.” *Entrepreneurship Theory and Practice*, No. 4. p. 41–57.
- Alvord, S. – Brown, D. – Letts, C. [2002]: *Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study*. Boston, Hauser Center for Nonprofit Organizations at Harvard University's John F. Kennedy School of Government WP. 15 p.
- Austin, J. A. – Stevenson, H. – Wei-Skillern, J. [2003]: *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* Harvard Business School WP H374 04-029.
- Bakacsi Gyula [2000]: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdsági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Bartal Anna Mária [2005]: *Nonprofit modellek, elméletek, trendek*. Századvég, Budapest.
- Bokor Attila – Radácsi László [2007]: *Aranykalitkában – Fialat vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Alenia Kiadó, Budapest.
- Bornstein, David [2004]: „What Sort of Mother Are You?” Erzsébet Szekeres, Hungary: Assisted Living for the Disabled. In: *How to Change the World? Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. 9. fejezet. P. 98–116.
- Borzaga, C., Defourny J., [2001]: *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Csoba Judit et al. [2007]: *Szociális gazdaság kézikönyv*. OFA
- Csubák Tibor Krisztián [2003]: A KKV-hitelezés jövője Magyarországon. *Fejlesztés és Finanszírozás*, 4. sz.
- Dauncey, Guy [2001]: *Összeomlás után. A szivárványgazdaság kialakulása*. Göncöl Kiadó, Budapest.
- Dees, J. G. [1998]: „Enterprising Nonprofits.” *Harvard Business Review*. January-February, 76.1, p. 55-66.
- Farkas Ferenc [2004]: Nonprofit menedzsment. In: Dinya László et al. [2004]: *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest, KJK – KERSZÖV, 3. fejezet.

- Fiona [2007]: *Férfibeszed: családról és munkáról – kutatási eredmények.* (CD-ROM)
- Frey Mária [2001]: *Nonprofit szervezetek a munkaerőpiacon.* OFA Munkaügyi Kutatások Szakmai Műhelye.
- G. Fekete Éva – Solymár Gábor [2005]: A szociális gazdaság kiépítésének esélye és feltételei az Észak-Magyarországi régióban. *Köz-jó-lét*, 2., 3. sz.
- Harding, Rebecca [2007]: Understanding social entrepreneurship. *Industry & Higher Education*, Volume 21, Number 1, February. p. 73–84.
- Harsányi László [2006]: *Keresztül a fogalmi zűrzavaron.* (Kézirat.) 13 p.
- James, Estelle [1987]: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective. In: Powell, W. W. ed.: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook.* New Haven: Yale University Press.
- Jenei György [2004]: A magánvállalkozások teljesítményösztönzése és hatása a közintézményi rendszerekre. *Vezetéstudomány*, 35. évf. 9. sz. p. 26–33.
- Karácsony Mihály [2007]: *Szövetkezz! – A szociális szövetkezetek előtt álló lehetőségek.* Konferencia előadás OFA-ROP 2007.03.28.
- Kerlin Janelle [2006]: *Social Enterprise in the United States and Europe.* Voluntas, 17;
- Kottler, Philip – Lee, Nancy [2007]: *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása.* HVG Kiadó, Budapest.
- Kun Attila [2004]: A vállalati szociális elkötelezettség tematizálásának alapvonalai az Európai Unióban. *Jogelméleti Szemle*, 1. sz.
- Kuti Éva – Sebestyén István [2001]: *The Nonprofit Sector in Hungary.* FOCS project, Future of Civil Society, CD.
- Ligeti György [2007]: *CSR – Vállalati felelősségvállalás.* Kurt Lewin Alapítvány, Budapest.
- Mészáros Tamás [2002]: *A stratégia jövője, a jövő stratégiája.* Aula, Budapest .
- Nyssens, Marthe ed. [2006]: *Social Enterprise.* Routledge, London.
- Pataki György – Radácsi László [2000]: *Alternatív Kapitalisták.* Új Paradigma Kiadó.
- Porter, M. E. – Kramer, M. R. [2003]: A vállalati filantrópiából származó versenyelőny. *Harvard Business Manager*, 5. évf. 5. sz. szeptember – október.
- Román Zoltán [2006]: A vállalkozás oktatása a felsőoktatásban. *Vezetéstudomány*, 37. évf. 1. sz. p. 2–9.
- Salamon, L. M. – Anheier, H. K. [1995]: *Szektor születik.* Budapest, Nonprofit Kutatócsoport.

- Stevenson, Howard [2006]: *A Perspective on Entrepreneurship*. Working Paper, No. 9. 384-131 first edition 1983 revised edition april 2006.
- Szerb László et al. [2006]: *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2005 – A vállalkozói aktivitás és a vállalkozást befolyásoló tényezők alakulása Magyarországon az Európai uniós csatlakozás után*. Pécsi Tudományegyetem
- Szirmai Péter [2005]: A vállalkozásokról elméleti megközelítésben. In: Szirmai Péter szerk. [2005]: *Szemelvénygyűjtemény a kis- és középvállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban c. tantárgyhoz*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Tóth Gergely [2004]: „*Másért vállalkozók*” – *avagy alkossuk újra a vállalkozás fogalmát!* KÖVET-INEM Hungária, Budapest. (Kézirat.) 8 p.
- Vecsenyi János [2003]: *Vállalkozás – Az ötlettől az újrakezdésig*. Aula, Budapest.
- Weisbrod, B. A. [1988]: *The Nonprofit Economy*. Harvard University Press.
- Wei-Skillern, J. et al. [2007]: *Entrepreneurship in the Social Sector*. Sage publication.
- Zsolnai László [2001]: *Ökológia – gazdaság – etika*. Budapest, Helikon Kiadó.
- Zsolnai László [2006]: *Competitiveness and Corporate Social Responsibility*. CSR Paper Series No. 2. Fondazione Eni Enrico Mattei, Milan

5. A témakörrel kapcsolatos saját ill. társszerzős publikációk jegyzéke

a. Referált szakmai folyóirat

- Petheő Attila (2008): *Szociális szövetkezet, avagy visszatérés a gyökerekhez*, Közgazdász Fórum XI. évfolyam 72. szám p.41-49
- Petheő Attila, Szirmai Péter [2006]: *Innováció a kreatív oktatásban*; Vezetéstudomány 37. évfolyam 3. szám p. 55-58.
- Csapó Krisztián, Csóri Balázs, Petheő Attila [2004]: *A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az Európai Unió csatlakozás tavaszán*. Vezetéstudomány 35. évf. különszám p. 73-80.
- Petheő Attila [2003]: *Milyenek látják önmagukat és másokat a leendő brazil üzletemberek?* Cégvezetés XI. évfolyam 8. sz.p. 101-104.

b. Könyvrészlet

- Petheő Attila [2004]: *Primavet, egy felelős állatklinika esete* in Gorge F. Hemingway, Bálint András: *Vállalkozástan a gyakorlatban*, Aula Kiadó p. 153-173

Petheő Attila [2004]: *Taufer eset* in Apertus esettanulmányok oktatási segédlet kötet, Megjelent CD-n

c. Fontosabb kutatási jelentések magyar nyelven

Matolay Réka, Pataky György, Petheő Attila [2007]: *Vállalati társadalmi felelősség és a kis- és középvállalkozások*, Nemzeti ILO tanács

Petheő Attila et al. [2008]: *2008 Vállalati Társadalmi Felelősség és a Shell*, Shell Hungary Zrt.

Petheő Attila et al. [2008]: *Üzletre Hangolva*, Doing Business felmérés, GKM

Petheő Attila et al. [2009]: *Fejlődés és növekedés a KKV-k világában, gátló és segítő tényezők empirikus megközelítésben*, NFGM

d. Lektorált konferenciakötetek és tanulmányok

Petheő Attila, Szabó Antal [2005]: *Útmutató a szociális vállalkozásokhoz* UNECE 2004/wp8, magyarul megjelent: XXVII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia kötet p. 22-36.

Petheő Attila [2005]: *A Szociális vállalkozás definíciói*. NYME 2005 Akadémia kiadó p. 215-219

Petheő Attila [2006]: *Szociális Vállalkozások*, Tavaszi Szél 2006 Konferencia kötet p. 435-440

Petheő Attila [2007]: *A szociális vállalkozás helye a Kis- és Középvállalkozás kutatásban*, Tavaszi Szél 2007 Konferencia kötet

Petheő Attila [2008]: *Szociális vállalkozások megjelenése Magyarországon*, Tanulmány, Laky Teréz Ösztöndíj 2007 megjelenés alatt

Petheő Attila, Matolay Réka [2008]: *Vállalatok társadalmi felelősségének kisvállalati relevanciája*, Tudományos Közlemények 19. szám AVF 2008. április p. 131-134.

Petheő Attila [2008]: *A közösségi vállalkozások terjedése Európában*, Merre tart a világ gazdaság: Európa helyzete című BMGE konferencia kötet 2008

Petheő Attila [2008]: *Kis- és Középvállalkozások (KKV) a profitérdekeltég határán, avagy vállalkozások a határon innen és túl* in: Gazdasági környezet és a vállalati stratégiák, A XI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai Szeged

Petheő Attila: *„Az vagy, ahol dolgozol?” – A CSR és a HR - A felelős vállalati irányítás (Corporate Social Responsibility) és a munkatársak* in A Generáció 2020 Think tank kötet: A felelős vállalati irányítás (Corporate Social Responsibility) várható megjelenés 2009

Petheő Attila: *Legjobb magyar CSR gyakorlatok* in A Generáció 2020 Think tank kötet: A felelős vállalatirányítás (Corporate Social Responsibility) várható megjelenés 2009

e. Nemzetközi konferencia-előadások, kutatási jelentések, cikkek idegen nyelven

Petheő Attila [2007]: *Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe, Country Fiche Hungary*, KMU Forschung Austria, 2007 Szeptember 27., European Commission, DG ENTR

Petheő Attila, Pataki György, Matolay Réka [2007]: *Socially responsible practices in SMEs*, EIROnline 2007 november

Petheő Attila [2006]: *The Emergence of Social Enterprise*, Tirgu Mures 2006. ICELM-2 konferencia július

Petheő Attila István [2007]: *The place of Social Enterprise in field of Entrepreneurship theory*, 6th International Conference of PhD Students University of Miskolc, Hungary 12- 18 August 2007

Petheő Attila, Pataki György, Matolay Réka [2007]: *Corporate Social Responsibility (CSR) Practices by Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Hungary*, Erdei Ferenc IV. tudományos Konferencia Kecskemét 2007. augusztus 27.

Petheő Attila [2007]: *The emergence of Social Enterprise in the Hungarian non-profit sector*, CEMS doctoral seminar in Entrepreneurship, February 26 – March 3, 2007

Petheő Attila, Kerékgyártó Gábor [2008]: *VIVACE program in „Benchmarking National and Regional Support Services for SMEs in the Field of Intellectual and Industrial Property”* PRO INNO Europe paper No. 4.

Filep Judit, Petheő Attila [2008]: *Overview of Family Business Issues*, Final Report, Country Fiche Hungary, KMU Forschung Austria, 2008. december

Csapó Krisztián, Petheő Attila [2008]: *Teaching Entrepreneurship in Hungary*, 2008. július ICLEM III. konferencia Targu Mures

Petheő Attila, Győri Zsuzsa et. al.: *The Interaction between Local Employment Development and Corporate Social Responsibility*, Final riport, KMU Forschung Austria, 2009. január

Petheő Attila [2009]: *Comparing successful Social Entrepreneurs and Socially Responsible Entrepreneurs in Hungary - similarities and differences*, EFMD Barcelona, 2009. február