

# **A hazai társadalmi vállalkozások működésének üzleti sajátosságai**

Szerző: Krátki Noémi

Témavezető: Matolay Réka (PhD)

Budapesti Corvinus Egyetem

Vállalatgazdaságtan Intézet

Döntésmélet Tanszék

- Nagymamám, Boros Borbála emlékére -

*“Bármilyen lehetséges azok számára, akik igazán hisznek benne.” (ismeretlen szerző)*

### **Köszönetnyilvánítás**

Szeretnék köszönetet mondani családomnak, Boros Borbálának, Krátki Csabáné Madjász Zsuzsannának, Krátki Csabának, George-nak, Petrov Mirkonak, Dr. Szalai Jánosnak, inspirálómnak Farkas Ibolya Évának, témavezetőmnek, Matolay Rékának (PhD), társszerzőimnek, Kiss Juliannának (PhD), Deme Gábornak, interjúalanyaimnak, Bicskei Hajnalkának, Mrázik Miklósnak. Továbbá, Lenkey-Simon Mária Tanárnőnek, Sturmman Jenőné Toncsinak, Dr. Götz Gergelynek, Szabó Brigittának és többi barátomnak, valamint kollégáimnak, Fülöp Zoltánnak, Nagy Ákosnak, Dr. Gáspár Juditnak, Losonci Dávidnak (PhD), Matyusz Zsoltnak (PhD), akik segítettek disszertációm elkészítését és végig támogattak a képzés sikeres elvégzésében.

## Tartalom

1. Bevezetés .....	1
2.Kutatási terv .....	2
2.1.Témaválasztás indoklása .....	2
2.2.Téma indoklása.....	5
2.3.A disszertáció tartalma .....	5
3. Elméleti háttér .....	7
3.1.Társadalmi vállalkozás koncepciók.....	9
3.2.A társadalmi vállalkozások tipológiája.....	12
3.3. A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek tipológiája .....	15
3.4. Üzleti modellek.....	17
4.Kutatási terv részletes kifejtése .....	22
4.1.Módszertan .....	23
4.1.1. Kvalitatív kutatási módszertan.....	23
4.1.2. Esettanulmány módszer .....	24
4.1.3. Mintavételezés, adatgyűjtés és elemzés .....	24
4.2.Validitás, megbízhatóság, általánosíthatóság .....	29
5.Kutatási eredmények bemutatása .....	30
5.1 Első cikk .....	43
5.2 Második cikk .....	79
5.3 Harmadik cikk .....	104
6. Mellékletek.....	134

## 1. Bevezetés

Disszertációmban a hazai társadalmi vállalkozások üzleti működésének sajátosságait, módszereit vizsgálom, mert úgy vélem, hogy az üzleti logikán alapuló működés lehetővé teszi a pályázatoktól és állami kvótáktól független források elérését, a szervezet által befolyásolt, tervezhető működést. Repisky és Tóth (2019) cikkükben társadalmi vállalkozásnak tekintik azokat a vállalkozásokat, „*amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra (p.12.)*.” E relatíve új és hazai forrás értelmezéséhez áll leginkább közel a munkám során alkalmazott definíció, melyet a társadalmi vállalkozások elméleti hátterét és tipológiáit bemutató részben elhelyezek a nemzetközi és hazai szakirodalom megközelítései között. Kiindulásképpen arra építünk, hogy a társadalmi vállalkozások olyan kezdeményezések, amelyek elsődleges célja valamilyen társadalmi probléma megoldása, oly módon, hogy működésüket pénzügyi szempontból is megalapozzák.

Kutatásom során arra vagyok kíváncsi, hogy melyek azok az üzleti modellek, amelyek lehetővé teszik a hazai társadalmi vállalkozások üzleti alapon való működését. Továbbá, milyen fejlesztési folyamatot és üzleti modelleket, mint fejlesztő eszközöket alkalmaznak a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek. Cikkalapú disszertációmban a hazai társadalmi vállalkozások üzleti sajátosságait egyfelől társadalmi vállalkozás oldalról, azon belül is az egészségügyi és szociális területeken működő társadalmi vállalkozások példáján vizsgálom, továbbá szervezetfejlesztői oldalról megközelítve, azon belüli is a hazai társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatainak, azok során alkalmazott üzleti modelleken, eszközökön keresztül kutatom.

Fontos megjegyezni, hogy nem volt célom mélységében elemezni a hazai egészségügyi és szociális szektort, viszont célom volt a hazai egészségügyi és szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozások szerepét kutatni. Az egészségügyi és szociális területek alatt azokat az adott területen működő társadalmi vállalkozások összességét értem, amelyek kedvezményezettjeinek problémáit egészségügyi vagy szociális szempontból szükséges megoldani. Ennek szakmai indoklása a következő: Magyarországon, a szakpolitikában elsősorban a társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű csoportok munkahelyi integrációját célozzák meg, példaként szolgál erre az Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft (IFKA) és a PiacTárs társadalmi vállalkozások fejlesztését, támogatását célzó szervezet, valamint projekt, miközben a társadalmi vállalkozások a jóléti ellátórendszer más területein is tevékenykednek.

A társadalmi vállalkozások jóléti területeken betöltött szerepe hazánkban kevésbé kutatott téma, arról beszámolnak egyes kutatások, hogy léteznek társadalmi vállalkozások a jóléti rendszer egyéb területein a munkahelyi integráción kívül, viszont arról nem rendelkezünk információval, hogy hogyan járulnak hozzá ezek a szervezetek a jóléti rendszerhez (Kiss et al., 2020), így szerettem volna többet tudni róluk. Továbbá másik választási szempontom volt, a kutatási terepet illetően, hogy tudjuk a hazai egészségügyi és szociális ellátási rendszer számos nehézséggel küzd, ezért is megérte megvizsgálni, a társadalmi vállalkozások helyzetét ebben a rendszerben. Kutatási terepem választásának személyes indoklása a következő: Évek óta személyes kötődésem és érdeklődésem van ezeken a területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozások iránt. Ennek egyik vonala az egyetemi évek alatt megszerzett üzleti tudás alkalmazása, másik vonala pedig az a célom, hogy ezt összekössem az emberi segítségnyújtás azon formájával, amely egészségügyi szolgáltatáson keresztül oldja fel a hátrányos helyzetű egyének problémáit. Ebben nagy szerepe volt egy társadalmi vállalkozónak, Farkas Ibolya Évának, aki betekintést engedett számomra társadalmi vállalkozása problémamegoldó folyamataiba. A disszertációm harmadik cikkében már szervezetfejlesztői oldalról vizsgálódom, ezen a terepen azonban nem szűkíthető le az egészségügyi vagy szociális megoldást nyújtó társadalmi vállalkozásokkal történő fejlesztés, mert a fejlesztők munkája társadalmi vállalkozás profiltól független.

A továbbiakban bemutatom kutatási koncepciómat, témám szakirodalmi háttérét, az általam használt kutatási módszertant, cikkalapú disszertációm cikkeit és fő eredményeit.

## 2. Kutatási terv

### 2.1. Témaválasztás indoklása

Társadalmi vállalkozások iránti érdeklődésem a mesterképzés elején kezdődött, amikor azon kezdtem el gondolkodni, hogy hogyan lehet ötvözni egymással a vállalkozói létet és azt, hogy közben vállalkozói tevékenységünkkel segítsünk másokon. Ekkor ismertem meg a már említett társadalmi vállalkozót, Farkas Ibolya Évát, aki munkája során, számos embert támogat mentálhigiénés megoldásain keresztül. Több alkalommal készítettem vele interjút, hogy a témát minél jobban megismerjem, majd megírtam tudományos diákköri dolgozatomat. Később ezt a dolgozatot fejlesztettem tovább és megírtam a mester képzéshez tartozó szakdolgozatomat, amelynek témája a társadalmi értékteremtés folyamatának és a társadalmi vállalkozók vállalkozói, stratégiai gondolkodásmódjának vizsgálata (Krátki, 2016).

A mesterképzés befejezése után, elkezdtem dolgozni az Iparfejlesztési Közhasznú Nonprofit Kft-nél, amely akkoriban Európai Uniós pályázatokkal foglalkozott. A pályázatok fő témái a társadalmi vállalkozások ökoszisztémájának fejlesztése, a társadalmi vállalkozók üzletszemléletének fejlesztése, valamint a társadalmi innováció voltak. A különböző pályázati kritériumoknak megfelelően készítettem rész kutatásokat a fent említett témákban. Továbbá az Erste Bank, Simpack, illetve IFUA Nonprofit Partner által szervezett Erste SEEDS Inkubációs Programban önkéntes mentorként vettem részt a BOOKR Kids, egy technológia alapú társadalmi vállalkozás üzleti tervének fejlesztésében. Célja, hogy olvasási nehézségekkel küzdő kisgyermek, illetve autista fiatalok olvasási készségét javítsa interaktív e-könyvek fejlesztésével és értékesítésével.

Munkatapasztalatom megszerzése után határoztam el, hogy jelentkezem a doktori képzésre. Ekkor fejeztem be közös kutatásomat Szabó Zsolt Rolanddal (PhD). Közös írt cikkünk a Theory, methodology, practice című hazai folyóirat 14. évfolyamának 1. számában jelent meg 2018-ban. A kutatás során az egészségügyben tevékenykedő társadalmi vállalkozások értékajánlatát és annak előállítási módszertanát vizsgáltuk. Megjelent cikkünk címe Társadalmi Értékteremtés és Hatásmérés: Mit is jelentenek valójában? (Social Value Creation and Impact Measurement – What Do They Mean Exactly?).

A doktori képzés kezdetekor lehetőségem nyílt részt venni az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 "Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban" projekt, A Társadalmi vállalkozók új generációja alprojektjének kutatásában. A projektben témavezetőmmel, Matolay Rékával (PhD) a fiatal hazai társadalmi vállalkozók társadalmi vállalkozás koncepcióját kutattuk, továbbá a hazai fiatal vállalkozók generációs jellemzőit gyűjtöttük össze. A képzés második évében Kiss Juliannával (PhD) és Deme Gáborral az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt, Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szolgáltatások területén alprojekt keretében dolgoztam együtt. A projekt során az egészségügyi és szociális szektor intézményi környezetét és annak befolyásoló hatásait tártuk fel a társadalmi vállalkozásokra nézve, illetve az egészségügyben és a szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások aktivitását és működési stratégiáit elemeztük. Disszertációm első két cikke ennek a kutatásnak a részeredményeit vizsgálja.

Első konferencia beadványaimat témavezetőmmel közösen készítettük el, amelyek a hazai társadalmi vállalkozások mentálhigiénés tevékenységeivel kapcsolatos társadalmi értékteremtésről (The Hungarian methods of social value creation in mental health services, COST Dissemination Konferencia 2019, Frankfurt; valamint, Social Innovation and Mental Health: Social Enterprises Fighting Stress in Hungary, ISIRC Konferencia Glasgow 2019) szóltak. Továbbá a hazai fiatal társadalmi vállalkozók meghatározását és vezetési módszereit (New Generations of Social Entrepreneurs in Hungary, Working Group on theoretical foundations of SE (WG1 “Foundations”) Konferencia Budapest 2019) vettük górcső alá.

Első egyszerű cikkem az Új Munkaügyi Szemle hazai folyóirat 2020. 1. évfolyam, 3. számában jelent meg, Egy városi társadalmi vállalkozás munkaerő-politikája címmel. A kutatás során egy egészségügyben tevékenykedő társadalmi vállalkozó foglalkoztatással kapcsolatos döntéseit vizsgáltam. 2020-ban az Esély című hazai folyóirat 31. évfolyamának 3. számában nyílt lehetőségem publikálni Kiss Juliannával (PhD) és Deme Gáborral együtt. Cikkünk címe a következő: Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szektorokban: intézményi környezet és szervezeti aktivitás. A kutatás a szociális és egészségügyi szektorokban működő társadalmi vállalkozások helyzetére fókuszál, vizsgálva egyrészt e területek már kialakult intézményi környezetét, másrészt a társadalmi vállalkozások szervezeti aktivitását.

Az elmúlt években többféle aspektusból kutathattam a társadalmi vállalkozók vállalkozói gondolkodását, aktivitását és döntéseit. Disszertációmban felhasználtam az eddigi kutatási eredményeket, illetve feltártam a társadalmi vállalkozások önálló működésének kulcstényezőit, amelyet az alábbi altémák vizsgálatával tettem meg:

- a hazai egészségügyi és szociális területeken, a társadalmi vállalkozások szervezeti mezőjét meghatározó szereplők (kulcsszereplők) és befolyásoló hatásuk vizsgálata a társadalmi vállalkozások működésére nézve;
- a társadalmi vállalkozások finanszírozásának, bevételszerzési lehetőségeinek feltérképezése;
- a társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatainak és fejlesztési eszközeinek feltárása.

A kulcsszereplők kutatása azért érdekes, mert hatással vannak a társadalmi vállalkozások működésére, ezzel megismerjük a társadalmi vállalkozások működését befolyásoló, az intézményi környezetből fakadó lehetőségeket és korlátokat. A finanszírozást azért érdemes

vizsgálni, mert bepillantást ad a társadalmi vállalkozások működésének finanszírozási modelljeibe, hogy milyen üzleti logika alapján tesznek szert bevételi forrásokra. A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek, pedig képed adnak arról, hogy milyen fejlesztési módszerekkel és eszközökkel támogatják a társadalmi vállalkozók üzleti szemléletét és ezzel a társadalmi vállalkozások üzleti működését.

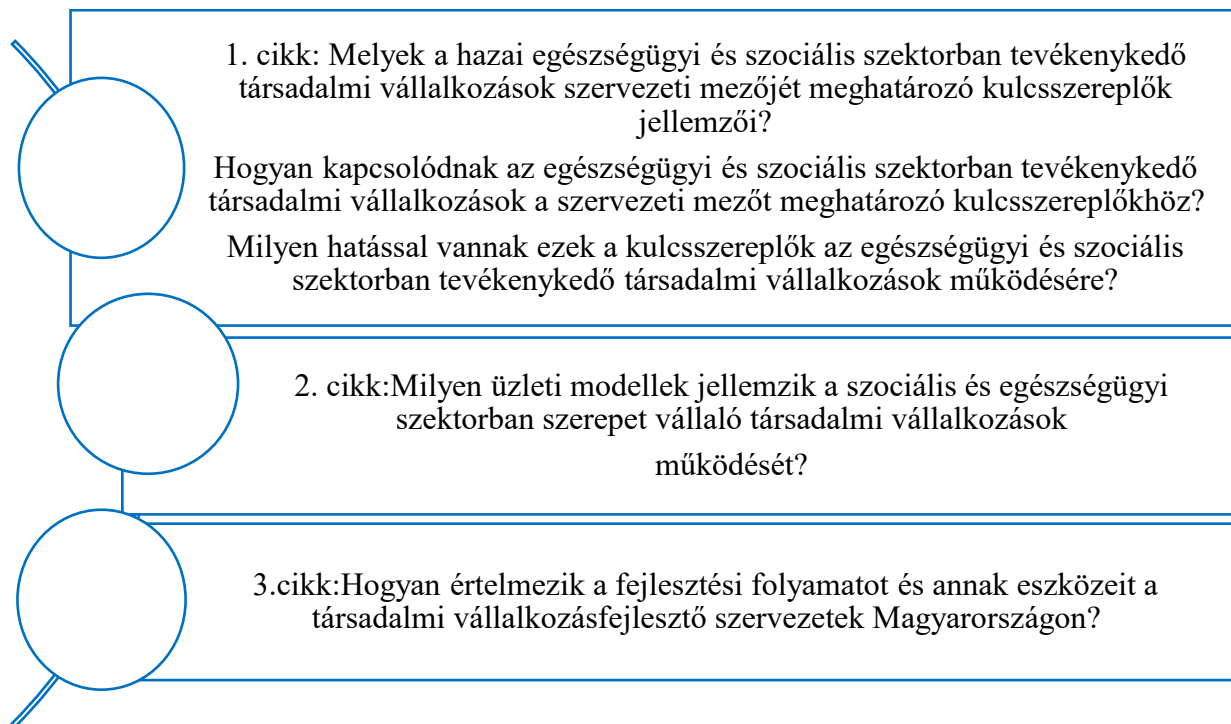
## 2.2.Téma indoklása

Témám egy új terület, amely folyamatosan változik, rendkívül sokszínű és ebből fakadóan igényli a kutatást. A társadalmi vállalkozói szektorban jelen van a vállalkozói igény az üzleti szemléletű támogatások, nemzetköziesedést elősegítő szolgáltatások, illetve a magánjellegű pénzügyi támogatások iránt. A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek egyre több lehetőséget biztosítanak a társadalmi vállalkozások fejlesztésének ösztönzésére. Egyre több olyan társadalmi vállalkozásról lehet hallani, amely részt vett egy-egy üzleti fejlesztést célzó mentorprogramon és elkészítette 1-1,5 évre szóló üzleti tervét. Ezek között a vállalkozások között vannak olyanok, amelyek már kiléptek a nemzetközi piacra is. Marketing csatornáik kialakításával, értékesítési tevékenységükkel a hazai és a nemzetközi piacon saját bevételi forrást képesek szerezni. A saját bevételi forrás lehetőséget biztosít a vállalkozóknak a különféle pályázati forrásoktól való függetlenség elérésére. Mindezek nyomán megérett a helyzet arra, hogy vállalkozó és vállalkozásfejlesztői oldalról is vizsgálni lehessen e témát. Jóllehet, azt állítom a középpontba, hogy milyen üzleti modellekben gondolkodnak és az üzleti működést a fejlesztők miként kívánják előmozdítani, kutatásom konkrét szervezetek konkrét üzleti működésére nem tér ki. Ahogy különböző vállalati funkciók kifejtésére, a szervezetek pénzügyi adatainak elemzésére sem. Nem terveztem kitérni a társadalmi vállalkozók vállalkozói döntéshozatalára, a nonprofit és a forprofit működés egymással történő összehasonlítására vagy szembeállítására, s bár két cikkem egészségügyi és szociális célú társadalmi vállalkozásokat vizsgál a hazai egészségügyi és szociális szektor elemzésére sem. A következő részben ismertetem disszertációm tartalmát és kutatási kérdéseit.

## 2.3.A disszertáció tartalma

A doktori képzés végére cikkalapú disszertáció elkészítését tűztem ki célul, amely három cikkből áll. Átfogó kutatási kérdésem a következő: Milyen jellemzőkkel bír a hazai társadalmi vállalkozások üzleti működése? Az 1. Ábra tartalmazza átfogó kutatási kérdésem alkérdéseit, amelyek cikkeim kutatási kérdéseinek felelnek meg.





1. Ábra: A cikkalapú disszertáció egységeinek bemutatása

Forrás: Saját készítés

A bevezető cikket Kiss Juliannával (PhD) és Deme Gáborral készítettem el, 2021. július 16-án jelent meg a nemzetközi Q2-es besorolású Social Enterprise Journal folyóiratban. Ebben a cikkben azonosítottuk a hazai egészségügyi és szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozásokkal interakcióba lévő kulcsszereplőket és azok befolyásoló hatásait (lehetőségeit és korlátait) a társadalmi vállalkozások működésére nézve. A kulcsszereplők közé azokat a szereplőket soroltuk, amelyek a legfontosabbak a társadalmi vállalkozások működésére nézve, mindezt az elkészített interjúk alapján ítéltük meg.

A második cikk 2021. januárjában jelent meg a Vezetéstudomány B kategóriás hazai folyóirat 52. évfolyamának 1. számában. Társszerzőmmel, Kiss Juliannával (PhD), a hazai egészségügyi és az azt kiegészítő szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozásokra jellemző üzleti modelleket vizsgáltuk, azon belül is azok finanszírozási modelljeit tártuk fel, amelyek megadják az üzleti modell bevételszerzésre irányuló logikáját.

A harmadik cikk célja a Magyarországon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek felkutatása, sokféleségük értelmezése, és fejlesztési eszközeik azonosítása, fejlesztési folyamataik vizsgálata. Ebben az esetben a fókusz a fejlesztő szervezetek által használt eszközökre, üzleti modellekre esik, illetve fejlesztési folyamatuk hogyan kérdésén, az

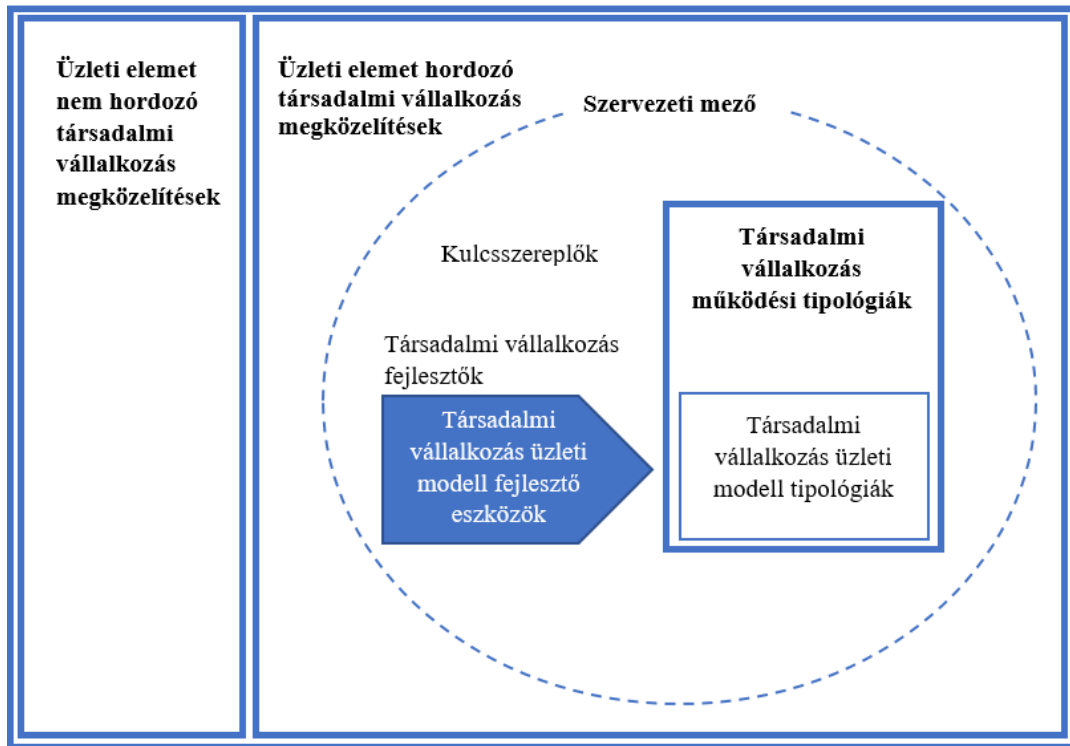
e mögött meghúzódó megfontolásokat és döntéseket vizsgálom. A cikk 2022. nyarán fog megjelenni a Vezetéstudomány folyóiratban, amelyről befogadó nyilatkozattal rendelkezem.

A társadalmi vállalkozások üzleti működésének jellemzői az üzleti modelljeik különböző szemszögéből való vizsgálatának eredményeiből tevődnek össze. Kapcsolataik vizsgálata meghatározó a társadalmi vállalkozások számára, nagyban befolyásolja működésüket. A mai világban lassan elkerülhetetlen a kapcsolatépítés számukra mivel hatással lehet különböző finanszírozási döntésekre, továbbá lehetőséget ad a társadalmi vállalkozásoknak, hogy egymást támogassák különféle eszközökkel, szolgáltatásokkal. Az üzleti modell, mint finanszírozási modell megadja a különböző csatornákat, üzleti jellegű tevékenységeket, amelyek az üzleti működés részei. A fejlesztő szervezetek munkája betekintést nyújt abba, hogy az általuk javasolt módszerek milyen hatással lehetnek a társadalmi vállalkozások fejlődési irányára, mind a vállalkozások, mind pedig a szektor szintjén.

A következő fejezetben ismertetem a témámhoz kapcsolódó szakirodalmi összefoglalásomat.

### 3. Elméleti háttér

PhD disszertációm elméleti háttérét mindenekelőtt a társadalmi vállalkozások irodalma adja, ennek fő irányait és a kutatásom elméleti keretét adó megközelítéseket mutatom be elsőként e fejezetben. Vizsgálódásom üzleti fókuszú, ezért az üzleti modellekre vonatkozó szakirodalom irányába is betekintést nyújtok. Kutatásom társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetekre irányuló vizsgálatához a fejlesztő szervezetek fajtáit mutatom be. A szakirodalmi háttér egyes részei a vonatkozó cikkekben kapnak további kifejtést.



2. Ábra: A cikkalapú disszertáció fogalmi keretei

Forrás: Összeállította Matolay Réka és Krátki Noémi

A 2. Ábra a disszertáció koncepcionális választásait mutatja be. A szakirodalmi áttekintésben átfogó bevezetést adok a társadalmi vállalkozások különféle megközelítéseibe. Kutatásom a különböző irányzatok közül azokra az irányokra fókuszál, amelyek bizonyos szintű piaci alapú jövedelmet és vállalkozásorientáltságot tartalmaznak. Ezt a differenciálódást mutatom be az ábrán gondolkodásom további rétegeinek ismertetésével a jobb oldali halmazban. A megközelítések két halmazának mérete nem utal a megközelítések számára, relevanciájára vagy egyéb jellemzőire. A jobb oldali halmaz nagyobb méretű, annak érdekében, hogy további részleteket mutassak be a kutatási fókuszaimról. Ez a szelektív bevezetés – az ábrán csak a disszertációban tárgyalt elemek láthatók – jellemzi az ábra fogalmi kereteit.

A társadalmi vállalkozások megközelítésén belül működési jellemzőik tipológiáiról adok áttekintést különböző oldalról. Mivel a disszertáció központi témája a társadalmi vállalkozások üzleti jellege, ezek közül az egyiket – a társadalmi vállalkozás üzleti modell tipológiáját – választottuk ki az ábrán való említésre.

A társadalmi vállalkozásokat kontextusukba ágyazottan kutatom, így a pontozott kör az őket körülvevő szervezeti mezőre utal (a szervezeti mező megközelítéséről részletesebben lásd Matolay, 2012). Itt kiemelem a kulcsszereplőket és egy konkrét stakeholder csoportot, a társadalmi vállalkozásokat fejlesztőket. Kutatásom empirikus részében mindkettőt elemzem, az utóbbit pedig fogalmilag is feltárom.

Végül az ábra tartalmazza a társadalmi vállalkozásokat fejlesztők által alkalmazott eszközöket. A feltárt eszközök alapvetően a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeire irányulnak, a nyíl alak erre az összefüggésre utal.

### 3.1. Társadalmi vállalkozás koncepciók

A társadalmi vállalkozások nem rendelkeznek egységes és közösen elfogadott definícióval. Más értelmezéseket olvashatunk akadémiai publikációban, az Európai Bizottság anyagaiban, társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek piaci kutatásaiban.

G. Fekete Éva és társai (2017) a következőképpen határozták meg a társadalmi vállalkozások megközelítéseit: A piaci alapú megközelítés két irányzata a vállalkozó nonprofit, illetve a társadalmi célú üzlet irányzat, amelyek az Egyesült Államokból eredeztethetőek. A vállalkozó nonprofit irányzat a nonprofit szervezetek piaci jövedelemszerző tevékenységére, a társadalmi célú üzlet irányzat pedig a nonprofit és a forprofit szervezetek által kitűzött társadalmi célok üzleti alapú megoldására fókuszál. A társadalmi innovációs megközelítés, amely szintén Amerikából származik, a szervezet helyett a vállalkozóból, mint egyénből indul ki, aki az adott társadalmi probléma újszerű megoldásáért felel. Az EMES ("EMergence des Entreprises Sociales en Europe") Nyugat-Európai megközelítése a társadalmi vállalkozások társadalmi és gazdasági céljainak ötvözte mellett a szervezetek demokratikus döntéshozatalára, valamint a szervezetek innovatív működésére utal, amellyel tevékenységük társadalmi hatását növelik (G. Fekete et al, 2017). Az Európai Unió legtöbb kutatásában az Európai Bizottság által megfogalmazott definíciót (European Commission, 2017) veszik alapul, amely szerint a társadalmi vállalkozások azok a szervezetek, amelyek a társadalmi értékteremtés céljából folytatnak üzleti tevékenységet, továbbá a megszerzett profit nagy részét visszaforgatják a működésbe, a működés és tulajdonlási viszonyok is a társadalmi hatás megteremtésére specializálódnak.

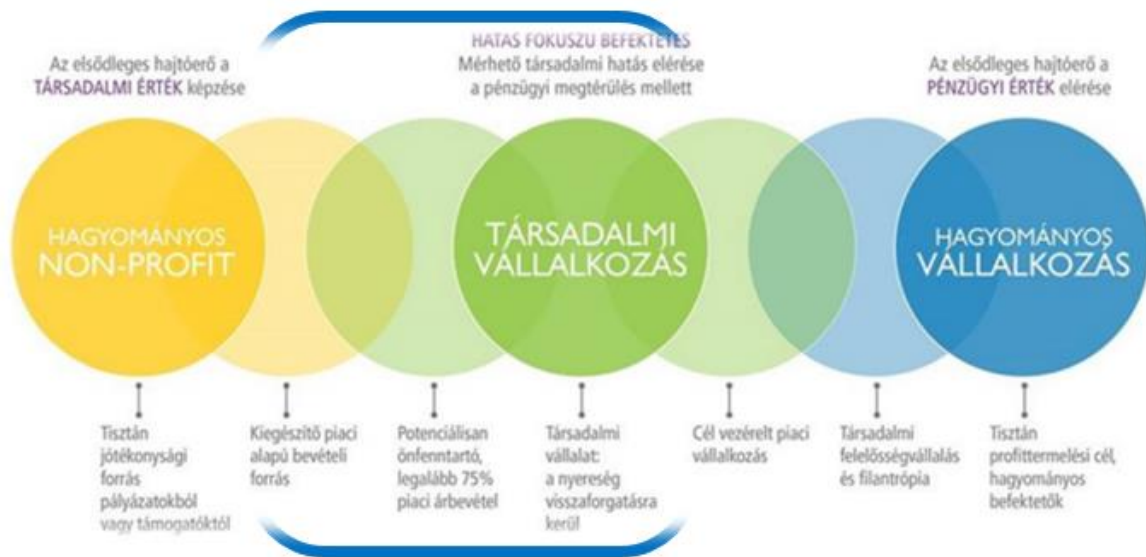
Látható, hogy már ez a néhány megközelítés is sokszínű, változatos abban, hogy vállalkozásra vagy vállalkozóra fókuszál-e, hogy miként közelít a társadalmi célhoz (a

fentiekben társadalmi cél, társadalmi értékteremtés, társadalmi hatás is szerepel), hogyan ragadja meg a gazdasági oldalt (piaci jövedelemszerzés, üzleti alapú megoldás) és annak eredményességét (pénzügyi stabilitás vagy éppen profit), elvárja-e az újszerűséget, az innovatív jelleget, illetve fordítja-e a figyelmét a szervezet belső működésére, felépítésére, döntéshozatalára. Munkám szempontjából a fenti források alapvetőek, lévén a hazai társadalmi vállalkozói szektor alapirodalmi, a gyakorlati életben és a kutatásokban is sokat idézett művek, kiindulási pontok.

A különböző társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó narratívákat Mihály (2017) az alábbiak szerint foglalta össze: (I) A társadalmi vállalkozó narratíva a vállalkozóból következtet a szervezetre. A társadalmi vállalkozó a társadalmi változást előidéző személy. Feladata, hogy új megoldásokkal és módszerekkel hozzon létre értéket a társadalom számára. (II) A piacról szerzett jövedelem narratíva jövedelmi stratégiák szerint csoportosítja a társadalmi vállalkozásokat. Ebben az esetben a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek társadalmi és gazdasági céljaikat ötvözik missziójuk elérése érdekében. (III) Az EMES kutatóhálózat megközelítésének fókuszában azok a társadalmi vállalkozások állnak, amelyek megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását tűzték ki célul hozzájárulva a jóléti állam rendszeréhez. (IV) A szolidáris gazdaság elmélete szerint olyan közösségi mozgalmakat érdemes a kutatóknak vizsgálni, amelyek hatással vannak vagy változást generálnak nemcsak társadalmi, hanem a gazdasági és politikai vonatkozásban is. Azaz látunk ebben az összefoglalásban egyéni, szervezeti, kedvezményezett csoportot kiemelő és mozgalmi szintű narratívát egyaránt. Szegedi és Bereczk (2017) kutatásukban a társadalmi vállalkozások három fő típusáról írnak. (1) Az üzleti modell megközelítés (business model approach) alapján a társadalmi vállalkozások a hagyományos értelemben vett forprofit vállalkozások már jól bevált működési folyamatait és üzleti modelljeit ültetik át saját működésükbe, ezzel elérve társadalmi céljuk megvalósítását. (2) A vállalkozói kompetencia megközelítés (entrepreneurship competence approach) szerint a szervezet által kitűzött társadalmi cél megvalósításának kiindulópontja közé sorolandó a vállalkozó képességei, jellemzői, kompetenciái. (3) Végül a kettős célrendszer megközelítés (double bottom line approach) a pénzügyi és jövedelmezőségi tényezőket vizsgálja kettős célrendszer mentén, amely a szervezet pénzügyi és az általa megteremtett pozitív társadalmi hatást vizsgálja.

Mihály (2017), Szegedi és Bereczk (2017) koncepcióiban megtalálhatóak az üzlethez kapcsolódó kifejezések, mindezt a társadalmi vállalkozások meghatározására értelmezve. Ezek

közé tartozik a vállalkozó, piac, stratégia, üzleti modell, forprofit működési folyamatok, pénzügyek. A szerzők üzleti kifejezéseket használnak a társadalmi vállalkozások meghatározásakor. Ryder és Vogeley (2017, p.2.) a 3. Ábrán öt szempont alapján definiálja a társadalmi vállalkozásokat: (a) a szervezet típusa, b) a motivációk, c) a módszerek, d) a célok e) a jövedelem és/vagy a nyereség rendeltetése.



3. Ábra: A társadalmi vállalkozás koncepciók szintézise

Forrás: Ryder, Vogeley, 2017, p.2.

Megközelítésük szerint a társadalmi vállalkozások a hagyományos nonprofit és a hagyományos vállalkozások között helyezkednek el. Ennek oka, hogy a hagyományos nonprofitok esetében csak jótékonsági forrásból, adományokból, támogatásból, pályázatokból szerzett bevétel realizálható, míg a hagyományos vállalkozások tisztán profittermelők, saját működésből fakadó bevétellel rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások kettős célja megjelenik az ábrán, a mérhető társadalmi hatás elérése pénzügyi megtérülés mellett.

A társadalmi vállalkozás definíciók között G. Fekete Éva és társai (2017) valamint Mihály (2017) közel azonos definíciókat taglalnak, amelyek területi vonatkozásban is meghatározzák a társadalmi vállalkozásokat. Az Amerikából eredeztethető piaci alapú és társadalmi innovációs megközelítésekben szerepelnek a különböző jogi formák keveredései, az innovatív megoldások nyújtása, a piacosodás jelenléte. A Nyugat-Európában alkalmazott EMES és szolidáris gazdaság definícióban az innovativitás mellett már a szervezetek belső folyamatai és a közösségek hatásgyakorlásának politikai és gazdasági vonatkozásai is megtalálhatóak. Az amerikai szemléletek nem terjednek ki a szervezetek belső vizsgálatára. Összességében viszont

elmondható, hogy az Európai Bizottság meghatározása a piaci alapú, a társadalmi innovációs és az EMES koncepciók egyfajta szintézise magában foglalva a szervezetek belső működését, az üzleti célt és az innovációt.

A felsorolt iskolák közül saját szemléletemet a piacról szerzett jövedelem alapú iskolában találtam meg, amely megfelelő kiindulópontot jelent az üzleti modellek későbbi bemutatásához. Ez a megközelítés a társadalmi vállalkozások üzleti és társadalmi céljainak ötvözéséről szól. A piacról szerzett jövedelem alapú iskolán belül, a misszió-vezérelt üzleti irányzatot emelem ki, mert lehetőséget biztosít arra, hogy ne csak a nonprofit szervezeteket vizsgáljam, hanem az üzleti formában működő kezdeményezéseket is. Saját megközelitésemet elválasztom a hagyományos nonprofit szervezetektől. Felfogásmódom magában foglalja már kezdeti fázisként a kiegészítő alapú bevételi forrást, továbbá a potenciálisan önfenntartó és nyereséget visszaforgató társadalmi vállalkozásokat.

A társadalmi vállalkozások definiálása után bemutatom azok definíciós kategorizálását, a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek típusait, továbbá az üzleti modelleket.

### 3.2.A társadalmi vállalkozások tipológiája

A társadalmi vállalkozások megközelítések után most működési oldalról mutatok különböző tipológiákat, amelyek a társadalmi vállalkozások működési sajátosságait foglalják össze a megkülönböztetés céljával.

Alter (2007) megközelítése a szervezeten belüli üzleti tevékenységek és a társadalmi programok integrációjának mértékére összpontosul, amely kapcsolatban áll a szervezetek küldetésével. A beágyazott társadalmi vállalkozások (embedded social enterprise) olyan nonprofit szervezetek, amelyek üzleti tevékenységeiket társadalmi projektjük sikerességére hozták létre, a társadalmi küldetés az üzlet középpontjában áll. Gyakran ezek a nonprofitok forprofit jogi formát vesznek fel azokban az országokban, ahol ezt megtehetik üzleti működésük hatékonyabb folytatása érdekében. Az integrált társadalmi vállalkozás (integrated social enterprise) esetében a társadalmi célú programok mértéke meghaladja az üzleti típusút. Legtöbb esetben ez a forma akkor jön létre, amikor a nonprofit szervezetek finanszírozási forrást keresnek, részben az üzleti aktivitásból kívánják támogatni társadalmi projektjeiket, az üzleti és a társadalmi célok között átfedések vannak. Az externál társadalmi vállalkozások (external social enterprise) esetében, a társadalmi programok eltérnek az üzleti tevékenységektől, akkor hozzák létre őket, amikor a nonprofit szervezetek saját üzleti

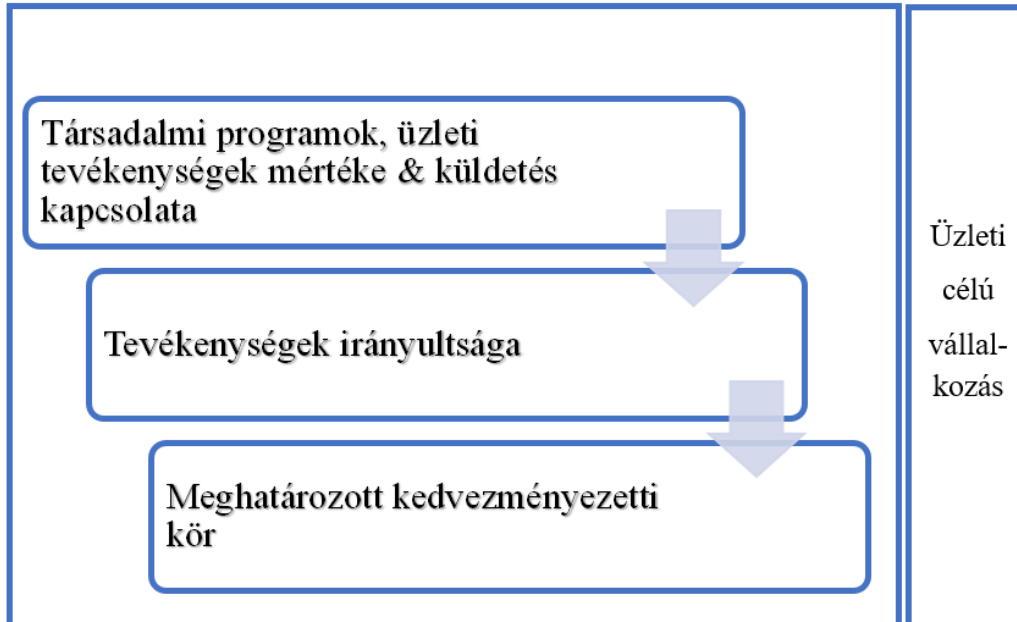
aktivitásukból kívánják fedezni működési költségeiket és társadalmi szolgáltatásaikat. Ekkor a nonprofit szervezetek létrehoznak egy külön társadalmi vállalkozást, amelynek feladata a társadalmi szolgáltatások és működési költségek finanszírozása. Alter (2007) előző csoportosítása összekapcsolható a szerző egy másik megközelítésével (Alter, 2007), amely a szervezetek küldetését vizsgálja: az externál társadalmi vállalkozások sok esetben küldetéshez nem kapcsolódó típusok, üzleti tevékenységük nem kapcsolódik közvetlenül a társadalmi küldetés megvalósításához, viszont a működési költségek finanszírozásához igen. Az integrált társadalmi vállalkozások gyakran küldetéshez köthetők, üzleti tevékenységeik kapcsolódnak a szervezet küldetéséhez. A beágyazott társadalmi vállalkozások sok esetben küldetés központúak az üzleti tevékenységeik központi szerepet töltenek be küldetésük elérésében. A társadalmi vállalkozások üzleti tevékenységeinek és társadalmi programjainak összevetése által mérlegelésre kerül a szervezetekben jelenlévő kettős cél értelmezése, amely az üzleti és a társadalmi cél ötvözését jelenti.

Defourny és Nyssens nevéhez fűződik az a kategorizálás, amely három alapvető érdek (általános, kölcsönös, tőke) mentén tipizálja a társadalmi vállalkozásokat. Az általános érdek a közösségek érdekét jelenti úgy, mint például a közoktatás biztosítása vagy az egészségügyi rendszer működtetése. Ezeket a feladatokat sok esetben az állam látja el. A kölcsönös érdek az adott szervezeti tagok érdekeinek követését jelenti, amely jellemző például a szövetkezetekre. A tőkeérdek az a fajta érdek, amely forprofit irányultságú, befektetés megtérülés és haszonmaximalizálás köthető hozzá. Ezek alapján a szerzőpáros négyféle társadalmi vállalkozást különített el egymástól, amelyek hibrid erőforrásokkal rendelkeznek, azaz piaci és nem piaci alapú erőforrásokkal egyaránt. (1) A vállalkozó nonprofit szervezetek azok a nonprofit szervezetek, amelyek társadalmi céljuk elérése érdekében fognak vállalkozói tevékenységbe bevételeik kiegészítése végett. (2) A szociális szövetkezeteket demokratikus módon saját tagjai vezetik, továbbá tulajdonolják azokat. A szervezeteket kölcsönös érdekeken alapuló társadalmi cél elérésére hozták létre. (3) A forprofit társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi értékteremtés, ezek a társadalmi vállalkozások üzleti alapon működő szervezetek. (4) Az állami társadalmi vállalkozások az állam által költségcsökkentési szempont miatt kiszervezett közösségi feladatokat ellátó szervezetek, amelyek szociális jellegűek (közösségi spin-off) (Defourny & Nyssens, 2017, idézi Repisky & Tóth, 2019, pp. 12-13, továbbá idézi Matolay & Révész, 2020). Az érdekek alapú besorolás rámutat a társadalmi vállalkozások tevékenységeinek irányultságára és azok piaci alapú működésének mértékére.



A társadalmi vállalkozások tipologizálásának másik módja a diverzitáskategória szerinti besorolás. A társadalmi vállalkozások sokféle hátrányos helyzetű csoport támogatásával foglalkoznak, ide tartoznak a nők, etnikai kisebbségek, fogyatékkal élő személyek. Tulajdonképpen ebben az esetben a támogatott csoportok, a szolgáltatást igénybe vevő személyek, azaz a kedvezményezettek szerint történik a csoportosítás (Primecz et al, 2019). A diverzitáskategória szerinti besorolás rámutat a társadalmi vállalkozások kedvezményezetti érintettjeinek definiálására, amit aztán a társadalmi vállalkozások által használt üzleti modell eszközökben is használnak.

A társadalmi vállalkozások tipológiája fejezetet a társadalmi vállalkozások társadalmi programjainak, üzleti tevékenységeinek és küldetéseinek összehasonlítása mentén, továbbá a szervezetek tevékenységeinek irányultságán, és kedvezményezetti csoportjain keresztül foglaltam össze. A különböző elméletek összekapcsolása során különbség tehető az üzleti célú vállalkozások és a társadalmi vállalkozások halmaza között, amely függ a szervezetek üzleti tevékenységei és társadalmi projektjei integrációjának mértékétől és annak küldetéshez való viszonyától, továbbá tevékenységeik irányultságától. Végezetül mindez meghatározza a társadalmi vállalkozások kedvezményezetti körét (4. Ábra).



4. Ábra: A társadalmi vállalkozás tipológiák szintézise

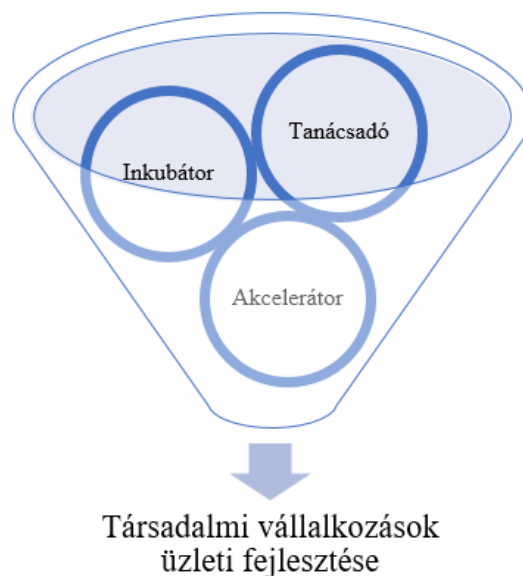
Forrás: Saját készítés

Szemléletemhez legközelebb Defourny és Nyssens (2017, idézi Repisky & Tóth, 2019, pp. 12-13, továbbá idézi Matolay & Révész, 2020) csoportosítása közül a forprofit társadalmi vállalkozások és a vállalkozó nonprofit szervezetek, Alter (2007) koncepciói közül a beágyazott, valamint az integrált társadalmi vállalkozások állnak. Ezek a megközelítések lehetővé teszik a piaci alapú megközelítés alkalmazását társadalmi vállalkozásként tekintve a nonprofit és a forprofit szervezeteket egyaránt, továbbá nem zárják ki azokat a társadalmi vállalkozásokat, amelyek nem rendelkeznek a kezdettől fogva önfinanszírozó modellel.

A fent említett kategorizálások a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeinek meghatározását segítik, rámutatnak üzleti és társadalmi céljaik kapcsolatára, a társadalmi vállalkozások államhoz való viszonyára. Továbbá felhívják a társadalmi vállalkozók figyelmét azokra a módszerekre, amelyekkel a nonprofit működés mellett üzleti szempontból saját értékesítési csatornákat hozhatnak létre. A társadalmi vállalkozások keretezése után, kutatásom további szereplőit, a társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezeteket mutatom be.

### 3.3. A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek tipológiája

A társadalmi vállalkozások üzleti fejlesztésével kétféle szervezeti típus foglalkozik, a tanácsadó szervezetek és az inkubátorházak. Ezek a szervezetek sok esetben együtt végzik a fejlesztői munkát, amelyre akcelerator programokat hirdetnek meg (5. Ábra).



5. Ábra: A társadalmi vállalkozások fejlesztése

Forrás: Saját készítés

Az inkubátorházak hosszabb időtávban fejlesztenek, akár több évig is kísérik a társadalmi vállalkozások üzleti céljának megvalósítását. Az üzleti tudásátadáson kívül, közösségi irodát, pénzügyi befektetőkkel, kutatóintézetekkel, felsőoktatási intézményekkel való kapcsolatfelvételt biztosítanak (Klofsten, 2016, idézi Nchang & Rudnik, 2018, p.4). Elsődleges célcsoportjuk a fiatal, induló vállalkozások. A fejlesztés során céljuk az induló vagy kezdeti fázisban lévő társadalmi vállalkozások üzleti tervének elkészítése és annak megvalósítása.

A tanácsadó szervezetek elkülöníthetőek egymástól szolgáltatásuk komplexitása szerint. Teljes körű tanácsadást végző szervezetek (full service firms) az ún. Big Four nemzetközi cégek, amelyek számviteli, kontrolling, üzletviteli és technológiai tanácsadási területtel is foglalkoznak. A tradicionális tanácsadó szervezetek integrált tanácsadási szolgáltatást (general service firms) nyújtanak. A szakosodott tanácsadási szolgáltatást (specialized firms) végzők pedig a tradicionális tanácsadó szervezetek egy speciális fajtái, amelyek stratégiai jelentőségű fejlesztésekkel foglalkoznak. Az erőteljesen specializált szolgáltatást nyújtók (boutique firms) pedig kifejezetten olyan piaci területre vagy ügyfelekre koncentrálnak, akikkel a nagyobb szereplők nem foglalkoznak (Poór, 2010, idézi Fejes, 2015, p.26).

Németh és társai (2010) tanácsadó típusok besorolásába tartoznak az országos vagy multinacionális tanácsadó cégek; specializálódott, egyfajta tanácsadási területre szakosodott közepes- és kisvállalkozások; egyéni tanácsadók; más főprofilú vállalkozások tanácsadó részlegei; tanácsadó professzorok; alapvetően nem profitorientált tanácsadási szolgáltatást végző szövetségek, ügynökségek. Az országos vagy multinacionális tanácsadó cégek a tanácsadás minden területével foglalkoznak, míg a specializálódott típus a tanácsadás egy területével foglalkozik. Az egyéni tanácsadók gyakran partnerekkel együtt dolgoznak, így biztosítanak komplexebb szolgáltatást. A tanácsadó részlegek az eredeti profilhoz kapcsolódó szolgáltatást, a tanácsadó professzorok a felsőoktatási szakembereket foglalja magában. Végül a nem profitorientált tanácsadást végzők vagy saját tagjai vagy egy adott vállalkozástípus (kezdő vagy működő) számára szolgáltatnak önköltséges vagy külső partneri finanszírozás által.

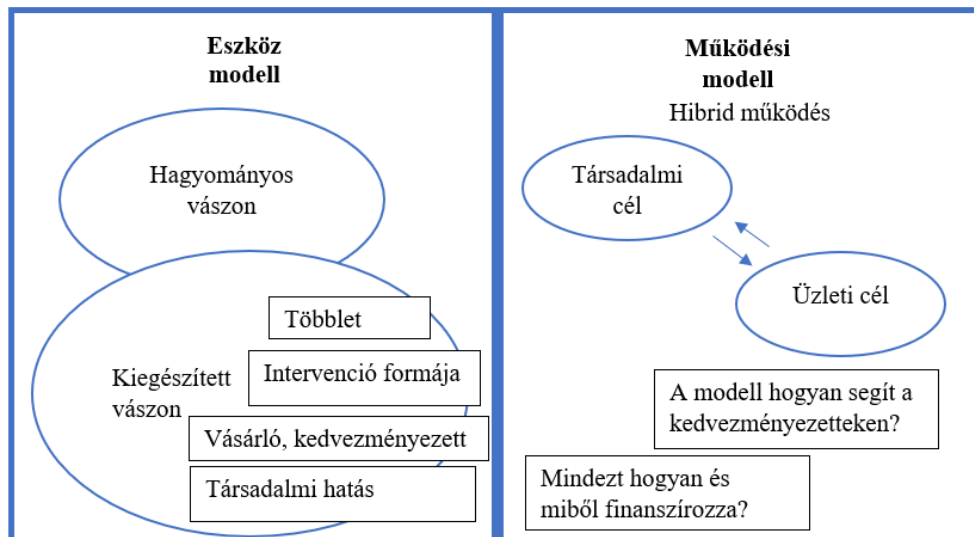
Az akcelerátor programok a tudásátadáson kívül, az induláshoz szükséges befektetési lehetőséget biztosítják a jelentkezők számára, mivel a programot egy ún. demó esemény zárja, amelynek keretében a társadalmi vállalkozók lehetőséget kapnak vállalkozási koncepciójuk bemutatására pénzügyi befektetők számára (Cohen, 2013, idézi Nchang & Rudnik, 2018, p.21). A tréningek alkalmával kiemelik a versenyképesség fontosságát, a közös csapatmunka szerepét,

így az alapító helyett a csapatfókusz elvét követik. Ebben az értelemben a csapatmunka része maga az alapító is, a társadalmi vállalkozásokat alkotó személyek összességére specializálták ezeket a programokat (Miller & Bound, 2011, idézi Nchang & Rudnik, 2018, pp.19-20).

### 3.4. Üzleti modellek

Ebben a fejezetben a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeit mutatom be, amelyek rámutatnak arra, hogy milyen módon és milyen eszköztár mentén próbálják a fent említett társadalmi vállalkozási tipológiákat kitalálni és csúcsra futtatni.

Az üzleti modelleket kétféle aspektusból vizsgálom (6. Ábra). Nemcsak eszközként, lásd a különböző üzleti modell vászonokat, amelyek összefoglalják a társadalmi vállalkozások eszközeit, forrásait és azok felhasználási formáit, hanem működési szemszögből, azaz a társadalmi vállalkozások működési módjainak koncepcióiként. A hibrid modellek újfajta működési formát mutatnak a társadalmi vállalkozásokat illetően. Kutatásomban mindkét oldalt vizsgálom, eszköz oldalról az Osterwalder és Pigneur-féle vászont és annak kiterjesztett változatát egyaránt, működési modell oldalról pedig főként azokat a működési modelleket, amelyek a bevételszerzés sokszínűségét mutatják meg.



6. Ábra: Az üzleti modellek összefüggései a társadalmi vállalkozások esetében

Forrás: Saját készítés

Vannak olyan társadalmi vállalkozások, amelyek egy az egyben az üzleti vállalkozások modelljeit alkalmazzák működésük megtervezése során, amelyre megfelelő példaként szolgál Osterwalder és Pigneur üzleti modell vászna. Osterwalder és Pigneur üzleti modell (2010)

definíciója szerint „*az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket*”. A modell a vállalat alapvető értékteremtési logikáját határozza meg, mely a vállalati stratégia része. Meghatározza azt a módot, hogy hogyan teremtsen a vállalat értéket a fogyasztó számára, magához az értékteremtéshez milyen erőforrásokra és tevékenységekre van szükség. Az Erste SEEDS Mentorprogram kapcsán Osterwalder és Pigneur modelljét alkalmazták, amelynek egyik része a fogyasztói oldal (7. Ábra - lásd Mellékletek fejezet). A fogyasztói szegmens azt jelenti, hogy az adott szervezet kiválasztja azt a célcsoportot, amelynek igényeit kiakarja elégíteni. Az értékJánlat azoknak a termékeknek vagy szolgáltatásoknak az összessége, amelyekkel a vállalat értéket teremt fogyasztói számára és megoldást kínál az ügyfél problémájára. Az értékesítési csatornák foglalják össze azokat az utakat, ahogyan a vállalat eljuttatja termékét vagy szolgáltatását a fogyasztóhoz. Ennek módja lehet online vagy offline, ennek eleme a vállalati kommunikáció is. A vevőkapcsolat a fogyasztókkal való hosszú távú interakciót jelenti. Jó példa rá az értékesítés utáni szolgáltatások biztosítása (termékjavítás, garanciavállalás). A modell másik része az ún. infrastruktúra oldal. A vállalati erőforrásoknak négy típusa van: fizikai, szellemi, emberi és pénzügyi. Az erőforrások azokat az eszközöket jelentik, amelyek szükségesek a vállalat működéséhez. A vállalat fő tevékenységei azok a cselekvések, amelyeket szükséges végrehajtani ahhoz, hogy az alapvető cél teljesüljön. A kulcspartnerek közé tartoznak azok a szereplők, akikkel az adott vállalat előnyös megállapodást köt. Ezek a fajta kulcspartnerek és a velük kötött kapcsolatok befolyásolják a társadalmi vállalkozások működését, amelyek lehetnek pénzügyi támogatók, finanszírozók, adományozók, az állam, önkéntes munkaerő és szakképzett munkaerő, beszállítói kapcsolatok, felsőoktatási intézmények, szervezetfejlesztők. A társadalmi vállalkozások diverz partnerhálózattal rendelkeznek, amely hibriditásukból és legitimációs kihívásaikból fakad, ezért igyekeznek kapcsolatba lépni befolyásos és sokszínű szervezetekkel növelve ezzel működési hatékonyságukat (Folmer et al., 2018). A modell alsó részén kerülnek részletezésre és összevetésre a fogyasztók számára értékesített termékből vagy szolgáltatásból fakadó bevételek és az üzleti modell működtetése során felmerülő költségek (Osterwalder & Pigneur, 2010). Egy másik alkalmazott modell a Social Business Model Canvas (SBMC) Osterwalder és Pigneur Business Model Canvas sémájának bővített változata (8. Ábra – lásd Mellékletek fejezet). Kode (2008) szerint, az üzleti modell használatával a vállalkozók strukturálni tudják gazdasági, illetve társadalmi hatással járó tevékenységeiket. Az 1. Táblázat (lásd Mellékletek fejezet) tartalmazza, hogy melyek azok a fő kérdések, amelyekre egyértelmű választ tud adni a Social Business Model Canvas. A modell elemeinek használata során, képet

kapunk a társadalmi vállalkozások fenntartható működését szolgáló eszközgyűjteményéről, amelyhez hozzá tudjuk rendelni a vállalkozók stratégiai gondolkodásmódjának vizsgálatát.

Végezetül az üzleti modell meghatározásokat, mint működési modell kontextusban részletezem, amelyek egy összefoglaló képed adnak a társadalmi vállalkozások működésének módjairól. Ezek a megközelítések a társadalmi vállalkozások hibrid működését, kettős célját, a gazdasági cél szerepét és a társadalmi és gazdasági érték megteremtésének módját taglalják.

Santos és társai (2015) a társadalmi vállalkozások működését hibrid rendszerként értelmezik, amelynek sajátos üzleti modellje van. E szerint a működés alapját adó üzleti modell maga az üzleti tevékenységre fókuszáló modell, amely által a társadalmi vállalkozás társadalmi célja teljesül, finanszírozza azt. Az üzleti követelmények találkoznak a növekvő társadalmi kereslettel. A social business hibrid szervezetek kombinálják a pénzügyi és társadalmi értéket a missziójuk elérése érdekében, az adott társadalmi probléma megoldására irányulva. Fontos kiemelni a modellt alkalmazó vállalkozások jogi formáját, ami igen vegyes képet mutat (alapítvány, egyesület, kft..). A hibrid üzleti modellek értéket teremtenek a társadalom és a vállalkozás tulajdonosa számára is. (1) Az első konkrét hibrid üzleti modell a market hibrid modell, amelynek lényege, hogy az alacsony előállítási költséggel rendelkező terméket alacsonyabb áron tudják értékesíteni a kedvezményezettjeik számára, mint a normál piaci ár. Jelen esetben a kedvezményezett maga a vevő. (2) A kevert vagy ún. blending modell esetében megvannak a fizetőképes vevők, viszont a vállalkozási tevékenység egy része társadalmi értékteremtésről szól, amely a társadalom egy bizonyos rétegének teremt értéket. Ez az értékteremtő folyamat nem a bevétel generálást szolgálja. (3) A bridging vagy áthidaló hibridek különböző csoportokból származó ügyfélkörrel és kedvezményezettekkel rendelkeznek. Jó példa erre az ún. WISE társadalmi vállalkozási forma, amely megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásával értékesít tárgyakat, szolgáltatásokat a vevők számára. (4) Végül a coupling vagy összekapcsoló hibrid modellre szintén példa a WISE de az áthidaló modell esetében képesek a kedvezményezetteket és a vevőket integrálni egyfajta értékteremtés felé (például nem látó személyek által vezetett sötét pincetúra). Míg az összekapcsoló hibrid esetében az integráció nem valósul meg, a vevő csak a jó minőségű szolgáltatást vagy terméket keresi, miközben a vállalkozásnak kedvezményezettjei is vannak.

Alter (2007) kilenc féle társadalmi vállalkozások által használt működési üzleti modellt definiált, amelyek a társadalmi és gazdasági érték megteremtésének konfigurációi, és amelyek egyaránt alkalmazhatóak szervezetekre, programokra és szolgáltatásnyújtásra, továbbá

összekapcsolhatóak Alter (2007) azon társadalmi vállalkozás tipológiájával, amely a szervezeten belüli üzleti tevékenységek és a társadalmi programok integrációjának mértékét vizsgálja. A működési modelleket a társadalmi vállalkozások társadalmi és gazdasági céljaival összhangban alakítják ki, továbbá figyelembe veszik az ügyfelek igényeit és képességeit, a piac dinamikáját, a szervezet küldetését, a jogi környezetet. A társadalmi vállalkozások célja a modellek használatával, hogy minél nagyobb értéket teremtsenek a társadalom számára. A beágyazott társadalmi vállalkozásokhoz köthető modellek az alábbiak: (1) Az entrepreneur support vagy vállalkozót támogató modell üzleti támogatást és pénzügyi szolgáltatást értékesít ügyfelei, azaz vállalkozó magánszemélyek, vállalkozások számára. Később ezek az ügyfelek képesek lesznek termékeiket vagy szolgáltatásaikat értékesíteni a piacon. A társadalmi küldetés jelen esetben az üzlet középpontjában áll, küldetése a partnerek biztonságos pénzügyi helyzetének megteremtése vállalkozói tevékenységükön keresztül. Jelen esetben a társadalmi vállalkozások önfenntartó modellel rendelkeznek és képesek fedezni saját működési költségeiket, mivel saját maguk szolgáltatását értékesítik ügyfeleik számára. (2) A market intermediary vagy piaci közvetítő modell: esetében a társadalmi vállalkozások ügyfelei különféle magánszemélyek és kistermelők, amelyek számára piacra lépést támogató szolgáltatást biztosítanak, kiterjed a termékfejlesztésre, termelési folyamatok támogatására, marketingre és hitelezésre. Fontos kiemelni, hogy az ügyfelek által előállított termékek piacra vitelét népszerűsítik akár oly módon, hogy megvásárolják ezeket a termékeket és piaci áron értékesítik őket. A szervezetek küldetésének központjában a piacfejlesztés és az ügyfelek pénzügyi biztonságának támogatása áll. Önellátó modelljük az ügyfelek termékének értékesítéséből fakad. (3) Az employment vagy foglalkoztatási modell alkalmazása során foglalkoztatási lehetőséget, munkaerő-képzési szolgáltatást nyújtanak a társadalmi vállalkozások hátrányos helyzetű személyek, fogyatékkal élők, hajléktalanok, veszélyeztetett fiatalok, volt bűnelkövetők számára. Az önffinanszírozás a foglalkoztatottak által készített termékek értékesítéséből fakad, küldetésük központjában a megfelelő munkakörülmények, a munkaerő készségeket fejlesztő tréningek, mentális és fizikai terápia és szállásbiztosítás állnak. (4) A fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modell az társadalmi vállalkozások szolgáltatásainak értékesítését biztosítja ügyfelei számára, piacosítja azokat. Az ügyfélkörbe cégek, közösségek, magánszemélyek állnak. Ezek a beágyazott társadalmi vállalkozások az oktatási és egészségügyi szektorban értékesítik szociális szolgáltatásaikat, az önffinanszírozás a szolgáltatások díjaiból fakad. Jelen esetben a szociális szolgáltatások piacosításáról van szó. Tipikus tagjai lehetnek a kórházak, szakmai szövetségek, iskolák, múzeumok és klinikák. (5)

A low-income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modell a fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modell egy speciális fajtája, amely alacsony jövedelmű csoportok számára értékesíti higiéniai termékeket, egészségügyi ellátást és közüzemi szolgáltatásokat. (6) A cooperative vagy szövetkezeti modell, a társadalmi vállalkozások saját tagjainak közvetlen hasznot biztosít piaci információk, termék és szolgáltatások elérése, saját termékek és szolgáltatások nemzetközi piacra küldése, tömeges vásárlásból fakadó gazdaságosság realizálása, műszaki segítségnyújtás a tagok számára történő értékesítése révén.

Az előző modellek esetén az üzlet egybeesik a társadalmi projekttel, viszont a következő esetben már kiegészülnek az integrált társadalmi vállalkozások által használt modellekkel, ahol az üzleti tevékenység és a szervezetek társadalmi projektjei átfedésben vannak egymással. (7) A market linkage vagy piaci összekapcsolódási modell célja az ügyfelek és egyéb kereskedelmi egységek (helyi cégek és szövetkezetek, kistermelők) piaccal történő összekapcsolása. Jelen esetben a társadalmi vállalkozások díjat számolnak fel a piaci információk, kutatási eredmények biztosításáért. Amennyiben beágyazott társadalmi vállalkozások alkalmazzák a modellt, az üzlet magát a szolgáltatás értékesítése jelenti, míg az integrált társadalmi vállalkozások esetében a társadalmi program és az üzleti tevékenységek átfedésben vannak egymással, mivel a bevételből, piaci információkkal más társadalmi vállalkozást képesek támogatni.

Integrált társadalmi vállalkozások modellje (8) a service subsidization vagy szolgáltatást támogató modell termékeket, szolgáltatásokat értékesít külső piacok számára, bevételéből saját társadalmi projekteket finanszíroz. Az integrált társadalmi vállalkozások megosztják eszközeiket, költségeiket, bevételeiket. Az üzleti tevékenység a társadalmi küldetést fokozza vagy bővíti. Jellemzőjük, hogy belső szolgáltatását értékesíti (többek között szállítás) egy másik olyan szervezet számára, amely jótékony céllal rendelkezik vagy prémium egészségügyi szolgáltatást értékesít fizetőképes kereslet számára, amelyből finanszírozza hátrányos helyzetű csoportok szolgáltatáselérését. Az integrált társadalmi vállalkozások gyakran küldetéshez köthetőek, üzleti tevékenységeik kapcsolódnak a szervezet küldetéséhez.

Externál társadalmi vállalkozások modellje (9) az organizational support vagy szervezeti támogató modell, amelynek alkalmazása során a társadalmi vállalkozások termékeiket, szolgáltatásaikat értékesítik más szervezetek, piacok, vállalatok számára. Az externál társadalmi vállalkozásoknál az üzleti tevékenység teljes mértékben szeparáltak a társadalmi programoktól. A finanszírozásért felelős szervezet sok esetben egy anyavállalat leányvállalata, amely felelős az anyavállalat működtetéséért és társadalmi céljának pénzügyi fedezéséért.

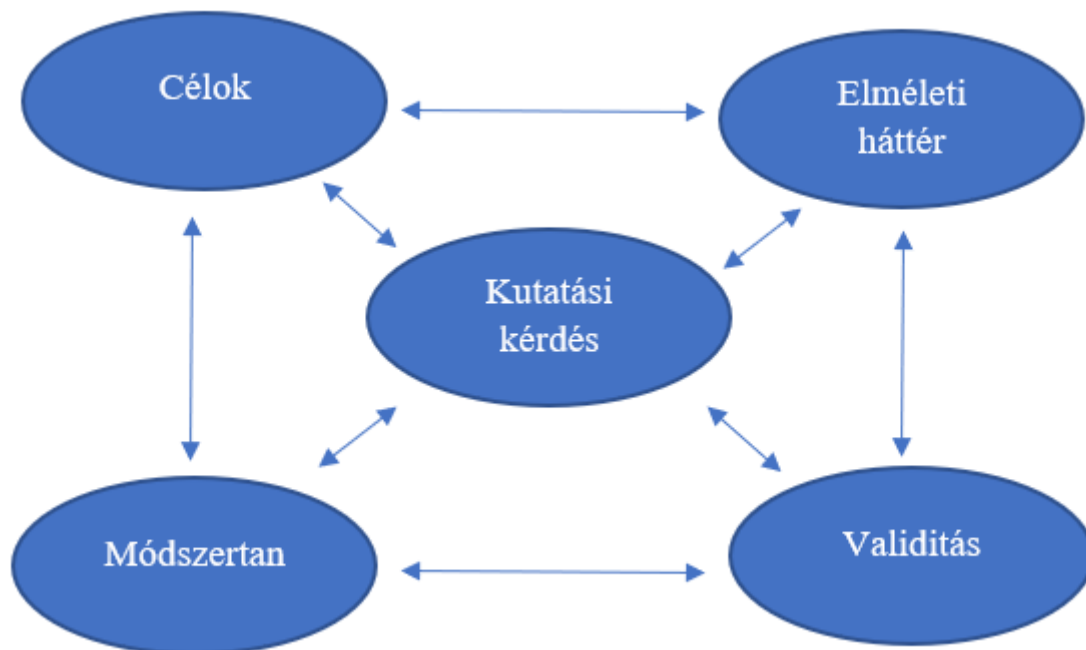


Mivel az externál társadalmi vállalkozások sok esetben küldetéshez nem kapcsolódó típusok, a szervezeti támogató modellt alkalmazó társadalmi vállalkozások üzleti tevékenysége nem kapcsolódik közvetlenül a társadalmi küldetés megvalósításához.

A fenti fejezetben ismertettem disszertációm szakirodalmi háttérét, amely az azt alkotó különböző cikkek írásakor felhasznált elméleti megközelítésekből tevődik össze. A következő rész a kutatásom végrehajtásának hogyan kérdésére ad választ. Kifejtésre kerül kutatásom célja, a használni kívánt metodológia, a validitás kérdése, illetve kutatási kérdésem.

#### 4. Kutatási terv részletes kifejtése

Disszertációm kutatását kvalitatív módszertannal készítettem el. A kvalitatív választást indokolja kutatásom feltáró, megértő jellege, jelenségek, kapcsolatok, folyamatok azonosítására, megértésére irányuló volta. Kutatási tervemet (research design) Maxwell (2012) modellje alapján mutatom be. A modell a kvalitatív kutatás fő elemeit és azok egymáshoz való viszonyát, kapcsolódásait vázolja.



9. Ábra: Kutatási terv ábrája  
Forrás: Maxwell, 2012, p. 217.

Kutatásom célját, a kutatási kérdéseimet a 2.3, továbbá az elméleti háttérrel a 3. fejezetben fogalmaztam meg. Ebben a részben a kutatási módszertan részleteit és a validitás kérdéskörét járom körbe.

#### 4.1.Módszertan

##### 4.1.1. Kvalitatív kutatási módszertan

PhD kutatásom során a kvalitatív módszertant alkalmaztam, amelynek „*célja, hogy helyzetfüggő és részlet gazdag adatok alapján megértsen bizonyos társadalmi helyzeteket, eseményeket, szerepeket, csoportokat vagy interakciókat*” (Locke et al., 1998, idézi Horváth és Mitev, 2015, p.25). A kvalitatív kutatás során a kutatók a mélyebb megértésre törekednek. „*A kvalitatív kutatás kísérlet arra, hogy megragadjuk a mélyben rejlő értelmet, és ez strukturálja mindazt, amit arról mondunk, amit csinálunk*” (Van Maanen, 1988:11, idézi Horváth és Mitev, 2015, p.26). A kvalitatív kutatás többféle tudományfilozófiai megközelítésből, iskolákból tevődik össze, amelyek különböző módon értelmezik a társadalom lényegi elemeit, leírhatóságát, fő mozgatórugóit. Ennek eredményképpen eltérően véleményezik, azt, hogy egy empirikus kutatás mennyire részletesen formálhat véleményt a világról és hogyan teszi azt. A kvalitatív kutatás sokszínűsége abban rejlik, hogy fókuszálhat társadalmi jelentésekre, interpretációkra, praktikákra, diskurzusokra, folyamatokra, konstrukciókra. A kvalitatív kutatás nem felel meg a statisztikailag bizonyító jellegű kutatásnak, hanem folyamatok megértésére, viselkedési jellemzők feltárására, tendenciák kimutatására szolgál. Fő kérdései közé tartoznak a Mi?, Miért?, Hogyan?, Mitől függ? kérdések (Majoros, 2005). A kvalitatív kutatás alkalmazása során célt volt a különböző folyamatok megértése, problémák azonosítása.

Azért is választottam a kvalitatív kutatási módszertant, mert úgy vélem, a téma igazi megértését az teszi lehetővé, ha a téma minél mélyebb megértésére törekszem, továbbá közvetlenül az interjúalanyokat kérdezhetem a kutatásomhoz szükséges információkról, tapasztalataikról. Számomra azért is fontos ez a módszertan, mert nem egy merev, standardizált rendszerről van szó, nem távolodik el a valós élettől, a természetes társadalmi kontextustól (Mason, 2005). A kvalitatív interjúzás során az adatgenerálás az interjúalanyokkal történő interakciókra épül (Mason, 2005), ezt éltem meg az adatgyűjtés legizgalmasabb részeként.

#### 4.1.2. Esettanulmány módszer

Az esettanulmány alkalmas módszer arra, hogy bonyolult jelenségeket írjunk le és segít megérteni azokat számunkra, részletekbe menő munkát igénylő kutatással. Az esettanulmányról úgy tartják számon, mint a megértés és interpretálás eszköze (Mitev, 2015).

Yin (1994, idézi Mitev, 2015 p.131) közelítésmódjában az esettanulmány jelenkori eseményt vizsgál, ahol az esetet a kontextusába ágyazva szükséges feltárni többféle forrás felhasználásával. Az esettanulmány *„korlátozott számú esemény és azok környezete közötti bonyolult összefüggések részletekbe menő, kontextuális leírást”* ad (Mitev, 2015 p.129). Eltérő tudományfilozófia megközelítések mentén az esettanulmány módszertana is különböző célokat ölt és megfontolásokat javasol, munkám szempontjából azt tartom kiemelendőnek, hogy *„az esettanulmányok egy jelenség rendkívül alapos leírását adhatják, elméletet tesztelhetnek, vagy újabb elméleteket hozhatnak létre”* (Mitev, 2015, p.131).

Majoros (2005) az esettanulmányt mélyreható forrásanyaggal ellátott tapasztalati vizsgálatnak tartja. A több eseten alapuló tanulmány lehetőséget biztosít arra, hogy feltárára majd megértésre kerüljenek a kiválasztott esetek különbségei és hasonlóságai (Stake, 2006). Mason (2002) cikkében részletesen foglalkozik a mintaválasztással, az annak alapjául szolgálók kategóriák megválasztásával, az esetek összehasonlíthatóságával. A mintavételezés során (részletesen lásd következő alfejezetben) törekedtem arra, hogy a kiválasztott minták minél sokszínűbbek legyenek, a fő kritériumok mentén összehasonlíthatóak legyenek, A hasonlóságok és eltérések kimutatására több esetre épülő esettanulmány (multiple case design) írását választottuk. A kutatási eredmények megbízhatóságán kívül, a több esetre épülő esettanulmány előnye, hogy kizárja annak lehetőségét, hogy a kutató elfogulttá váljon egyetlen eset kapcsán (Rao, 2014).

Az elmélet és az esettanulmány viszonyának Eisenhardt-i (1989, idézi Mitev, 2015, p.130) módjai közül munkámban az elmélet *„a kutatási terv és az adatgyűjtés kezdeti útmutatója”*. A Yin (2003, idézi Mitev, 2015, p.141) által javasolt hat adatgyűjtési technika közül az interjú és az archívumok tanulmányozásának technikáit alkalmaztuk. Ezeket mutatom be a következő alfejezetben.

#### 4.1.3. Mintavételezés, adatgyűjtés és elemzés

PhD kutatásom fókuszában kvalitatív interjúk állnak, mindhárom cikk adatgyűjtési módszertanának alapvető elemét képezik. Az első két cikk társadalmi vállalkozás

esettanulmányaiban és a harmadik cikk társadalmi vállalkozás fejlesztő szervezeteket feltáró kutatásában nyilvánosan elérhető és a szervezetek által rendelkezésre bocsátott dokumentumokat is elemzésembe vonok. A második cikk vegyes módszertanú, szerzőtársam révén KSH adatok kvantitatív elemzésére is építettünk. A 2. Táblázat foglalja össze cikkekre lebontva az adatgyűjtésen túl a mintavételezés és adatelemzés fő jellemzőit.

	<b>1. cikk</b>	<b>2. cikk</b>	<b>3. cikk</b>
<b>Adatgyűjtés</b>	<b>Kvalitatív módszertan:</b> félig strukturált interjúk készítése	<b>Vegyes módszertan:</b> szervezeti dokumentumok gyűjtése, statisztikai adatbázis keresése, félig strukturált interjúk készítése	<b>Kvalitatív módszertan:</b> nyilvánosan elérhető források, szervezeti dokumentumok gyűjtése, félig strukturált interjúk készítése
<b>Mintavételezés</b>	Céltudatos mintavételezés, maximum variációs mintavétel	Céltudatos mintavételezés, maximum variációs mintavétel	Céltudatos mintavételezés, maximum variációs mintavétel
<b>Adatelemzés</b>	Félig strukturált interjúk elemzése (tematikus kódolás)	Félig strukturált interjúk elemzése (tematikus kódolás), közhasznúsági jelentések elemzése, KSH adatok elemzése (keresztábra, Anova)	Félig strukturált interjúk elemzése (tematikus kódolás)

2. Táblázat: Disszertáció cikkeinek kutatási módszertana

Forrás: Saját szerkesztés

Disszertációm első cikkében, az egészségügyi és szociális tevékenységi területeken működő társadalmi vállalkozások szervezeti mezőjének kulcsszereplőit, továbbá azok befolyásoló hatásait tártuk fel a társadalmi vállalkozásokra nézve. A kutatás makroszintű elemzési célja, annak feltárása, hogy a kulcsszereplők milyen módon befolyásolják a társadalmi vállalkozások működési környezetét, továbbá mikroszintű elemzési célja, hogy milyen hatással vannak a kulcsszereplők a társadalmi vállalkozások mindennapi működésére. Az első és a második

cikkben ugyanazokat a szervezeteket, de más tulajdonságaikat vizsgáltuk meg. A félig strukturált interjúk során, a vizsgált tulajdonságok kiterjedtek az alapítás történetére, körülményeire és motivációjára, a fő erőforrásokra (emberi, pénzügyi), partnerkapcsolatokra, a működés fő mérföldköveire, a környezetből fakadó lehetőségekre és korlátokra, továbbá a jövőbeli tervekre. A két cikkhez négy társadalmi vállalkozás vezetőjével és munkatársával készítettünk el összesen hat félig strukturált interjút. A négy esettanulmány közül kettő szervezet az egészségügyben, kettő pedig a szociális területeken tevékenykedik.

Disszertációm második cikkében az egészségügyi és szociális tevékenységi területeken működő társadalmi vállalkozások finanszírozási üzleti modelljeit tártuk fel. A kutatás során társszerzőm KSH adatelemzést készített az adott területeken működő társadalmi vállalkozások jogi formáiról, tevékenységeiről, humán erőforrásairól és bevételeiről, amelyek közös értelmezésekor a szervezetek üzleti működését definiáltuk. Ebben az esetben a félig strukturált interjúk fő témáit a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzői (jogi forma, fő tevékenységek), a társadalmi vállalkozások fő bevételei és erőforrásai, az általuk használt üzleti modellek képezték. Az interjúk és dokumentumok elemzése nyomán megírt négy esettanulmányban a konkrét finanszírozási üzleti modelljeiket mutattunk be. Az első és a második cikk megírásakor, az esettanulmányok tartalmát több alkalommal újra átbeszéltük az alanyokkal 2019 őszén és telén. Az adatgyűjtés a 2020-as koronavírus világiárvány előtt fejeződött be, a COVID járvány hatása a társadalmi vállalkozások működésére nézve már nem képezi részét kutatásunknak.

Mindhárom cikkben a céltudatos mintavételezés egyik típusát, a maximum variációs mintavételt (maximum variation sampling) (Patton, 1990) alkalmaztam, amelynek lényege a kisebb elemszámú, releváns szempontok szerint egymástól lényegesen különböző elemeket tartalmazó minta kialakítása és elemzése azzal a céllal, hogy a minta elemeinek hasonlóságaira és különbségeire felhívja a figyelmet.

Az első két cikk mintájában ezek a szempontok a tevékenységi terület, kor, jogi forma és földrajzi elhelyezkedés, valamint a célcsoportok különbözősége voltak. Az egységes definíció hiánya és a szervezetek sokszínűsége miatt nem rendelkezünk konkrét adatbázissal, így társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket, programokat, pályázatok listáit, a témával foglalkozó tanulmányok és egyéb cikkekben elérhető adatait vizsgáltuk, azzal a céllal, hogy ténylegesen társadalmi vállalkozásként működő szervezeteket válasszunk ki (az alkalmazott és e kutatás során frissített adatbázist az egyik szerző doktori disszertációjában alakította ki, lásd Kiss, 2018). Olyan társadalmi vállalkozásokat választottunk ki, amelyek függőbetegekkel,

fizikai fogyatékossgal küzdő személyekkel, hajléktalanokkal és szellemi fogyatékossgal (autizmussal) élőkkel foglalkoznak. A célcsoportok diverzitása megnyilvánul a vállalkozások jogi formáját (alapítvány, nonprofit kft, forprofit kft, szociális szövetkezet), a lokációt (Budapest és Közép-Magyarország, Észak-Magyarország, Nyugat-Dunántúl), továbbá az alapítás idejét (1994-2004) tekintve. A kiválasztott szervezetek adatait a 3. Táblázat mutatja be.

<b>Kedvezményezettek</b>	<b>Támogató tevékenység</b>	<b>Jogi forma</b>	<b>Kor (év)</b>	<b>Alapító/ menedzser</b>	<b>Lokáció</b>
függő betegek	egészségügyi szolgáltatás	alapítvány	25-30	célcsoport tagja/közvetetten érintett	főváros
fizikai fogyatékossgal élők	termékgyártás, fejlesztő termékek biztosítása	kft.	5-10	célcsoport tagja/közvetetten érintett	főváros
szellemi fogyatékossgal élők	foglalkoztatás, egészségügyi szolgáltatás	alapítvány + nonprofit kft	20-25	szakember	vidék
hajléktalanok	foglalkoztatás	szociális szövetkezet	5-10	szakember	vidék

3.Táblázat: Minta – a vizsgált társadalmi vállalkozások az első és a második cikk esetében

Forrás: Saját szerkesztés

A második cikk kvantitatív vizsgálatában a KSH 2017-es mintája került elemzésre, hogy képet adjon a szektorban működő társadalmi vállalkozások működési tulajdonságairól. Összhangban az Európai Unió megközelítésével (Európai Bizottság, 2019) alapítványi, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági és szociális szövetkezeti formában működő szervezeteket vizsgáltuk társadalmi vállalkozásként, melyek értékesítési bevételeinek aránya az összes bevétel legalább 25 százalékát meghaladta. Más jogi formákban (pl. egyéb szövetkezet, forprofit kft.) működő társadalmi vállalkozások alkalmas adatbázis hiányában nem kerültek be az elemzésbe, így a statisztikai adatok értelmezése során e korlátok figyelembe vétele szükséges.

Disszertációm harmadik cikkében a Magyarországon tevékenykedő társadalmi vállalkozás fejlesztő szervezeteket vizsgálom, továbbá az általuk fejlesztésre használt eszköztárakat, üzleti modelleket hasonlítom össze egymással. A maximum variációs mintavételezés

megalapozásához a társadalmi vállalkozások érintett térképét készítettem el (10. Ábra a mellékletekben). Azonosítva a fő külső érintett csoportokat, a pénzügyi befektetőket, beszállítókat, vevőket, kedvezményezetteket, szabályozó szervezeteket, fejlesztő szervezeteket, oktatókat, kutatókat, és a fejlesztők csoportjának lehatárolása után azok megismerésére fókuszáltam. Nyilvános forrásokból gyűjtöttem a hazai társadalmi vállalkozásokat fejlesztők alapvető jellemzői, működési és egyéb információit a mintavételezés megalapozásához (4. Táblázat - lásd Mellékletek fejezet). A desk research forrásaiként a szervezetek honlapjait, a különböző pályázati kiírásokat, szervezeti beszámolókat használtam fel. Ezek megismerése nyomán, a Magyarországon eddig működő 13 fejlesztőből és inkubátorból 6 szervezetet választottam, amelyeket az 5. Táblázatban mutatok be. Elsőként elkülönítettem egymástól a fejlesztő szervezeteket és a fejlesztő programokat, továbbá kizártam azokat a szervezeteket, amelyek működése Magyarországon megszűnt, illetve azokat, amelyek társadalmi vállalkozókat fejlesztenek társadalmi vállalkozások helyett.

	<b>Szervezet 1</b>	<b>Szervezet 2</b>	<b>Szervezet 3</b>	<b>Szervezet 4</b>	<b>Szervezet 5</b>	<b>Szervezet 6</b>
<b>Szervezet típusa</b>	tanácsadó	tanácsadó	tanácsadó	inkubátor	inkubátor	inkubátor
<b>Magyarországi működés kezdete</b>	2009.	2012.	2012.	2016.	2016.	2016.
<b>Nemzetközi háttér</b>	van	van	nincs	van	nincs	van
<b>Fejlesztés ideje</b>	projekt-függő	6-8 hónap	projekt-függő	2-4 év	ügyfél-függő	projekt-függő
<b>Fejlesztés rendszeressége</b>	projekt-szerű, program	projekt-szerű, program	projekt-szerű, program	projekt-szerű, program	program	projekt-szerű, program
<b>Átadott érték a fejlesztés után</b>	üzleti tudás, ritkán hitel	üzleti tudás, olykor tőke, hitel	üzleti tudás	üzleti tudás, hitel, díj, tőke	üzleti tudás	üzleti tudás, díj
<b>Fejlesztett vállalkozások száma összesen</b>	150	21	85	30	74	8000+

5.Táblázat: Minta – a vizsgált társadalmi vállalkozás fejlesztő szervezetek

Forrás: Saját szerkesztés

A kiválasztott hat szervezetben félig strukturált interjúkat készítettem azok vezetőivel és társadalmi vállalkozások fejlesztésében aktívan részt vevő kollégákkal, 2021 januárjában és februárjában, a koronavírus járvány miatt online interjúk keretében, A Teams és Skype alkalmazások igénybe vételével, 1-1,5 órás terjedelemben. Az interjúalanyok fele alapítóként és fejlesztőként, míg a többiek fejlesztő kollégaként tevékenykednek a szervezetben. A félig strukturált interjúk vezérfonala szintén a Mellékletek fejezetben található.

Az interjúkat rögzítettem és interjú átiratokat, valamint értelmező interjú összefoglalókat készítettem. Az elemzés és összehasonlítás fő szempontjai a következők voltak: a fejlesztő szervezetek társadalmi vállalkozás fogalmai, annak érdekében, hogy feltárjam ügyfélköreiket; a fejlesztő szervezetek önazonosítása, azzal a céllal, hogy melyik fejlesztő kategóriába sorolják magukat; a tanácsadó szervezetek specialitásai és tevékenységük módjai, fejlesztési folyamatainak megválaszolására; továbbá a fejlesztés során használt eszközök, hogy betekintést nyerjek módszertani eszköztáraikba.

#### 4.2. Validitás, megbízhatóság, általánosíthatóság

A kutatások érvényességét tekintve Babbie (2008), a terepmunka jelentőségére hívja fel a figyelmet és összehasonlítja azt a kérdőíves felmérések alkalmazásával. Véleménye szerint a terepkutatás érvényesebb méréseket képes létrehozni, mivel a kutatói jelenlétnek köszönhetően információk szerezhetőek a különböző emberi viszonyok természetéről. Jobban megragadja a kutatás mélységét, mert összetettebb értékeléseket lehet általa készíteni.

Megbízhatóság szempontjából Babbie (2008) viszont megkérdőjelezi a terepkutatást, mivel az így kapott eredmények nagyon személyesek lehetnek és a kutató érzelmi alapon befolyásolva lehet a kiértékelésnél. Az ebből fakadó torzításokat viszont a kutatók igyekeznek kiszűrni, hiszen tudatában vannak ennek a problémának.

Mason (2002) szerint a validitás (érvényesség) témakörét sok esetben a kvantitatív módszerhez kötik, viszont kiemeli, hogy a kvalitatív kutatások esetében is ugyanolyan fontos, hogy a kutató képes legyen saját koncepciói érvényességének bizonyítására. Megbízhatóság (reliability) kapcsán a kutatónak arra kell összpontosítania, hogy a kutatása során kiválasztott módszere a pontosságra törekedjen. Végezetül az általánosíthatóság (generalizability) során a kutató nem eshet abba a csapdába, hogy állításai magyarázat, alátámasztás nélkül legyenek feltüntetve. Arra nem lehet hivatkozni, hogy kutatása annyira sajátos és specifikus terület, hogy azt semmilyen mértékben nem lehet általánosítani.



Lewis (2003) a fenti szempontok mellett megemlíti, hogy eleget kell tenni a kutatás során felhasznált különböző irodalmak indoklással ellátott kiválasztásának. Továbbá azok egymáshoz való viszonyát képesnek kell lennie a kutatónak logikusan felvázolni, illetve a szerző megállapításait és magyarázatait alá kell tudni támasztani velük.

Számomra Pataki György „Kvalitatív kutatási módszerek” című szemináriumán (2019) tanultak nyújtanak segítséget a validitás megőrzésében. Ezek közül kiemelném az intenzív, hosszú távú részvétel szerepét a terepmunkában; a minél gazdagabb és sokszínű adatgyűjtést; az intenzív együttműködés szerepét az interjúalanyokkal és más kutatókkal; olyan találkozók szervezését, amelyeken az interjúalanyok jóváhagyják az eddigi eredményeket; és több hasonló eset, publikáció összehasonlítását egymással.

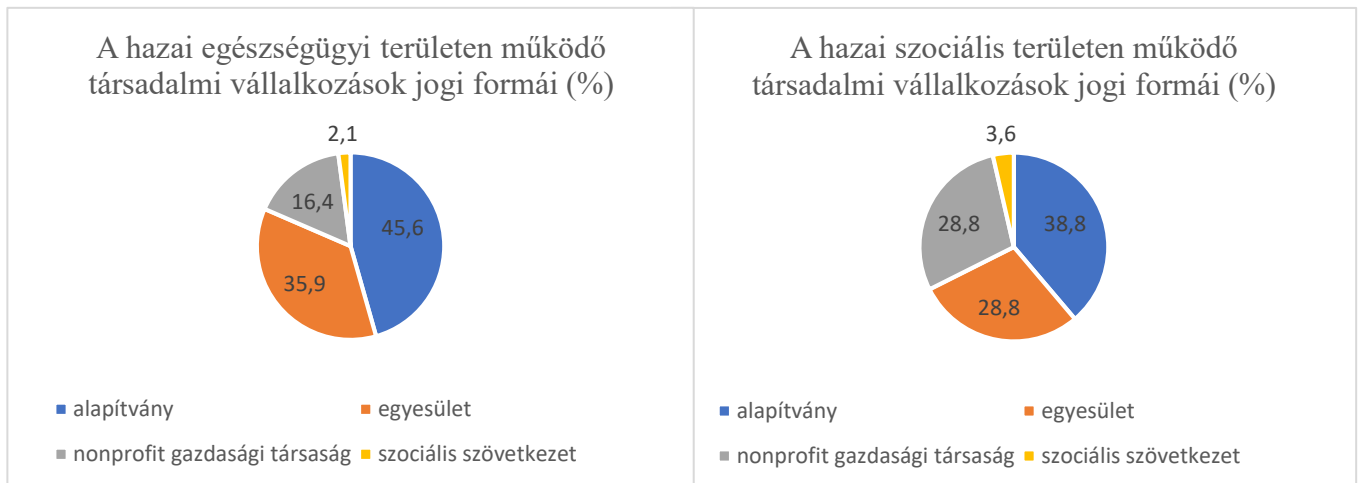
Esetemben a fent említett tanult szempontokat tartottam szem előtt. Kutatásaim során a koronavírus járványt megelőzően törekedtem a személyes találkozók megszervezésére. Fontos volt számomra, hogy lássam azokat a színtereket, ahol az általam megkérdezett interjúalanyok nap, mint nap tevékenykednek ezzel is új benyomásokat szerezve. Az első személyes tapasztalást követően többször volt lehetőségem további interjúk elkészítésére annak érdekében, hogy ne hiányozzon semmilyen információ az első körös interjúkivonatok értékelése után. Ehhez igyekeztem közvetlen kapcsolatot kialakítani az alanyokkal. A koronavírus beállta után már az interjúkészítést online módon kezdtem el szervezni. A beszélgetések Skype és Teams programok segítségével történtek, amelyekről hanganyagokat rögzítettem. Az interjúkat kiegészítő egyéb dokumentumokat és adatokat e-mailen keresztül kértem el az interjúalanyoktól. Az adatgyűjtés során a mintavételezést társszerzőimmel igyekeztük minél sokszínűbbé és változatosabbá tenni. A nemzetközi irodalomból választott üzleti modell koncepciók összehasonlításra kerülnek a helyi üzleti modellel, nemcsak a társadalmi vállalkozók által használt üzleti modellel, hanem a fejlesztő szervezetek tudásanyagával is.

## 5. Kutatási eredmények bemutatása

Jelen fejezetben a kutatás fő eredményeit ismertetem, amelyet a megírt cikkek követnek hivatkozásjegyzékeikkel együtt. A cikkek fő eredményeit összefoglalom, kutatási kérdéseiket megválaszolom, ahogy disszertációm fő kutatási kérdésének megválaszolása is itt következik.

Disszertációm első két cikkében a hazai társadalmi vállalkozások üzleti sajátosságait társadalmi vállalkozás oldalról, azon belül is az egészségügyi és szociális területeken működő társadalmi vállalkozások példáján vizsgálom, ezért fontos szót ejteni erről a működési

környezetről. A hazai jóléti rendszer állandó tulajdonságai közé tartozik az állam központi szerepe a szolgáltatások nyújtásában, továbbá a jóléti kiadások alacsony szintje (Bányai et al,2012). KSH 2017-es mintájának vizsgálatakor azt azonosítottuk, hogy a nyilvántartott 13 567 társadalmi vállalkozás közül 412 az egészségügyi, 1014 szervezet pedig a szociális ellátás területén tevékenykedik. A szervezetek jogi formáit tekintve (11. Ábra), az egészségügyben a társadalmi vállalkozások 45,6%-a alapítványként, 35,9%-a egyesületként, 16,4%-a nonprofit gazdasági társaságként, továbbá 2,1% szociális szövetkezetként működik.



11.Ábra: Az egészségügyi és szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozások jogi formái

Forrás: Saját szerkesztés

A szociális területen működő társadalmi vállalkozások 38,8%-a alapítvány, 28,8%-a egyesület és szintén 28,8%-a nonprofit gazdasági társaság, továbbá a szociális szövetkezetek aránya 3,6% .

Az egészségügyben a leggyakoribb tevékenységek közé a közegészségügyi egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, szűrés; egészségügyi, orvosi szakmai tudományos társasági tevékenység; természetgyógyászat; általános és szakorvosi járóbeteg-ellátás; fekvőbeteg-ellátás, a mentálhigiéné, továbbá az egyéb egészségügyi ellátás tartoznak. A szociális ellátás esetében a tevékenységi területek között szerepel az egyéb szociális ellátás, támogatás, gyermekek napközbeni ellátása (pl. bölcsőde, családi napközi), idősek bentlakásos szociális ellátása, gyermekjóléti szolgáltatások, rászorult csoportok segítése (kivéve családok).

A 2017-es bevételek alakulása a következő: az egészségügyi társadalmi vállalkozások átlag 47,4 millió Ft, a szociális területen működő nonprofit szervezeteké pedig átlag 63,7 millió Ft. Mindkét területen a fő bevételtípus az alaptevékenységből származó jövedelem, amelynek mértéke 49,2 és 51,5%. Az állami támogatás mértéke a szociális szervezetek esetében nagyobb, ugyanis az egészségügyi tevékenységet végzők esetében 18,6%, a szociális ellátásban tevékenykedőké pedig 26,2%.

Összességében a társadalmi vállalkozások változatos jogi formában és sokféle tevékenységen keresztül járulnak hozzá a jóléti rendszer működéséhez, döntő bevételi forrásaik az alaptevékenységből származnak, viszont az állam szerepe így is releváns: kiváltképp az egészségügyi területen, míg a szociális területen kevésbé hangsúlyos.

A disszertáció első cikkében az alábbi kutatási kérdésekre kerestük a választ társszerzőimmel: Melyek a hazai egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások szervezeti mezőjét meghatározó kulcsszereplők jellemzői? Hogyan kapcsolódnak az egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások a szervezeti mezőt meghatározó kulcsszereplőkhöz? Milyen hatással vannak ezek a kulcsszereplők az egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások működésére? Ezek megválaszolására, meghatároztuk azokat a kulcsszereplőket, amelyek befolyásolják az egészségügyi és szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozások működését, továbbá megvizsgáltuk befolyásoló hatásaik jellemzőit.

A kulcsszereplők azonosítása során, feltártuk, hogy a társadalmi vállalkozások többnyire a központi államtól, a helyi állami egészségügyi intézményektől függenek, továbbá fontos számukra a helyi önkormányzatokkal való kapcsolat. Partnerségük a magán ügyfelekkel, fejlesztő szervezetekkel és forprofit vagy nonprofit szervezetekkel kevésbé meghatározó. A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatban álló kulcsszereplők hatással vannak a társadalmi vállalkozások jogi formáira, fő tevékenységeire nézve, továbbá a vállalkozás által birtokolt emberi erőforrásokra és pénzügyekre.

A központi állam szerepe összetett, az egészségügyi és szociális ellátórendszer hiányosságai, a nem kezelt egészségügyi és szociális problémák megoldása révén ad teret a társadalmi vállalkozások működésére. Ezekben a hiányzó résekben a társadalmi vállalkozások enyhítik az állami ellátás hiányosságait. A vizsgált esetekben az alapítók azzal a céllal hozták létre szervezetüket, hogy e hiányosságokat pótolják, újszerű és innovatív megoldások révén javítsák a jelenleg meglévő állami szolgáltatást. Az ehhez szükséges tudást, az alapítók vagy saját

tapasztalataik alapján vagy pedig hozzátartozójuk érintettsége révén szerezték meg. Ebből fakadóan együttműködnek az állami egészségügyi szervezetekkel, fontos a velük való kapcsolat a hiányosságok pótlása érdekében.

Az állam szerepének másik része, hogy a társadalmi vállalkozásoknak igazodniuk kell az állami rendszerhez a túlélés érdekében, olyan formában működhetnek, amelyeket az állam honorál, működésük függ az állami bevételtermelő képességtől, továbbá a társadalmi vállalkozások fejlesztése kapcsán is az államnak van meghatározó szerepe a vizsgált területen. A társadalmi vállalkozók kritikusan fogalmaztak az állami szabályozás és fejlesztés kapcsán. Az interjúk során legtöbbször a túlzott mértékű szabályozás, a rendszer rugalmatlansága és a jogi környezet kedvezőtlen alakulása került szóba. Az állami támogatások alacsonyabb szintjéről és annak időbeli késéséről, a források egyenlőtlen elosztásáról beszéltek az interjúalanyok (lásd az egyes kritikák további részletes vizsgálatát Kiss & Mihály, 2019). Nehezen tudnak hosszútávon tervezni, működési környezetük dinamikusan változik, inkább a napi ügyekre tudnak összpontosítani a társadalmi vállalkozók. Az állam és a társadalmi vállalkozások közötti interakció és kommunikáció sokszor egyirányú. Bár több szervezet felvetette az állami finanszírozási rendszertől való függetlenedést, vizsgált eseteink közül csupán csak egy szervezet esetében figyelhető meg tényleges függetlenedésre irányuló vállalkozói tevékenység, a vizsgált területek intézményi keretére való változtatás elérésére való törekvés. A szervezet fizikai fogvatékosságban szenvedő csoportok fejlesztésén dolgozik, évekig folytattak lobbitevékenységet egy új fejlesztési szolgáltatás bevezetéséért, ami végül sikerrel járt.

A helyi önkormányzatok partnerként jelennek meg a fővárosban működő társadalmi vállalkozások esetében, egy vizsgált szervezetnél elsődleges szerződő vásárló partnerként. A kisebb városokban működő társadalmi vállalkozások esetében kevésbé mondható el a hosszú távú partnerségi viszony a már korábban kialakult szerződéses partnerkapcsolatok miatt. A társadalmi vállalkozások környezetét alakító paradigmaépítő szervezetek közül jelen esetben az állam a leginkább meghatározó, az általa létrehozott jogszabályok, politikák és finanszírozási rendszerek révén. Másfelől a társadalmi vállalkozások nem minősülnek az intézményi háttérrel befolyásoló aktoroknak. A társadalmi vállalkozások nincsenek abban a helyzetben, hogy képesek legyenek intézményi környezetük formálására, tehát működésüket továbbra is az egészségügyi és szociális területek adta lehetőségek és korlátok határozzák meg. A fent említett

partnerkapcsolatok nem járulnak hozzá a társadalmi vállalkozások hosszú távú fenntartható működéséhez.

További kulcsszereplőként a következőket azonosítottuk: ezek a szereplők jelen vannak a szervezetek életében, hol hosszabb, hol rövidtávon, viszont már kevésbé meghatározóak az államhoz, a helyi ellátórendszerhez és helyi önkormányzatokhoz képest. A fogyasztó és bevételszerző irányú vizsgálata megelőlegezi a disszertáció második, a fejlesztők vizsgálata pedig a harmadik cikkét. A vásárlók és a fogyasztók tekintetében két szervezet folytat értékesítési tevékenységet magánszemélyek számára. A társadalmi vállalkozók úgy vélik, fontos lenne hazánkban felhívni a figyelmet a társadalmi vállalkozások legitimitására, annak népszerűsítésére. Bár a szervezetek létezése népszerűsítésre szorul, mégis számos önkéntessel rendelkeznek, továbbá bevonják a szervezeti működésbe az általuk támogatott hátrányos helyzetű csoportokat. A társadalmi vállalkozások népszerűsítésével a társadalom jobban elfogadná ezeknek a szervezeteknek a legitimitását, amely hozzájárulna a magasabb fokú együttműködések megszületéséhez. A forprofit szervezetekkel, nonprofit szervezetekkel, továbbá fejlesztőkkel való kapcsolattartást kevésbé tartották fontosnak a társadalmi vállalkozók. Két szervezet esetében kiskereskedők vásárolják meg a termékeket, akikkel hosszú távú kapcsolat alakul ki. A nonprofit szervezetekkel való kooperáció említésszerűen merült fel az interjúk során, azon belül is a hasonló területen működő szervezetek esetén, amelyek nem profitáló kapcsolatok. Fejlesztő szervezetek alatt jelen kutatásban azokat a fejlesztőket értjük, amelyekkel adott területen működő társadalmi vállalkozások találkoznak. A fentiekben említésre került, hogy fejlesztés terén az államé a kulcsszerep, így az egyéb fejlesztőkkel kapcsolatban a rövid távú fejlesztést és a túlzott mértékű tudásátadást jegyezték meg az interjúalanyok. Osterwalder és Pigneur (2010) üzleti modelljének kibővített változatának része a kulcspartnerek elem, amely alapján előnyös kapcsolatot jelenthetne a társadalmi vállalkozások számára a fejlesztőkkel való kapcsolat, viszont jelenleg ezt a fajta szerepet az állam tölti be kötelező jelleggel elbizonytalanítva a társadalmi vállalkozókat a fejlesztés iránt. A forprofit és nonprofit szervezetekkel, továbbá a magánszemélyekkel történő partnerség előnyös, fejlesztendő kapcsolatok a jövőre nézve, hiszen növelik vevőik számát és lehetőség nyílik a szervezetekkel való kooperációra.

Az intézményi környezet kulcsszereplői formálják a társadalmi vállalkozások működését az általuk megteremtett korlátok és lehetőségek révén. Szerepet játszanak a jogi forma és tevékenységi kör megválasztásában, a pénzügyi és emberi erőforrások meglétében. Az adott

keretek között a vizsgált társadalmi vállalkozások a számukra legjobb megoldásokkal éltek. Az alapítók a szerint választottak kezdeményezéseik számára jogi formát, amellyel leginkább kivitelezni tudták fő tevékenységeiket, és amelyek alkalmasak az adott időszak pályázati finanszírozásának elnyerésére. Ennek alapján elmondható, hogy az állami szabályozás és finanszírozási környezet befolyásolta a vállalkozók döntéshozatalát. Az 1990-es években az alapítvány bizonyult a legalkalmasabb jogi formának az egészségügyi és szociális ellátás biztosítására, amelyért cserébe normatív pénzügyi támogatást kaptak. Később a szociális szövetkezeti forma vált népszerűvé a szociális támogatásoknak köszönhetően, más esetekben pedig forprofit jogi formákat is választottak, azzal a céllal, hogy a társadalmi problémák szorosabban kapcsolódjanak a magánszektorhoz. 2010 után annyi változás történt, hogy a vállalkozók meglévő szervezetük mellé olykor alapítanak egy másikat azzal a céllal, hogy egy új tevékenységet valósítsanak meg. A társadalmi vállalkozások tevékenységi köre sokat változott, először kisebb és egy típusú szolgáltatással vagy termékkel foglalkoztak, később kezdték el bővíteni portfólióikat. Vannak olyan szervezetek, amelyek a megoldani kívánt probléma kapcsán érintett személyeket alkalmaztak, mint önkéntesek. Ezt a fajta tevékenységet akkoriban pénzügyileg támogatták. Ezzel szemben voltak olyan szolgáltatások, amelyeket megszüntettek az állami pénzügyi támogatások hiánya miatt. Pénzügyi erőforrások tekintetében az alapítók kezdetben saját tőkéjükkel indultak el, majd nyomon követték a pályázati lehetőségeket. Az öregebb szervezetek esetében a központi állami finanszírozás vált a fő bevételi csatornává, benne a normatív támogatás és az adományok váltak a legfontosabbakká. Ez viszont nem biztosított fenntartható működést, így a szervezetek elkezdtek más kiegészítő jellegű bevételi forrásokat keresni. A fiatalabb szervezetek ezzel szemben piaci alapú bevételből kívánják működésüket fedezni. A vállalkozások humán erőforrása is változott pénzügyi helyzetükből fakadóan, sok esetben önkéntes munkavállalókat kezdtek el foglalkoztatni teljes állásban. Szakértők foglalkoztatását nem képesek megfizetni a társadalmi vállalkozások, piaci áron alul tudják foglalkoztatni őket. A menedzsment általában nyitott a munkavállalók véleményére a döntéshozatalkor, sőt kikéri véleményüket.

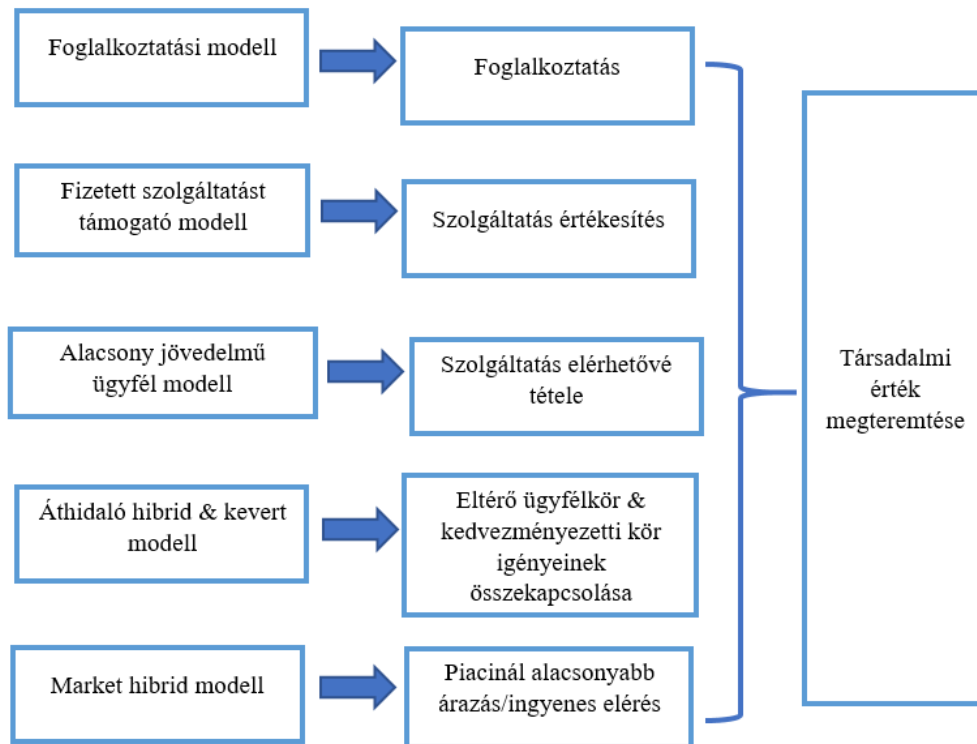
A disszertáció második cikkének kutatási kérdése a következő: Milyen üzleti modellek jellemzik a szociális és egészségügyi szektorban szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működését? Kutatási kérdésünk megválaszolására társzerzőmmel, a hazai egészségügyi és szociális területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti modelljeinek fajtáit térképeztük fel. Ebben a kutatásban az üzleti modell, mint működési modell jelenik meg, amely keretezi a társadalmi vállalkozások finanszírozási formáinak sokszínűségét. A kutatás során először KSH

adatelemzésen keresztül adtunk átfogó képet az egészségügyi és szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozások üzleti működési tulajdonságairól, a szervezetek tevékenységein, jogi formáin, bevételein, humán erőforrásain keresztül. Annak érdekében, hogy konkrét finanszírozási üzleti modelleket tárjunk fel, a kvantitatív elemzés kevésbé voltak alkalmas, ehhez feltáró kvalitatív kutatásra volt szükségünk, ezért ugyanezeket a szempontokat (tevékenységek, jogi formák, bevételek, humán erőforrások) részletesen megvizsgáltuk az általunk kiválasztott négy szervezetnél.

Végeredményül kétféle üzleti modellt tipizáltunk, amelyek aszerint választhatóak el egymástól, hogy milyen mértékben különülnek el a szabályozott állami igényektől. Az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modell kötött szabályok mentén működik és a modell fő bevételi forrása a normatív támogatás, amelyet az adott szervezet saját maga által szerzett jövedelemmel egészít ki. A magánpiaci értékesítésen alapuló finanszírozási modell már kevésbé kötött szabályok alapján működik. Leginkább saját termékének vagy szolgáltatásának, vagy mindkét lehetőség értékesítéséből származó bevételéből működik. Az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modell esetében a fő bevételi forrást az állam biztosítja, amely kisebb mértékű értékesítési bevétellel egészül ki. A társadalmi vállalkozások értékajánlata olyan szociális szolgáltatások összessége, amelyek részben vagy teljes egészében az állam által finanszírozottak és valamilyen hátrányos helyzetű csoportot támogatnak. A fő bevételi forrást kiegészítő kismértékű értékesítési bevétel pedig a szakemberek vagy a célcsoportot képező hátrányos helyzetű csoportok által előállított termékek vagy szolgáltatások piaci alapú értékesítéséből származik. A magánpiaci értékesítésen alapuló finanszírozási modell esetében a fő bevételi forrás saját termék vagy szolgáltatás értékesítéséből fakad. Azoknak a szabályoknak felelnek meg az ilyen üzleti modellel rendelkező társadalmi vállalkozások, amelyeket saját jogi formájuk megkövetel tőlük, továbbá a különböző pályázati feltételeknek igyekeznek eleget tenni. Fő bevételi csatornájuk mellett egyéb bevételi forrásként használhatnak fel magánadományokat, különböző társadalmi felelősségvállalási projektekből származó bevételeket. Az értékajánlat a célcsoport foglalkoztatásával előállított termékek, szolgáltatások forgalmazása, illetve a nem normatív finanszírozásra jogosult szolgáltatások és termékek értékesítése a célcsoporttal foglalkozó intézmények számára.

Az üzleti modellek irodalmán belül hasonlóság van Alter (2007), Santos (2015) és vizsgált eseteink modelljei között (12. Ábra). Az Alter – féle besorolásból, az employment vagy foglalkoztatási modellel, a fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modellel, a low-

income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modellel kapcsolatban lehető fel párhuzam. Ennek oka, hogy a vizsgált szervezetek foglalkoztatás révén, szolgáltatás értékesítéssel és annak a hátrányos helyzetű csoportok számára is elérhetővé tételével teremtenek társadalmi értéket. Santos modelljei közül a bridging és a blending modellek kapcsolják össze az eltérő ügyfélkör és kedvezményezett kör igényeit, továbbá a market hibrid modell lehetővé teszi a piacinál alacsonyabb áron vagy akár ingyenesen a szolgáltatás elérését.



12.Ábra: Társadalmi érték megteremtése az üzleti modelleken keresztül

Forrás: Saját szerkesztés

A feldolgozott adatok alapján elmondható, hogy mind az egészségügyi mind a szociális területen megtalálhatóak olyan társadalmi vállalkozások, amelyek nonprofit módon, illetve üzleti szemlélettel működnek. Vizsgált szervezeteink közül, a kft és a szociális szövetkezet bevételeiket saját értékesítési csatornáik kiépítésére alapozzák. A nonprofit módon működő alapítványok és nonprofit kft-k működését az állami támogatások rendszere határozza meg. Részletesebben bemutatva az interjúk és a szervezetek éves beszámolóinak elemzése alapján összekapcsoltuk egymással a szervezetek jogi formáit és szervezeti tevékenységeit. A jogi forma alakulását a társadalmi vállalkozók döntéshozatala befolyásolja annak fényében, hogy milyen jogi forma milyen tevékenység megvalósítását, milyen típusú pénzügyi forrás elérését



teszi lehetővé. Az alapítványi forma választásának oka az állami támogatások hatékony elérése. Van olyan alapítvány, amely nonprofit kft-t hozott létre piaci alapú tevékenységei elvégzésére. A szociális szövetkezeti formával az akkori pályázati lehetőségek elérését célozták meg, a kft pedig már induláskor gazdasági tevékenységét valósította meg. Tevékenységük közé tartozik az ingyenes vagy a piacitól alacsonyabb áron történő intézményi ellátás a szenvedélybetegek és a mentális problémákkal küzdők számára, az alkalmi hajléktalanfoglalkoztatás, a mozgáskorlátozott gyermekek helyzetének javítását célzó szolgáltatások és termékek értékesítése a célcsoporttal foglalkozó intézmények számára, halmozottan fogyatékos csoportok lakhatásának biztosítása és általuk előállított termékek értékesítése.

Bevételek és erőforrások tekintetében, a társadalmi vállalkozások indítása saját forrás bevonásával történt, amelyet a pályázati pénzek, normatív támogatások, központi költségvetési támogatások követték. Marketingtevékenységüknek köszönhetően, felkeltették a lakosság, adományozók, pénzügyi befektetők érdeklődését, akiktől egyéb bevételt realizáltak. A második cikk 2-es Táblázatában látható, hogy a régebb óta működő nagyobb méretű szervezetek (alapítványok) nagyobb bevételt realizálnak. Az értékesítés nettó árbevételének (ÉNÁ) változása szerint az az alapítvány, amely kiegészíti működését több nonprofit kft létrehozásával a legnagyobb értékesítési nettó árbevétellel és összes bevétellel rendelkezik. A szociális szövetkezet működése értékesítési tevékenységére épül, beszámolójában egyedüli bevételi tételként az értékesítési nettó bevétel szerepelt. Egyéb bevételként szerepelhetnek a tagdíjak, az alapítótól kapott befizetések, a pályázati pénzek, az állami támogatások (TB alap, SZJA 1%, normatív és nem normatív támogatások), illetve az egyéb támogatások (magánadományok). Jelen esetben, a szervezeteknél az egyéb bevételek legnagyobb részét az állami támogatások (ezen belül a normatív és egyéb központi költségvetési támogatások) mértéke alkotja, különösen a nonprofit kft-vel kiegészülő alapítványnál. A kft 2019-re szóló tervezett éves értékesítési nettó árbevétele 10 000 000 és 17 000 000 Ft körül mozog. Az egyéb bevételek kategóriája itt is megjelenik, de kevésbé releváns, mint a nonprofit szervezeteknél. Az értékesítésből származó bevétel eléri az összbevétel 70%-át. Az egyes bevételtípusokat összegezve elmondható, hogy nonprofit jogi forma esetén a legnagyobb bevételt az a szervezet képes realizálni, amely kibővült más jogi formával. Az egyéb bevételtípusok tárháza számos bevételi lehetőséget foglalhat magába, amely a finanszírozás sokszínűségét mutatja, közülük a legtöbb állami támogatásban a legrégebb óta működő nonprofit szervezet részesül. Az a társadalmi vállalkozás, amely az alapítástól fogva saját bevételi csatornáján keresztül finanszírozza magát, nem függ az állami támogatásoktól.

A bevételi típusok sokféleségéből látható, hogy kapcsolat van a vizsgált mintában lévő szervezetek illetve Defourny és Nyssens (2017, as cited in Repisky & Tóth, 2019, pp.12-13, illetve idézi Matolay & Révész, 2020). nevéhez kapcsolódó társadalmi vállalkozás tipológia néhány típusa között. Mivel a nonprofit módon működő alapítványok és nonprofit kft-k az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modellt alkalmaznak, összefüggés található a vállalkozó nonprofit szervezetek meghatározásával, amely szerint a társadalmi vállalkozások bevételeiket kiegészítő jelleggel vállalkoznak. Továbbá megtalálható benne a szociális szövetkezet, amely jelen esetben a kft-hez hasonlóan üzleti alapon működik. A forprofit társadalmi vállalkozásnak felelnek meg magánpiaci értékesítésen alapuló finanszírozási modelljüknek köszönhetően.

A harmadik cikkben az alábbi kutatási kérdésre kerestem választ: Hogyan értelmezik a fejlesztési folyamatot és annak eszközeit a társadalmi vállalkozásfejlesztő szervezetek Magyarországon? A kérdés megválaszolására, a hazai társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek típusait, fejlesztési folyamatuk módját és eszközeit tartam fel. Jelen esetben az üzleti modell koncepció, mint eszköz jelenik meg, amelyet a fejlesztés során alkalmaznak a fejlesztő szervezetek.

Kutatásom során négy féle aspektus szerint tipizáltam a szervezeteket, amelyek közé tartozik a szervezeti profil, a célcsoport típusa, a fejlesztésbe való bejutási kritériumok és a fejlesztés finanszírozási típusa. Profil alapján, a kisebb méretű tanácsadó szervezetek szervezetfejlesztéssel, tanácsadással ezen belül üzleti tervezéssel, vállalatfejlesztéssel, társadalmi hatásméréssel, stratégia alkotással, szakmai önkéntes programok szervezésével, továbbá kutatások készítésével foglalkoznak. A nagyobb méretű tanácsadó szervezetek a fent említett szolgáltatásokat kiegészítik a társadalmi vállalkozások tőkebevonásának elősegítési folyamatával, társadalmi hatásméréssel és annak fejlesztésével, továbbá felkeresik azokat a társadalmi vállalkozásokat, amelyek még nem vettek részt üzleti fejlesztésben, de szükségük lenne rá. Mindkét méretű szervezetről elmondható, hogy tagjai a forprofit szektorról a nonprofit szektorra szakosodtak, leegyszerűsítettek és adaptáltak olyan módszertanokat, amelyek az üzleti életben is beváltak. Az inkubátorok fő célja, hogy saját termékfejlesztésre és az azzal való piacra lépésre motiválják és felkészítsék a társadalmi vállalkozókat.

Célcsoport alapján a fejlesztők legtöbb esetben fiatal, induló társadalmi vállalkozásokkal foglalkoznak, viszont kisebb számban jelen vannak a már működő társadalmi vállalkozások is. Vannak előre specializált programok, amelyek kifejezetten a fiatal vállalkozókat vagy azokat a

társadalmi vállalkozásokat szólítják meg, amelyek csak vállalkozási ötlettel rendelkeznek. Jellemzően nem a társadalmi vállalkozások keresik meg a fejlesztő szervezeteket, hanem a fejlesztő projektekre, az egyes szervezetekhez pályázat útján jutnak el a társadalmi vállalkozások.

A társadalmi vállalkozások eltérő kritériumok alapján tudnak bejutni a fejlesztési folyamatokba. Minden fejlesztő más és más kritériumot alkalmaz, közülük tartozik a nonprofit jogi forma, a társadalmi cél megléte, a megoldandó probléma környezetvédelmi vagy mélyszegénység fókusszal rendelkezzen. Az összetettebb bejutási kritériumok közé tartozik a saját árbevétel generálása, a társadalmi hatásmérési tapasztalat megléte, legalább 3 éves működés, elegendő ügyfél megléte.

A fejlesztés finanszírozása legtöbb esetben a fejlesztők közös munkájából, projektjeikből fakad, amely során saját és nemzetközi forrásból finanszírozzák a folyamatot. Széles partnerhálózatuk magában foglalja a pénzügyi befektetőket, bankokat, pro bono vállalati partnereket, állami szervezeteket, európai uniós intézményeket és más társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket. A partnerhálózati finanszírozáson kívül léteznek kevésbé gyakori finanszírozási formák. A pro bono finanszírozási forma fizetés nélküli tanácsadást jelent, a low bono típus során az adott társadalmi vállalkozás fizet az általa igényelt szolgáltatásért egy méltányos összeget, más esetben a szolgáltatást igénylő társadalmi vállalkozás megfizeti a forprofit szektorhoz képest alacsonyabb tanácsadói díjat, a donortámogatott finanszírozási forma során a társadalmi vállalkozás pénzügyi támogatója fizet a szolgáltatásért cserébe, végül a hibrid megoldás során az igénylő társadalmi vállalkozás és a támogató egyaránt fizet a szolgáltatásért.

A fejlesztő szervezetek azonosítása után fejlesztési folyamataik sajátosságainak feltárásával foglalkoztam. A fejlesztési folyamatok program vagy projekt - specifikusak, a társadalmi vállalkozások speciális igényire szabottak. Kétféle fejlesztési folyamat különböztethető meg: az induló vállalkozásokra és a már működő vállalkozásokra specializált fejlesztések.

Az induló szervezetek fejlesztése három szakaszra bontható. Az első szakaszban készül el üzleti tervük, benne definiált termékük, szolgáltatásuk, az eladhatóság indoklása, a termék és szolgáltatás bevezetésének módja, pozicionálás, a marketingstratégiában használatos 4 P, árazás és versenytárcselemzés. A második szakaszba való belépés feltétele az üzleti terv használhatósága, a benne rejlő potenciális lehetőség és változatosság, továbbá a csapat

elkötelezettségének foka. A második szakaszban a szervezetek mentorai értékelik az üzleti terveket, kiegészítik azokat. A harmadik szakaszban pedig a társadalmi vállalkozók elkészült üzleti tervüket prezentálják pénzügyi befektetők számára vagy az adott fejlesztő szervezet által rendelkezésre bocsátott tőke, hitel vagy díj elérése érdekében.

A már működő társadalmi vállalkozások fejlesztésekor először felméri a szervezeti működés problémáit, továbbá hogy milyen eszközök szükségesek a fejlesztéshez. A képzések magukban foglalhatják az üzleti terv, cash-flow terv készítést, a szervezetalkítás képzési lábát. A fejlesztés jelen esetben is három szakaszra bontható. A helyzetfelmérés szakaszban mérik fel a szervezetek és vezetők problémáit. Majd a reflexió a küldetésre szakaszban megvizsgálják, hogy mindenki egyetért vagy sem a helyzetfelmérés eredményével. Az akciótervezés és mérési eszköz szakasz zárja a folyamatot. Ezek a szervezetek általában szervezetenműködtetési problémákkal küzdenek: munkaszervezéssel, munkakör kialakításával, folyamatszervezéssel, vezetői feladatok kialakításával és projektmenedzsmenttel.

Cohen elméletével megegyezően (2013, idézi Nchang & Rudnik, 2018, p.21), az akcelerátor programok kick-off találkozóit után megkezdődnek az oktatási workshop-ok, amelyek témái az üzleti modellezés, az üzleti terv készítés, pénzügyi tervezés, társadalmi hatásmérési módszertan, kockázatelemzés.

Klofsten állítását igazolva (2016, idézi Nchang & Rudnik, 2018, p.4), az inkubátorházak 2-3 éven keresztül támogatják a társadalmi vállalkozásokat, többnyire önálló csapatokkal dolgoznak strukturált programok helyett, amelynek legfontosabb része a hatásmérés és a pénzügyi terv, illetve azok meggyőző képessége a befektetők számára. A fejlesztési folyamat jelen esetben is három szakaszból áll: a képzés, mentoráció és inkubáció. A 8-12 hónapos képzés és a mentoráció nevezhető fejlesztésnek, ekkor készítenek egy üzleti tervet, amelyet prezentálnak a résztvevők, majd legvégül egy olyan üzleti koncepciót készítenek el, amelyet háttérszámításokkal igazolnak. Az inkubáció után pilot tervet készítenek, amely alapján elindítják a megtervezett működést és a mentorok felügyelik a vállalkozás működésének első néhány évét.

A fejlesztési folyamatok vizsgálata után a fejlesztési eszközöket tártam fel. Az induló társadalmi vállalkozások esetén a fejlesztés célja, hogy a társadalmi vállalkozók elsajátítsák az üzleti tudást és annak szóhasználatát, továbbá, hogy szervezetük működése megfelelő alapokkal induljon el. A már működő társadalmi vállalkozásoknál komplexebb témakörökről

beszélhetünk, közéjük tartozik a társadalmi hatásmérési rendszer kialakítása és fejlesztése, továbbá a szervezetalakítás.

Az üzleti modellek tekintetében Osterwalder és Pigneur (2010) vásznát használják alapként. A modellt kiegészítik néhány speciális társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódó résszel, amelyek a Social Business Canvas (Social Innovation Lab, 2013) modellhez tartoznak. Egy másik, fejlesztők által használt modell, a hatás vagy impact modell, amely tartalmazza az értékajánlatot, célcsoport meghatározását, a közvetített értéket. Továbbá a modell egyik része az innovációs elem, amely megadja, hogy mi az az újdonság, ami megkülönbözteti az adott szervezetet a versenytársaktól, más szervezetektől. A modell fontos része a társadalmi hatásmérés, annak meghatározása, hogy szervezeten belül melyek azok a tevékenységek, amelyekkel elérni tervezik, továbbá hogy, hogyan tudják mérni a generált társadalmi hatást.

A társadalmi hatás generálása egy folyamat, ezért a statikus üzleti modellt kiegészíti a vállalati folyamatok kifejtésére és társadalmi vállalkozások problémáinak behatárolására alkalmas Theory of change (ToC) módszer. A tevékenységek alaposabb átgondolásához a ToC logikai modelljének alkalmazása során meghatározzák az inputokat, tevékenységeket, outcome-okat és azok rövid és hosszú távú hatásait. Az inputok lehetnek fizikai, emberi, pénzügyi erőforrások, amelyek az adott program vagy projekt, stratégia megvalósításához szükségesek. Az output a programok, projektek, stratégiák közvetlen hatásait, eredményeit; az outcome pedig az adott program, projekt vagy stratégia eredményének rövid és hosszú távú hatását jelenti. Minden egyes lépés meghatározásakor definiálják a lehetséges kockázatokat, eredményt és az elérni kívánt társadalmi hatást mérik (Rogers, 2014).

Disszertációm fő kutatási kérdése, hogy milyen jellemzőkkel bír a hazai társadalmi vállalkozások üzleti működése. Kutatási kérdésem megválaszolásához először feltérképeztem a társadalmi vállalkozások működési környezetének kulcsszereplőit és azok hatásait a társadalmi vállalkozások működésére nézve, annak érdekében, hogy bepillantást nyerjek a társadalmi vállalkozások üzleti működésébe a szervezetek jogi formáin, fő tevékenységein, továbbá a vállalkozások által birtokolt emberi erőforrásokon és pénzügyeken keresztül. Második lépésként megnéztem, hogy milyen típusú üzleti modelleken keresztül finanszírozható a társadalmi vállalkozások működése, melyek azok a szervezetek, amelyek bevételeiket saját értékesítési csatornáik kiépítésére alapozzák, illetve melyek azok, amelyek működését az állami támogatások rendszere határozza meg. Végül az üzleti működést fejlesztői oldalról közelítettem

meg, azonosítottam a hazai fejlesztőket, fejlesztési folyamataikat és eszközeiket, mindezzel fényt derítve a társadalmi vállalkozások által alkalmazott üzleti eszközökre és koncepciókra.

A működési környezetből fakadó kulcsszereplők által generált korlátok és lehetőségek nagyban befolyásolják a társadalmi vállalkozások működését. Ennek egyik elsődleges szempontja a pénzügyi korlátok jelenléte, az állami szférától való finanszírozási függés. Ennek enyhítésére a társadalmi vállalkozók, a tevékenységek kivitelezéséhez szükséges jogi formák kiválasztásával tudnak élni. A piaci alapú működés újszerűnek mondható, vannak olyan szervezetek, amelyek fő bevételi forrásuk mellé alakítanak ki saját értékesítésből fakadó bevételi forrásokat és vannak olyanok, amelyek csak és kizárólag saját értékesítési tevékenységeikből kívánnak működni. Ez utóbbit tükrözi a forprofit jogi formák továbbá a számos fejlesztési lehetőségbe való bekapcsolódás megléte. A fejlesztő szervezetek célja az alapvető és a már összetettebb üzleti működés átadása és fenntartása. Módszereiket és eszközeiket a hagyományos üzleti szektorból vették át, amelyeket a társadalmi vállalkozások igényeire specializálnak.

Az általam vizsgált társadalmi vállalkozás diverzitás egybecseng azokkal a nemzetközi és hazai szakirodalmi koncepciókkal, amelyek lehetővé teszik a piaci alapú működést a társadalmi vállalkozások számára. A piaci alapú működési forma sokszínű, egyik formája a még pályázati forrásoktól részben függésében lévő, de már pénzügyi függetlenedésre törekvő szervezetek, amelyek saját értékesítési csatornákat hoznak létre új bevételi források realizálása érdekében, továbbá azok a társadalmi vállalkozások, amelyek a kezdetektől fogva vagy idő közben alakították át működésüket önfenntartóvá.

## 5.1 Első cikk

### **A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÉS SZERVEZETI MEZEJÜKET FORMÁLÓ KULCSSZEREPLŐK KÖZÖTTI KÖLCSÖNHATÁS – TAPASZTALATOK A HAZAI SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI SEKTORBÓL**

*Célkitűzés* – Magyarországon, akár csak más közép- és kelet-európai országban is, a társadalmi vállalkozás (SE, „social enterprise”) fogalma az utóbbi években egyre nagyobb figyelmet kapott, amelynek egyes kulcsszereplői alakítják a szervezeti mezőt. Ez a növekvő érdeklődés nagyrészt annak köszönhető, hogy olyan európai uniós források állnak rendelkezésre, amelyek a hátrányos helyzetű csoportok

munkaintegrációjára összpontosítanak, de figyelmen kívül hagyják az SE-k egyéb lehetséges szerepeit. Ez a tanulmány egy ritkán vizsgált és alulfinanszírozott területet kíván megvizsgálni: az SE-k intézményi környezetét és szervezeti tevékenységét a szociális és egészségügyi szektorban.

*Design/módszertan/megközelítés* – A tanulmány az újintézményi elméletre alapozva szekunder kutatást és kvalitatív esettanulmányokat használ. Bemutatja a hátrányos helyzetű csoportok számára szociális és egészségügyi szolgáltatásokat nyújtó SE-k tapasztalatait.

*Megállapítások* – A jelen tanulmány azonosította az SE-k mindennapi működését befolyásoló kulcsszereplőket, és megvizsgálta kapcsolataikat, kölcsönhatásaikat és partnerségüket. A megállapítások alapján az SE-k elsősorban a központi államtól, a szociális és egészségügyi közintézményektől és a helyi önkormányzatoktól függenek. Ugyanakkor a magánügyfelekkel, hálózatokkal, fejlesztési és támogató szervezetekkel, a harmadik szektor szervezeteivel és a profitorientált vállalkozásokkal való kapcsolataik kevésbé jelentősek. A kulcsszereplők jelentős hatással vannak az SE-k jogi formájára, fő tevékenységeire, valamint pénzügyi és humán erőforrásaira. Az SE-k azonban kevésbé befolyásolják intézményi környezetüket.

*Eredetiség/érték* – A tanulmány hozzájárul a hazai és általában a közép- és kelet-európai SE-k lehetőségeinek és korlátjainak megértéséhez, különös tekintettel a szociális és egészségügyi szolgáltatásokban elfoglalt helyükre.

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, szociális szolgáltatások, egészségügy, intézményi környezet, kulcsszereplők, Magyarország

## 1. Bevezetés

A társadalmi vállalkozás (SE, „social enterprise”) fogalma, amely tágabb értelemben olyan vállalkozásként definiálható, ami egy társadalmi küldetést szolgál (Defourny és Nyssens, 2006), az utóbbi években egyre népszerűbbé vált számos európai országban (Nyssens, 2015). Több szervezet kezdte magát társadalmi vállalkozásként azonosítani; új jogi formákat, politikai intézkedéseket és támogatói rendszereket vezettek be. Az SE területét alakító kulcsszereplők is megjelentek, az állami intézményektől kezdve a magán fejlesztési és támogató szervezetekig, beleértve továbbá az érdekvédelmi csoportokat, hálózatokat vagy tudományos intézményeket is (Európai Bizottság, 2020). Ez a növekvő érdeklődés három, egymással összefüggő

tendenciának tulajdonítható. Először is, a harmadik szektor szervezetei az állami finanszírozás szűkössége és csökkenése miatt vállalkozóbbá váltak. Másodsor, a forprofit szervezetek azt tapasztalták, hogy a fogyasztók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az etikus üzleti gyakorlatra. Végül, a zsugorodó jóléti államok a hagyományos intézményi és redisztributív megközelítésektől az aktívabb és munkaorientáltabb gazdaság- és szociálpolitikák felé fordultak, beleértve a jóléti szolgáltatások nyújtásának kiszervezésére irányuló kezdeményezéseket is (Mulgan, 2006; Pestoff, 2014). Az SE az Európai Unió szintjén is egyre nagyobb jelentőségre tett szert. A társadalmi vállalkozások hivatalos definícióját 2011-ben vezették be (Európai Bizottság, 2011), és a 2014-2020-as fejlesztési időszakban a Strukturális Alapokon keresztül támogatást kapott (Európai Bizottság, 2013).

Az Európai Unióban (EU) a társadalmi vállalkozások kezdetben a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok munkaügyi integrációjának elősegítésében játszott szerepük miatt kerültek előtérbe (Defourny és Nyssens, 2010). Az 1990-es évek vége óta az SE-ben rejlő lehetőségekre az egészségügyi és szociális szolgáltatások terén is egyre nagyobb figyelem irányul, különösen az Egyesült Királyságban (Roy et al., 2012; Calo et al., 2019). Az Egyesült Királyságban az egészségügyi politika célja ebben az időszakban a piaci mechanizmusok bevezetése volt a Nemzeti Egészségügyi Szolgálatban (NHS, „National Health Service”). A társadalmi vállalkozásokat egyre inkább a szolgáltatások kiszervezésének eszközeként tekintették, és így alternatív szolgáltatókká váltak, mivel innovatívnak, költségtakarékosnak és a társadalmi igényekre jól reagálónak tekintették őket (Frith, 2014; Caló et al., 2018). A legújabb kutatások szerint azonban a társadalmi vállalkozások ahelyett, hogy helyettesítenék és versenyeznének az állami jóléti szolgáltatásokkal, inkább jobb eredményeket érnek el, mikor kiegészítik az állami szolgáltatókat és együttműködnek velük (Caló et al., 2018).

Bár a társadalmi vállalkozások megjelenése és fejlődése az EU valamennyi tagállamában jelen van, a társadalmi, gazdasági, jogi és jóléti rendszerek, valamint az intézményi és az érdekelt felek hálózatainak eltérései miatt az egyes országokban más-más jellemzőkkel bírnak (Kerlin, 2013; Persson et al., 2016; Hazenberg et al., 2016). Közép- és Kelet-Európában (KKE) a társadalmi vállalkozások eredetileg a zsugorodó poszt-socialista jóléti állam és a neoliberális piac által nem kezelt társadalmi problémákra adott civil válaszként jöttek létre. Ezek inkább alulról szerveződtek, vagy nemzetközi szereplők kísérleti projektjei voltak, és kevésbé az állami politikának voltak köszönhetőek (Les és Kolin, 2009; Kerlin, 2017). Az SE jelentősége a közpolitikában azonban megnőtt a régióban, ami nagyrészt az EU befolyásának tulajdonítható.



Az ágazat ma már úgy jellemezhető, hogy a nemzeti vagy nemzetközi köz- és magánintézmények finanszírozására és szakmai támogatására támaszkodik, amelyek elsősorban a munkaintegrációra és a piaci alapú fenntarthatóságra összpontosítanak (Baturina et al., 2021). Mégis, a társadalmi vállalkozások jellemzően üzletileg nem életképesek, nem utolsósorban azért, mert hiányzik a lokalitás és az együttműködés az SE területének különböző kulcsszereplői között (Hazenberget al.,2016).

A hátrányos helyzetű emberek munkaerő-piaci integrációjának elősegítése mellett a társadalmi vállalkozások egyéb lehetséges szerepeit, például a szociális és egészségügyi szolgáltatások terén, a KKE országok közpolitikája kevésbé vizsgálta (Galera, 2009). A hagyományosan az állami szektor által biztosított szolgáltatások nyújtásakor a társadalmi vállalkozásokat nem tekintették egyenrangú, együttműködő partnereknek, hanem inkább az állami jóléti intézmények alárendeltjeiként (Ciepielewska-Kowalik et al., 2021). A társadalmi vállalkozások lehetséges szerepe a jóléti rendszerben nem definiált, és a jelenlegi politikai kezdeményezések a jóléti államnak a közszolgáltatások nyújtásából való kivonulásának irányába mutatnak (Persson et al.,2016).

Magyarországon, hasonlóan más KKE országokhoz, a társadalmi vállalkozás fogalma, amely sokáig nem volt elterjedt, az utóbbi években egyre nagyobb érdeklődésre tart számot. Egyre több állami és magánszereplő veszi célba az SE területét, és a szektor fejlesztése uniós források felhasználásával egyre intenzívebbé vált (G. Fekete et al., 2017a; Európai Bizottság, 2015; Európai Bizottság, 2019a). Ugyanakkor az EU prioritásait követve az állami politika továbbra is a társadalmi vállalkozásokat a munka integrációjának eszközeként kezeli, miközben figyelmen kívül hagyja a jóléti szolgáltatásokban betöltött egyéb lehetséges szerepeket. Ennek ellenére az ágazat a tevékenységek és célcsoportok tekintetében változatosabb képet mutat, mint azt az állami politika sugallja. A szervezetek az oktatás (36%), a szociális szolgáltatások (34%), a kultúra (34%), a hobbi és szabadidő (27%), a közösségfejlesztés (27%), a gazdaságfejlesztés (24%), a környezetvédelem (23%), a sport (12%), az egészségügy (11%) és a nemzetközi kapcsolatok (egy szervezet több célt is megadhatott válaszként) területeivel foglalkoznak (G. Fekete et al., 2017b). A célcsoportok tekintetében is változatos a kép. A társadalmi vállalkozások leggyakoribb kedvezményezettjei a szegénységben élők, a munkanélküliséggel küzdők, a helyi közösség tagjai, a fogyatékkal élők vagy tartós betegségben szenvedők, a gyermekek, az idősek és az etnikai kisebbségek (G. Fekete et al., 2017b).

A társadalmi vállalkozások jelen vannak a különböző hazai jóléti szolgáltatások nyújtásában, és különböző hátrányos helyzetű társadalmi csoportokra összpontosítanak. Ezen területeken betöltött szerepük azonban eddig kevés figyelmet kapott. A legtöbb tanulmány a fogalom definiálására és megértésére összpontosított (Kiss, 2015; Hubai, 2016; G. Fekete et al., 2017a; Mihály, 2017), vagy a terület általános leírását nyújtotta (Európai Bizottság, 2014; SEFORIS, 2016; G. Fekete et al., 2017b; Kiss, 2018; Európai Bizottság, 2019a), de hiányoznak a mélyebb ágazatspecifikus kutatások. Az újintézményi elméletet követve jelen tanulmány ezt a hiányt kívánja pótolni a hazai szociális és egészségügyi szektorban működő, bizonyos hátrányos helyzetű célcsoportokra összpontosító társadalmi vállalkozások intézményi környezetének és szervezeti tevékenységének vizsgálatával. A célcsoportok magukban foglalják az alkohol- és drogfüggőségben szenvedőket, az értelmi fogyatékkal vagy autizmussal élőket, a testi fogyatékkal élőket és a hajléktalanokat. A tanulmány célja különösen annak feltárása, hogy a szociális és egészségügyi ágazatban a társadalmi vállalkozások szervezeti működésének kulcsszereplői hogyan befolyásolják a társadalmi vállalkozások mindennapi működését, valamint hogyan kapcsolódnak a társadalmi vállalkozások ezekhez a szereplőkhöz és hogyan lépnek kapcsolatba velük. Az elméleti háttér, a sajátos magyarországi kontextus és a módszertan ismertetése után a tanulmány esettanulmányok eredményeinek bemutatásával vizsgálja a társadalmi vállalkozók tapasztalatait és véleményét a területet alakító kulcsszereplőkről.

## **2. Elméleti háttér**

A kutatási téma feltárásához a tanulmány az újintézményi elméletet használja. Az újintézményi elmélet olyan egymással összefüggő megközelítések összessége, amelyek azt vizsgálják, hogy az intézmények hogyan alakítják a formális szervezeteket. Az intézmények a tágabb társadalmi-gazdasági és politikai környezetbe ágyazott formális és informális szabályok és normák rendszereiként definiálhatók, míg a szervezetek az intézmények formális megnyilvánulásai, amelyeket meghatározott célok elérése érdekében hoztak létre (Pinch és Sunley, 2015). Ez a tanulmány különösen az intézményi izomorfizmus, a reflexív izomorfizmus, a történeti institucionalizmus, az intézményi vállalkozói szemlélet és a társadalmi üzleti vászon elméleteire támaszkodik.

A szervezeti mező – akár kialakulóban van, akár már kialakult – olyan szervezetek összessége, amelyek az intézményi élet egy elismert területén jelennek meg, mint például a kulcsfontosságú beszállítók, fogyasztók, szabályozó és egyéb szervezetek (DiMaggio és

Powell, 1983). Egy kialakulóban lévő szervezeti mező esetében a reflexív izomorfizmus elmélete szerint (Nicholls, 2010) nincsenek egyértelműen meghatározott határok és definíciók, és a mező a „paradigmaépítés” állapotában van. Ebben az állapotban bizonyos domináns, erőforrásban gazdag paradigmaalkotó szereplők vesznek részt aktívan a mező zárt rendszerré válásának előmozdításában azért, hogy a fő diskurzusokat érdekeiknek megfelelően alakítsák. Nicholls (2010) a társadalmi vállalkozást egy ilyen kialakulóban lévő mezőnek tekinti, amelyben a fő paradigmaalkotó szereplők az állam, a fejlesztési és támogató szervezetek (alapítványok és ösztöndíj-szervezetek), hálózatok és a tudományos élet. Az állam jogszabályokon, politikákon és finanszírozáson keresztül befolyásolja az ágazatot. A fejlesztő és támogató szervezetek szintén finanszírozást, szakmai támogatást nyújtanak, és elősegítik a kapcsolatok kiépítését. A hálózatok irodateret vagy üzleti támogatást kínálnak, a tudományos élet pedig kutatási és oktatási tevékenységet folytat (Nicholls, 2010). Kiss (2020) szerint ehhez a felsoroláshoz a nemzetközi szintű szereplők, különösen az EU is hozzáadhatók, akik finanszírozást nyújtanak és politikai irányvonalakat támogatnak.

Ha egyszer kialakul egy szervezeti mező, mint egy adott országban a szociális és egészségügyi ágazat esetében, DiMaggio és Powell (1983) intézményi izomorfizmus elmélete szerint a különböző szereplők által gyakorolt különböző nyomás a szervezeteket hasonló szervezeti megoldások (izomorfizmus) felé irányítja. DiMaggio és Powell (1983) az intézményi izomorfizmus három mechanizmusát különbözteti meg a különböző kulcsszereplők által. A kényszerítő izomorfizmus az állam és más hatóságok (például fejlesztési és támogató szervezetek) formális és informális nyomása, valamint a társadalom (például a fogyasztók és a munkavállalók) kulturális elvárásaiból fakad. Ide tartozhatnak például jogszabályok, egységesített működési eljárások vagy szabványosított jelentési módszerek. Az utánzó izomorfizmus a már sikeres szervezetek, például jól ismert társadalmi vállalkozások működésének másolásával valósul meg. A normatív izomorfizmus a professzionalizáció hatása, amely egy szakma tagjainak kollektív küzdelmét jelenti, hogy meghatározzák munkájuk körülményeit és módszereit, és megteremtsék szakmai autonómiájukat. Ebben a folyamatban általában az egyetemek és más oktatási intézmények, valamint az érdekvédelmi szervezetek aktívak.

A szervezeti területek is különbözőképpen alakulnak, a tágabb múltbeli és jelenlegi társadalmi, politikai és gazdasági folyamatoktól függően (Roy et al., 2014). Történelmi intézményi szemléletből nézve, bár az SE-szektor egy kialakulóban lévő területnek tekinthető,

fejlődését mégis bizonyos, már létező makroszintű formális (gazdaság, állam és civil társadalom) és informális (kultúra és társadalmi osztályok) intézményi tényezők lehetőségei és korlátjai befolyásolták. E tényezők változatossága különböző típusú ágazatokat eredményez a különböző országokban. Kerlin (2010) szerint az állam, a piac, a civil társadalom és a nemzetközi szereplők befolyásolták a társadalmi vállalkozási szektor fejlődését. Ezek a szereplők főként hibrid jellegük miatt fontosak, mivel egyszerre rendelkeznek társadalmi célokkal és piaci tevékenységekkel, ezért az SE-k különböző intézményi logikák kapcsolódási pontján helyezkednek el. A szociális és egészségügyi szolgáltatások területén működő társadalmi vállalkozásokat a jóléti szolgáltatásokat nyújtó közszféra, a vállalkozói válaszokat igénylő magánszektor, valamint a társadalmi értéket és a munkavállalók és közösségek demokratikus elkötelezettségét hangsúlyozó civil társadalom logikája alakítja (Vickers et al., 2017). Ezért a forprofit vállalatok, a vevők és ügyfelek, valamint a harmadik szektor szervezetei, a közösségek és az önkéntesek is befolyásolhatják a társadalmi vállalkozások működését.

Bár a meglévő intézményi struktúrák, a kulcsszereplők által létrehozott logika és szabályok jelentősen alakítják a szervezeti mezőt, az intézményi vállalkozás elmélete szerint a kompetens alulról jövő („grassroots”) szereplők is befolyásolhatják intézményi környezetüket (DiMaggio, 1991; Nicholls és Cho, 2006). Ennek alapján a társadalmi vállalkozások és a társadalmi vállalkozók alakíthatják a szervezeti mezőt, mivel dinamikus kapcsolatban állnak a környezetükkel, és megpróbálják befolyásolni annak viselkedését, gyakran szándékosan megbontva a diszfunkcionális struktúrákat az innováció révén. Ez a megközelítés megegyezik Hazenberg et al. (2016) munkájával, amely szerint a formális intézmények (pl. politikai vagy jogi), az informális intézmények (pl. kultúra), a köz-, a magán- és a harmadik szektor, valamint az ezeken belüli hálózatok/csoportosulások mellett a szervezetek (pl. társadalmi vállalkozások) és az egyének (pl. társadalmi vállalkozók) is befolyásolhatják az SE területének alakulását.

A társadalmi vállalkozások működését befolyásoló kulcsszereplők a társadalmi vállalkozások kapcsolatainak és partnereinek elemzésével is vizsgálhatók, melyeket a társadalmi üzleti modell vászon, az üzleti modell vászon kibővített változata (Osterwalder és Pigneur, 2010) emel ki. Az eredeti üzleti modell vászon tartalmaz bizonyos kulcsszereplőket, amelyek befolyásolják a vállalkozások működését, mint amilyenek a vevők. A modell a vállalkozás kulcsfontosságú partnereit is magában foglalja, azokat, akikkel a vállalat előnyös kapcsolatok elérése végett dolgozik együtt (vagy stratégiai partnerségek). Más szervezetek is

megjelennek, melyekkel a működéshez elengedhetetlen<sup>1</sup> a kapcsolattartás, például az adóhatóságok. Emellett a társadalmi üzleti modell vászon a társadalmi vállalkozások hibrid jellege és társadalmi küldetése miatt más fontos szereplőket is tartalmaz, mint például a kedvezményezett célcsoport, vagyis a ténylegesen támogatott csoport. A modell másik csoportját azok alkotják, akik a termelési folyamatot támogatják (Dohrmann et al., 2015). A többi érdekelt fél szerepe különböző lehet; lehetnek adományozók, finanszírozók, társadalmi befektetők, értékteremtő és értékátadó partnerek, önkéntesek vagy szakemberek (Quastharin, 2016). A társadalmi vállalkozások tehát a kapcsolatok és partnerek sokszínű hálózatával rendelkeznek, amelyek befolyásolják mindennapi működésüket.

Összefoglalva, bizonyos kulcsszereplők alakították a társadalmi vállalkozások szervezeti mezejének kialakulását. A fent ismertetett elméletek alapján az állam (központi és helyi szinten) és a közintézmények, a nemzetközi szervezetek (pl. az EU), a fejlesztési és támogató szervezetek, a hálózatok, a tudományos élet, a társadalmi vállalkozások és a társadalmi vállalkozók, a forprofit és a harmadik szektor szervezetei, valamint a társadalom (és a kultúra) mint állampolgárok, ügyfelek, kliensek, kedvezményezettek és önkéntesek tekinthetők releváns befolyásoló tényezőknek. A jelen tanulmány a társadalmi vállalkozások intézményi környezetét és szervezeti tevékenységét vizsgálja azáltal, hogy e kulcsszereplők és maguk a társadalmi vállalkozások közötti kapcsolatokat és kölcsönhatásokat vizsgálja.

### **3. Szakirodalmi áttekintés: hazai kontextus**

A társadalmi vállalkozási szektor egy feltörekvő szervezeti terület Magyarországon. A fogalom csak az elmúlt években vált ismertté, és még nincs egységes definíció, önálló jogi forma vagy speciális szabályozás rá (G. Fekete et al., 2017a; Kiss, 2020). Mégis, a társadalmi vállalkozások bizonyos meglévő hagyományokhoz kapcsolódnak, melyeknek intézményi háttere már jobban kialakult, elsősorban a civil társadalomhoz és a harmadik szektorhoz, a szövetkezetekhez és a társadalmilag orientált forprofit vállalkozásokhoz (Európai Bizottság, 2019a). Ennek megfelelően a társadalmi vállalkozások különböző jogi formákban létezhetnek, mint nonprofit szervezetek (pl. alapítványok vagy egyesületek), szövetkezetek (beleértve a szociális szövetkezeteket is) és forprofit jogi formák (pl. kft-k). Több tevékenységi területen is megjelennek, beleértve a szociális és egészségügyi szolgáltatásokat. Ezekben az ágazatokban már léteznek olyan intézményi szabályok és normák, amelyeknek a társadalmi

---

<sup>1</sup> disszertációban javítva

vállalkozásoknak meg kell felelniük. A következő szakaszban az SE terület tágabb kontextusát, és különösen a szociális és egészségügyi ágazatot ismertetjük, hogy képet adjunk a legfontosabb szereplőkről és azok hatásairól.

### **3.1. A szociális és egészségügyi ágazat Magyarországon**

A szociális és egészségügyi ágazatban működő társadalmi vállalkozások helyzetének megértéséhez rövid bemutatásra szorul a közjóléti rendszer (a téma részletesebb összefoglalásáért lásd Kiss et al., 2020). A magyar jóléti rendszernek mindig voltak bizonyos sajátos, állandó jellemzői, mint például az állam elsődleges szerepe a szolgáltatásnyújtásban és a jóléti kiadások alacsony szintje – összhangban az alacsony egy főre jutó bruttó hazai termékkel (GDP) (Bányai et al., 2012). Bizonyos jellemzők, például a domináns politikai irányok azonban jelentősen megváltoztak. Az államszocialista időszak (1949-1989) többé-kevésbé univerzalista megközelítést követett a központosított, állami tulajdonú szolgáltatásnyújtás révén. Az 1989-es rendszerváltás után a jóléti rendszer új megközelítései váltak fontossá. A decentralizációs és demokratizálódási törekvések fontos feladatokat delegáltak a helyi önkormányzatokra, míg a neoliberalizmus az állam szerepét csökkentette azáltal, hogy a közszférán kívüli szervezeteket is bevont a szolgáltatásnyújtásba (Lakner, 2005). A 2010-es kormányváltás óta egységesebb politikai megközelítés alakult ki, amely a jóléti szolgáltatások (újra)központosítását és a szükségletalapú, szigorúbb feltételekkel és alacsonyabb értékekkel járó ellátásokat részesíti előnyben. A legkiszolgáltatottabb csoportok egyre inkább kikerültek a szociális biztonsági rendszerből, miközben a szociális problémák megoldását elsősorban a munkaerő-piaci integrációtól várták (Szikra, 2018).

A szociális szolgáltatások intézményrendszerét a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény határozta meg. A törvény pénzbeli és természetbeni juttatásokat (pl. energiatámogatás) biztosít. Emellett szociális szolgáltatásokat (pl. családsegítő támogató szolgáltatások és utcai szociális munka) és intézményi ellátást is biztosít (pl. rehabilitációs intézmények és bentlakásos otthonok). Ezeknek a szolgáltatásoknak a biztosítása az önkormányzatok felelősségi körébe került (Harsányi és Széman, 1999). Az elmúlt évtizedben azonban az önkormányzatok intézményfenntartó szerepe jelentősen csökkent, és a szolgáltatások nyújtását központosították (Kuti, 2017). Például 2013-ban központosított irányítás alá került a fogyatékkal élők, a pszichiátriai betegek, az alkohol- és kábítószerfüggőségben szenvedők bentlakásos ellátása, valamint a gyermekvédelmi ellátást nyújtó intézményrendszer is (Czibere et al., 2017). A szociális védelemre fordított kiadások

folyamatosan csökkennek, a 2009-es 18,1%-ról 2018-ra a GDP 13,1%-ára csökkentek (Eurostat, 2020). Ez a csökkenés a leghátrányosabb helyzetű csoportokat és területeket rendkívüli mértékben érintette (Scharle és Szikra, 2015; Európai Bizottság, 2019b).

Az egészségügyi szolgáltatások intézményrendszerét az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény szabályozza, amely magában foglalja az egészségügyi alapellátást, a járóbeteg-szakellátást, a fekvőbeteg-szakellátást és az egyéb egészségügyi ellátást is (pl. gyógyszer) (Állami Számvevőszék, 2019). Ezt az ágazatot is egyre inkább központosították 2012 óta, mivel a kórházak tulajdonjoga az önkormányzatoktól a központi kormányzathoz került. 2017-re a korábban független irányító és finanszírozó szervezeteket összevonták az egészségügyért felelős Emberi Erőforrások Minisztériumával. Az egészségügyre fordított közkiadások az elmúlt években stagnáltak: 2009-ben a GDP 5,2%-át, 2018-ban pedig 4,7%-át tették ki (Eurostat, 2020). Az egészségügyi rendszerre fordított alacsony közkiadások miatt az emberek gyakran választják a magánegészségügyi szolgáltatókat, az állami intézményekben szakemberhiány van, az alapellátást és a prevenciót pedig gyakran elhanyagolják (OECD, 2017; Európai Bizottság, 2019b).

Ami a kutatás specifikus célcsoportjait illeti, a számukra nyújtott szolgáltatásokat elsősorban állami intézmények biztosítják, egyre inkább központi szinten, míg a helyi önkormányzatok és a nem-állami szervezetek szerepe pedig csökken. A függőséggel rendelkezők ellátása tekintetében beszélhetünk nappali, járóbeteg és kórházi ellátásról, valamint prevenciós, intervenciós és rehabilitációs szolgáltatásokról (Kovács et al., 2018). A hajléktalan ellátás különböző szolgáltatásokat foglal magában, például éjjeli menedékhelyet, átmeneti szállást, közkonyhát, hajléktalan rehabilitációs intézményt vagy utcai szociális munkát. Az értelmi és testi fogyatékosokkal élők különböző alapvető szociális és egészségügyi szolgáltatásokhoz férhetnek hozzá, mint például támogató szolgáltatások, nappali ellátás, speciális személyes gondozási szolgáltatások (pl. rehabilitációs intézmények vagy bentlakásos otthonok) és különböző pénzügyi juttatások (pl. fogyatékosági támogatás) (Kajner és Jakubinyi, 2015). A különböző hátrányos helyzetű csoportok számára elérhető szolgáltatások mind az egészségügyi, mind a szociális ágazathoz kapcsolódnak. A személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladata, hogy az egészségügyi ellátást is biztosítsák számukra (Szűcsné dr. Dóczy Zs, 2015). Így az e célcsoportokra fókuszáló társadalmi vállalkozások vizsgálatakor mind az egészségügyi, mind a szociális szektor intézményi környezetét elemezzük.

A hátrányos helyzetű célcsoportok számára elérhető közszolgáltatások számos problémával küzdenek. Az alkohol- és kábítószerfüggőségben szenvedők ellátását kritika éri az elavult kezelési módszerek, az intézmények rugalmatlansága, valamint a finanszírozás és a humán erőforrások hiánya miatt. A potenciális betegek nem megfelelő tájékoztatása és a szervezetek közötti korlátozott szakmai együttműködés is problémát jelent (Erdős et al., 2018). A hajléktalanellátást jelenleg alacsony színvonalú, a szükségesnél kevesebb férőhellyel rendelkező szálláshely jellemzi, és a hajléktalan létet megtapasztaló embereket megbélyegzik, amiért az utcán alszanak. Ezen túlmenően semmilyen politika nem irányul a már hajléktalanok vagy a hajléktalanná válás küszöbén állók lakhatásának biztosítására. Hiányzik továbbá a probléma megoldásának komplex megközelítése, amely a hajléktalanság fizikai, mentális és kapcsolati hatásaira összpontosítana (Papp, 2014; Missetics, 2017). A fogyatékkal élők számára nyújtott szociális szolgáltatások is hiányoznak, különösen a hátrányos helyzetű régiókban (Máté, 2017), és a fogyatékkal élők foglalkoztatási aránya jóval alacsonyabb, mint a nem fogyatékkal élőké (Csillag et al., 2018). Az állami jóléti rendszer által nyújtott szolgáltatások nem felelnek meg teljes mértékben a célcsoportok igényeinek, ezért fontosak az alulról jövő kezdeményezések, köztük a társadalmi vállalkozások megjelenése ezen területeken.

### **3.2. A szolgáltatásnyújtás nem állami szereplői**

Bár az állami intézmények különösen fontos szerepet játszanak a jóléti szolgáltatások nyújtásában, a nem állami szervezetek is részt vesznek ebben a tevékenységben. A rendszerváltás óta a harmadik szektor szervezetei biztosítják a szociális és egészségügyi ellátást. Elsősorban az 1990-es évek elejének gazdasági és társadalmi válsága miatt olyan lappangó társadalmi problémák kerültek felszínre, mint a szegénység, a munkanélküliség, a hajléktalanság és a kábítószerfüggőség, valamint az, hogy az állami jóléti rendszer nem nyújtott elegendő segítséget (Kuti, 2017). A harmadik szektor szervezeteinek száma 2010-ig dinamikusan nőtt, beleértve a szociális és egészségügyi ellátást is, majd ez a növekedés megállt (Bényei et al., 2007; Központi Statisztikai Hivatal, 2020). Ugyanakkor az intézményi önkéntesség és a társadalomba vetett általános bizalom alacsony maradt, és a polgárok továbbra is az államtól várták a jólét biztosítását (Győri, 2010; Perpék, 2017).

A rendszerváltást követően gyorsan kialakult a harmadik szektor szervezeteinek jogi kerete, és a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény általános keretet teremtett a közjóléti szolgáltatások közszférán kívüli szereplőkhöz történő kiszervezésére is. A törvény



részletezte az önkormányzatok kötelező és önként vállalt közfeladatait, és lehetővé tette a szolgáltatások kiszervezését nonprofit szervezeteknek, egyházi szervezeteknek vagy forprofit vállalatoknak (Kinyik és Vitál, 2005). A szolgáltatásokat azonban gyakran nem civil szervezetekhez, hanem közintézmények, például helyi önkormányzatok által alapított államközeli szervezetekhez szervezték ki. Így, bár a harmadik szektor állami finanszírozása és gazdasági súlya nőtt az 1990-es évektől kezdve, inkább az államhoz közelebb álló szervezetek álltak e növekedés háttérében, részben az önkormányzatok forráshiánya, részben pedig a szükséges bizalom és stratégia hiánya miatt (Bocz, 2009). A finanszírozás is inkább a rövid távú támogatásokhoz kapcsolódott, mint a hosszú távú szolgáltatási szerződésekhez és a jogszabályi támogatáshoz, miközben a támogatás összege gyakran nem volt elegendő a működés fenntartásához (Bocz, 2009; Tóth et al., 2011). Végezetül, nem dolgoztak ki harmadik szektorra vonatkozó hosszú távú, átfogó stratégiát szakpolitikai szinten, és a független szervezetek befolyása a politikai döntéshozatalra korlátozott maradt (Szalai és Svensson, 2018). 2010 óta az új szabályozások és a csökkenő finanszírozás megnehezítette a szervezetek önálló működését; a korábban létező partnerségek és fórumok pedig megszűntek (Kuti, 2017; Szalai és Svensson, 2018). Az alulról szerveződő civil szervezetek számára is korlátozottabbá váltak a szolgáltatásnyújtás lehetőségei, mivel a nagy egyházak vagy az állam tulajdonában lévő szervezeteket részesítették előnyben (USAID, 2017).

A harmadik szektor mellett különösen a forprofit szervezeteket és a szövetkezeteket kell figyelembe venni, amikor a magyarországi jóléti szolgáltatások nyújtásának kontextusát írjuk le. Az 1989-es rendszerváltást követően a neoliberais gazdaságpolitika a korábban központosított államszocialista gazdaság túlzott liberalizációjához, deregulációjához és privatizációjához vezetett (Les és Jeliaskova, 2007). Az 1989-es rendszerváltás után a neoliberais gazdaságpolitika a korábban központosított államszocialista gazdaság túlzott liberalizációjához, deregulációjához és privatizációjához vezetett (Les és Jeliaskova, 2007; G. Fekete, 2017). A hangsúlyozott társadalmi célkitűzések megléte és a vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR, „corporate social responsibility”) gyakorlása azonban nem volt általános a magyar vállalkozások körében, és csak a közelmúltban nyert nagyobb teret (Györi, 2010; Európai Bizottság, 2019a). A szövetkezetek súlya a rendszerváltás után csökkent, főként a velük szembeni negatív hozzáállás miatt, amely a korábbi államszocialista rendszerben betöltött kiemelkedő szerepük miatt alakult ki. A 2000-es években ismét növekedett arányuk, miután a szociális gazdaság koncepciója az EU-ban és a magyar közpolitikában is jelentőséget

kapott, és a szociális szövetkezetek újonnan bevezetett jogi formáját felülről lefelé irányuló megközelítéssel, finanszírozási programokkal támogatták. A szociális szövetkezeteket továbbra is nagymértékben támogatják az állami finanszírozási programok, elsősorban a munkaintegrációban betöltött szerepük és az önkormányzatokkal való kapcsolatuk miatt (Európai Bizottság, 2019a).

### **3.3. A társadalmi vállalkozási terület kialakulása**

A társadalmi vállalkozás fogalmát az 1990-es évek második felében két nemzetközi fejlesztési szervezet, az Ashoka 1995-ben és a NESsT 2001-ben vezette be Magyarországon (G. Fekete et al., 2017a; Európai Bizottság, 2019a). Ezek a szervezetek kezdetben azzal befolyásolták az SE terület fejlődését, hogy kis összegű finanszírozást és hosszú távú szakmai segítséget nyújtottak a társadalmi vállalkozásoknak vagy vállalkozóknak. Megközelítéseik elsősorban a társadalmi vállalkozások üzleti, marketing- és menedzsmentkézségeinek fejlesztésére összpontosítottak, hogy piaci alapú jövedelem generálással elérjék a pénzügyi fenntarthatóságot (Kiss, 2020). Ezek a megközelítések azonban a jóléti állam megszorításaihoz igazodnak, és nem veszik figyelembe az adott ország sajátos kontextusát, például a magas adókat vagy a jóléti kiadások alacsony szintjét (Kiss és Mihály, 2020).

A 2010-es években az Európai Unió prioritásait követve az állam is elkezdett érdeklődést mutatni a társadalmi vállalkozások iránt. 2016-ban a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program keretében elindult egy finanszírozási mechanizmus, amelyet az Európai Szociális Alap társfinanszírozott, és amely támogatásokat és kölcsönöket nyújtott. A fejlesztés célja elsősorban a hátrányos helyzetű társadalmi csoportok munkaintegrációja volt, megfelelve a munkahelyteremtés uniós narratívájának (Európai Bizottság, 2019a; Kiss és Mihály, 2020). Az állami finanszírozás a jogi formák tekintetében is korlátozó jellegű. Néhány évig a szociális szövetkezetek kaptak támogatást, miközben még ma is korlátozzák az állami finanszírozási programok által elfogadott jogi formákat (bár már nem csak a szociális szövetkezetekre). Így a társadalmi vállalkozás fogalmát a jelenlegi közfinanszírozási programokban szűk értelemben véve értelmezik, a közpolitikai intézkedésekben nem vizsgálják tovább a társadalmi vállalkozások szerepét a jóléti rendszerben, és nincs hosszú távú állami stratégia rá (Európai Bizottság, 2019a). A meglévő – rövid távú és projektalapú – finanszírozási források megnyitották a lehetőségeket az ágazatban, de kritikák érik, hogy túl bürokratikusak,

rugalmatlanok és nem kezelhetőek a fenntartás szempontjából (G. Fekete et al., 2017b, Kiss és Mihály, 2020).

Az elmúlt években több más szereplő is megjelent az SE területén. Új hazai és nemzetközi fejlesztési és támogatási szervezetek indítottak programokat, bankok és pénzüzetek kapcsolódtak be a finanszírozásba. Az érdekvédelmi szervezetek és hálózatok is jelen vannak, egy társadalmi vállalkozásokból álló szövetség kifejezetten ezt a kifejezést használja, és közvetlenül az SE támogatására irányul. A tudományos intézmények, például az egyetemek és a kutatóközpontok is megjelentek a területen, és egyre több kurzust oktatnak és kutatást végeznek erről (Európai Bizottság, 2019a). Több szereplő is együttműködik a társadalmi vállalkozásokkal, de ezek a szereplők kisebb hatást gyakorolnak a terület fejlődésére – általánosságban, illetve specifikusan a szociális és az egészségügyi ágazatban –, mint a nemzetközi fejlesztési szervezetek, az EU és az állam (Kiss, 2020). Az elemzés során ezeknek a kulcsszereplőknek a jellemzőit és az esettanulmányokban lévő társadalmi vállalkozások által azonosított egyéb lényeges befolyásokat vizsgáljuk.

#### **4. Módszertan**

A jelen kutatás célja a társadalmi vállalkozások tapasztalatainak elemzése volt a jóléti rendszer egyes specifikus területein, különös tekintettel a szociális és egészségügyi ágazat különböző kiszolgáltató társadalmi csoportjaira. Egyrészt megvizsgáltuk az e területek meglévő intézményi környezetéből adódó lehetőségeket és korlátokat, másrészt a társadalmi vállalkozások célzott tevékenységét ezeken a területeken. A társadalmi vállalkozások helyzetének általános elemzése helyett a cél az volt, hogy minél több ágazatspecifikus megállapítást tegyünk (Kiss et al., 2020; Krátki és Kiss, 2021).

A tanulmány kifejezetten a kutatás egyik aspektusára összpontosít. A fentiekben összefoglalt újintézményi megközelítéseket követve azt kívánjuk feltárni, hogy a szociális és egészségügyi ágazatban működő társadalmi vállalkozások mindennapi működését hogyan befolyásolják a társadalmi vállalkozások szervezeti fejlődését alakító egyes kulcsszereplők, illetve, hogy a társadalmi vállalkozások hogyan kapcsolódnak ezekhez a kulcsszereplőkhöz és hogyan lépnek kapcsolatba velük.

E cél elérése érdekében a fő kutatási kérdések a következők voltak:

**K1** Melyek a hazai egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások szervezeti mezőjét meghatározó kulcsszereplők jellemzői?

**K2** Hogyan kapcsolódnak az egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások a szervezeti mezőt meghatározó kulcsszereplőkhöz?

**K3** Milyen hatással vannak ezek a kulcsszereplők az egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások működésére?

E kérdések megválaszolása érdekében a szociális és egészségügyi szolgáltatások területén működő társadalmi vállalkozások intézményi környezetét bemutató (fentiekben összefoglalt) szakirodalmi áttekintés után kvalitatív, feltáró esettanulmányok készültek a szociális és egészségügyi ágazat különböző területein működő társadalmi vállalkozások részletes bemutatása érdekében. Az esettanulmányok interjúkon és dokumentumelemzésen alapultak. Összesen hat félig strukturált interjút készítettünk négy hazai társadalmi vállalkozás vezetőivel és alkalmazottjaival, és a megkérdezettek egy részével több alkalommal is konzultáltunk 2019 őszen és telén. Mivel az adatgyűjtést a 2020-as világiárvány előtt végeztük, a kutatás nem elemezte a Covid-vírus társadalmi vállalkozásokra gyakorolt hatását.

Az interjú útmutató kérdéseket tartalmazott a társadalmi vállalkozás történetéről, beleértve a társadalmi vállalkozás indításának motivációit és céljait, a vállalkozás létrehozásának körülményeit, a főbb erőforrásokat és partnerkapcsolatokat, valamint a főbb fordulópontokat; a jelenlegi jellemzőkről, mint például az emberi és pénzügyi erőforrások, kapcsolatok és kölcsönhatások a kulcsszereplőkkel, főbb sikerek, problémák és a jövőre vonatkozó tervek; valamint az SE szektorról általában, illetve az egészségügyi és szociális szolgáltatásokról konkrétan alkotott véleményekről, például a főbb lehetőségekről és korlátokról. Az elemzés az interjúk alatt és közvetlenül utána kezdődött el (Kvale, 1996). Az interjúkat kódoltuk, amely alapján különböző mintákat és kategóriákat azonosítottunk. Az elemzés révén feltártuk a társadalmi vállalkozók tapasztalatait és véleményét a szervezeti terepet befolyásoló kulcsszereplőkről.

Ami az esettanulmányok mintáját illeti, a társadalmi vállalkozás fogalmának több, egymással versengő definíciója is van. Míg mindegyik leírásában szerepel a társadalmi célkitűzések és a vállalkozói tevékenység jellemzője, a különböző nemzetközi irányzatok más-más jellemzőket hangsúlyoznak, például azt, hogy a vállalkozás nonprofit, innovatív vagy

részvételi jellegű (Defourny és Nyssens, 2006). A létező nemzetközi megközelítésekhez hasonlóan Magyarországon is több SE definíció áll rendelkezésre (Kiss, 2018). A jelen kutatás egy tág definíciót használ; a társadalmi vállalkozások alatt olyan szervezeteket értünk, amelyek piaci tevékenységet folytatva keresnek megoldást társadalmi problémákra.

Mivel Magyarországon nincs egységes definíció a társadalmi vállalkozásra, a jelenlegi statisztikai adatgyűjtés csak korlátozottan alkalmas a társadalmi vállalkozásnak minősülő szervezetek azonosítására. Ezért célszerűbbnek tűnt olyan szervezeteket keresni, amelyeket a szakértők társadalmi vállalkozásnak tekintenek. A finanszírozási programok, fejlesztő és támogató szervezetek, díjak, tanulmányok és cikkek listái alapján, amelyek elsősorban a társadalmi vállalkozásokra fókuszálnak, összesen 265 kezdeményezést tekintettek SE-nek (Kiss et al., 2020). Ebből a listából a célzott mintavételezés (Patton, 1990) alapján egy változatos mintát választottunk ki. Fontos volt, hogy a kutatásba olyan társadalmi vállalkozásokat vonjunk be, melyek különböző hátrányos helyzetű célcsoportokra összpontosítanak. Ez a sokféleség lehetőséget biztosított arra, hogy megismerjük a szociális és egészségügyi szolgáltatásokkal foglalkozó társadalmi vállalkozások jellemzőit általában véve, ugyanakkor rávilágított a célcsoportok intézményi környezetének lényeges különbségeire is. A célcsoportok szerinti sokféleség mellett az esettanulmányok más jellemzőkben is különböztek. A jogi formát tekintve nonprofit szervezetek (alapítvány, nonprofit kft.), egy szociális szövetkezet és egy forprofit társaság került elemzésre. A településtípus és régió kapcsán Budapesten és Közép-Magyarországon kívül a különböző régiókban (Észak-Magyarország és Nyugat-Dunántúl) más-más városokban működő szervezeteket is bevontuk. Kor szerint a szervezetek alapításának időpontja 1994-től 2014-ig terjedt (1. táblázat).

## **5. Megállapítások**

A kutatás során négy különböző célcsoporttal – alkohol- és drogfüggőségben szenvedő, testi fogyatékkal élő, értelmi fogyatékkal élő és autista, valamint hajléktalan emberekkel – foglalkozó társadalmi vállalkozást vizsgáltunk meg szervezeti esettanulmányokon keresztül. A következő szakaszban e szociális és egészségügyi ágazatban működő társadalmi vállalkozások tapasztalatait mutatjuk be, megvizsgálva a szervezeti terepet befolyásoló kulcsszereplőkkel való kapcsolataikat és kölcsönhatásaikat, valamint e kulcsszereplők hatását az SE-k mindennapi működésére.

**1. táblázat:** A vizsgált társadalmi vállalkozások jellemzői

Társadalmi vállalkozás	SE1	SE2	SE3	SE4
Kedvezményezett csoportja	Alkohol- és drogfüggőségben szenvedők	Fizikai fogyatékkal élők	Értelmi fogyatékosok és autisták	Hajléktalanságot megtapasztaló emberek
Célcsoportnak szóló tevékenység	Szolgáltatások biztosítása	Termékek és szolgáltatások biztosítása	Foglalkoztatás és szolgáltatások nyújtása	Foglalkoztatás
Jogi forma	Alapítvány	Kft.	Nonprofit kft. és alapítvány	Szociális szövetkezet
Alapítók	Célcsoport tagjai vagy hozzátartozói	Célcsoport tagjai vagy hozzátartozói	Szociális szakemberek	Szociális szakemberek és célcsoport tagjai vagy hozzátartozói
Településtípus és régió	Főváros (Közép-Magyarország)	Főváros (Közép-Magyarország)	Város (másik régió)	Város (másik régió)
Megkérdezettek	1. interjúalany	2. interjúalany	3 és 4. interjúalany	5 és 6. interjúalany

### 5.1. Kapcsolatok és kölcsönhatások a kulcsszereplők és a társadalmi vállalkozások között

Az esettanulmányokban szereplő társadalmi vállalkozások alulról jövő kezdeményezések voltak, amelyeket az adott célcsoportok helyzetének javítására hoztak létre. A társadalmi vállalkozások fő tevékenységei rájuk, mint kedvezményezettekre összpontosítottak, ingyen vagy piaci árnál olcsóbban kínáltak nekik szolgáltatásokat, foglalkoztatták őket, vagy más módon segítették őket. A társadalmi vállalkozások alapítói gyakran kapcsolatban álltak ezekkel a célcsoportokkal (korábban alkohol- és drogfüggőséggel vagy hajléktalansággal küzdő személyek, illetve testi fogyatékkal élő fiatalok hozzátartozói voltak). Az állami intézményrendszerrel kapcsolatos negatív tapasztalataik miatt döntöttek a kezdeményezések elindítása mellett. Két esetben az adott problémához kapcsolódó szociális szakemberek (szociális munkások és szociálpolitikai szakértők) alapítók (is) voltak, akik korábbi munkájuk során szerzett szakmai tapasztalataik alapján szintén a meglévő közintézmények hiányosságait kívánták orvosolni. Rajtuk kívül más munkatársak is hasonló szakmai háttérrel rendelkeztek. Így e csoportok hozzájárulása az SE-khez elsődleges fontosságú volt.

*„Azért hoztuk létre ezt a szolgáltatást, hogy merjünk kérdezni egymástól, merjünk beszélni egy minket érintő problémáról.” (1. interjúalany)*

*„Amikor elvégeztem az egyetemet, és elkezdtem itt szociális munkásként dolgozni, elkezdtünk gondolkodni, és azóta folyamatosan azon törtük a fejünk, hogyan lehetne valamilyen foglalkoztatási lehetőséget teremteni az itteni emberek számára, és akkor döntöttem úgy, hogy megpróbálkozom ezzel.” (6. interjúalany)*

Bár az SE-k eredetileg önkéntes alapú, alulról jövő kezdeményezésekként indultak, történetük során megjelentek bizonyos, a működésüket befolyásoló kulcsfontosságú intézményi szereplők. A leggyakrabban említett, az SE-ket befolyásoló kulcsszereplő az állam volt, pontosabban a központi szint, a jogi, politikai és finanszírozási környezetben keresztül. A központi államot elsősorban azért érte kritika, mert komoly nehézségeket okozott az SE-k működésében. Az interjúalanyok gyakran említették a túlzott szabályozást, a rugalmatlanságot és a jogi környezet kedvezőtlen alakulását az elmúlt években. Politikai szinten a szolgáltatások általános központosítása és az autonóm kezdeményezések támogatásának hiánya volt tapasztalható. A finanszírozás tekintetében, ahol az EU szerepét szintén fontosnak tartották, az állami finanszírozás csökkenését vagy késedelmét és a támogatásalapú finanszírozás anomáliáit említették a leggyakrabban, amelyek komoly veszélyt jelentenek a szervezetek fenntarthatóságára nézve. Emellett az állami törvényben előírt támogatások alacsony szintje és az egyházi szervezetek magasabb szintű támogatása is problémaként jelent meg.

A hatályos szabályoknak való megfelelés szinte lehetetlen volt, ami több interjúalany szerint is nehezítette a napi működést és a hosszú távú tervezést. A központi állam és a társadalmi vállalkozások közötti kölcsönhatás egyoldalú volt, mivel a társadalmi vállalkozásoknak csak korlátozott befolyása volt a közpolitikára. Míg valamennyi esettanulmány az állami finanszírozástól való függőségről számolt be, csak egy társadalmi vállalkozásnak voltak kifejezetten az intézményi környezet megváltoztatására irányuló tevékenységei, amely esetben a politikai környezet nyitottnak bizonyult az adott társadalmi probléma – a fogyatékoság – iránt. Ebben az esetben a sokéves lobbizás eredményeként módosították a jogszabályokat, és új típusú támogatási rendszereket dolgoztak ki.

*„Minden túlságosan központosított, a rendszer túlságosan szabályozott, ami sajnos gyakran akadályozza az innovatív megoldások alkalmazását az egészségügyben.” (2. interjúalany)*

*„Az elmúlt 20 év során a jogszabályok és a finanszírozás annyiszor változott, hogy konkrét időszakokat is meg tudnánk különböztetni.” (3. interjúalany)*

A központi állam mellett általában véve fontosnak tartották a speciális, főként helyi szintű szociális és egészségügyi intézményeket. Az alapítók minden esetben innovatív, rugalmasabb válaszként hozták létre a szervezeteket bizonyos, a bürokratikus és alacsony színvonalú állami intézményrendszer által meg nem oldott társadalmi problémákra, amelyeket az állami intézményekkel való kapcsolatfelvétel során tapasztaltak. E szociális kérdések közé tartozott az alkohol- és kábítószerfüggőségben szenvedők rehabilitációja, a testi fogyatékossgal élő gyermekek társadalmi integrációja, az értelmi fogyatékossgal élő felnőttek foglalkoztatása és lakhatása, illetve a hajléktalanságot megtapasztaló emberek munkához és jövedelemhez juttatása. Bár az állami szociális és egészségügyi ellátórendszer hiányosságai vezettek a kezdeményezések létrejöttéhez, a legtöbb szervezet szoros kapcsolatban állt a célcsoporttal foglalkozó helyi közintézményekkel.

Két szervezet szociális intézményi ellátást nyújtott az állami szociális intézményeket helyettesítve (pl. nappali rehabilitációs ellátás és bentlakásos ellátás). Ezek a szervezetek már beágyazódtak a szociális és egészségügyi szolgáltatások intézményi struktúrájába, és szoros kapcsolatban álltak a helyi szociális és egészségügyi közintézményekkel. Két szervezet nem tartott fenn szociális intézményt. Az egyikük egy különálló jogi személy volt, amely egy, a célcsoport számára ellátást nyújtó intézményhez kapcsolódott. Ebben az esetben az SE létrehozása és működése során az említett közintézmény támogatása alapvető fontosságú volt a humán erőforrás és a helyszín biztosításában, ahol az SE piaci tevékenységei megvalósulhattak. A másik szervezet olyan termékeket és szolgáltatásokat értékesített, amelyek elősegítik a célcsoportjuk társadalmi integrációját. Nem rendelkezett speciális intézményi háttérrel, de intézményi kapcsolatai is elsősorban termékei és szolgáltatásai értékesítése szempontjából voltak relevánsak. A helyi szociális és egészségügyi intézményekkel való kapcsolatok és partnerségek létfontosságúak voltak a társadalmi vállalkozások folyamatos működéséhez, bár ezen közintézmények támogatása nem volt elég magas és állandó ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások hosszú távú fenntarthatóságát elérjék. A társadalmi vállalkozásoknak ezekre az állami intézményekre gyakorolt hatása is korlátozott volt; csak egy interjúalany említette, hogy a társadalmi vállalkozás által alkalmazott innovatív módszerek jó gyakorlatként terjedtek el az állami intézményekben.



*„Ha az intézmény nem segített volna a kezdetekben, ez az egész dolog nem jöhetett volna létre.” (6. interjúalany)*

*„A magyar szociális ellátórendszer nem úgy van felépítve, ahogy a szociális munka elméleteiben meg van írva [...] Itt az a lényeg, hogy az intézménynek fenn kell maradnia.” (5. interjúalany)*

A megkérdezettek a helyi önkormányzatok szerepét is fontosnak tartották. A fővárosban működő szervezetek esetében az önkormányzat partner volt, egy esetben pedig elsődleges szerződő partnernek tekintették. A kisebb városokban működő SE-k esetében azonban kevésbé hosszú távú együttműködésről számoltak be, ami akadályozta a szervezetek fenntarthatóságát. Itt a helyi önkormányzatnak már voltak szerződő partnerei, és nem volt helye új belépőknek, vagy politikai állásfoglalást kértek a támogatásért cserébe.

*„Politikai, finanszírozási elkötelezettségre lenne szükség, és ezt a helyi önkormányzat jobb fogadtatásához lehetne kötni.” (6. interjúalany)*

A többségi társadalom, mint fogyasztó szerepe szintén felmerült az interjúk során, mivel két társadalmi vállalkozás fő ügyfelei magánszemélyek voltak. Az SE-k önkénteseket is fogadtak a többségi társadalomból, ami fontos eszköz volt a hátrányos helyzetű célcsoportok társadalmi befogadásának növelésére. Ugyanakkor az is elhangzott, hogy a társadalom hozzáállását a társadalmi vállalkozásokkal és az autonóm szervezetekkel szembeni alacsony elfogadottság jellemzi. A társadalmi vállalkozások hatékonyabb szerepvállalásának elősegítése érdekében a megkérdezettek szükségesnek tartották az együttműködési hajlandóság növelését és a bizalmatlanság általános csökkentését.

*„Ez a kőkemény magyar valóság, és erről érdemes beszélni, ha valaki sikeres, az odavezető út, a munka, az áldozat, az senkit nem érdekel.” (3. interjúalany)*

Az interjúk során említett, de kevésbé fontosnak ítélt egyéb szereplők közé tartoztak a forprofit vállalatok, a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő és támogató szervezetek, valamint a szakmai és SE-specifikus hálózatok. A vállalati kapcsolatok nem voltak gyakoriak, és az interjúalanyok kevésbé tartották őket fontosnak az SE-k fenntarthatósága szempontjából. A célcsoport által előállított termékek értékesítése során azonban két esetben az elsődleges vevők a kiskereskedők voltak, akikkel a szervezetek hosszú távú együttműködést és személyes kapcsolatokat alakítottak ki. Az interjúk során szóba került a harmadik szektorbeli szervezetekkel, és különösen a hasonló szakmai területeken működő társadalmi

vállalkozásokkal való együttműködés, de gyakran sikertelennek és nem jövedelmezőnek ítélték. Ugyanakkor az interjúalanyok három esetben nem voltak jó véleménnyel a társadalmi vállalkozások fejlesztését és támogatását végző szervezetekről; csak egy szervezetnek voltak pozitív tapasztalatai. Fő problémaként a rövid távú fejlesztést és a felesleges tudás átadását említették a képzési és mentorálási tevékenységek során. A helyi és ágazati együttműködés szintje tehát az interjúk alapján alacsonynak tűnt.

*„Nem tartom pozitív kapcsolatnak a különböző fejlesztési szervezeteket, mert sok esetben olyan emberek akarják megmondani, mi a jó, akik soha nem dolgoztak a nonprofit szektorban.” (1. interjúalany)*

*„Tehát a hálózatépítés lehet jó dolog és egyfajta szerelmi történet, de a partnerek részéről negatívumokat is tapasztalhatunk.” (4. interjúalany) (2. táblázat).*

## **5.2. A kulcsszereplők hatása a társadalmi vállalkozások működésére**

A szervezeti mezőt meghatározó kulcsszereplők által teremtett lehetőségek és korlátok jelentősen befolyásolták a társadalmi vállalkozások működését. Szerepet játszottak a jogi forma, a fő tevékenységek, valamint a pénzügyi és humán erőforrások kiválasztásában. A kulcsszereplők által meghatározott keretek között az SE-k a számukra legkedvezőbb működési módot alakították ki.

Az alapítók által választott jogi formák a legmegfelelőbbnek bizonyultak a tervezett tevékenységek végzéséhez és a kezdeményezések létrehozásakor szükséges potenciális bevételek megszerzéséhez. A döntésben tehát az állami szabályozási és finanszírozási környezet játszotta a legkiemelkedőbb szerepet.

**2. táblázat:** A kulcsszereplők és a vizsgált társadalmi vállalkozások közötti kapcsolatok rangsorolása

<b>Interakció a következőkkel:</b>	<b>Társadalmi vállalkozások</b>
Kedvezményezett célcsoportok	<b>Releváns:</b> Az SE-k alapítói három esetben a célcsoport tagjai vagy rokonai; valamennyi társadalmi vállalkozás létrehozásának oka az, hogy megoldást nyújtson a kedvezményezettek számára.
Szociális szakemberek	<b>Releváns:</b> Három esetben a szociális szakemberek egyben az SE-k alapítói és alkalmazottai is.
Központi állam és az EU	<b>Releváns:</b> A jogi, politikai és finanszírozási környezet anomáliái a legfőbb akadályai valamennyi SE fenntartható működésének; az állammal való kölcsönhatásuk egyoldalú.
Szociális és egészségügyi közintézmények	<b>Releváns:</b> Valamennyi SE-t az állami jóléti rendszer hiányosságaira adott rugalmas válaszként hozták létre, de a helyi szociális és egészségügyi intézményekkel való partnerségek is kulcsfontosságúak.
Helyi önkormányzat	<b>Alkalmanként releváns:</b> A fővárosban az önkormányzat a fő szerződő partner (két esetben), de a kisebb városokban nincs hosszú távú együttműködés (két esetben).
Társadalom	<b>Kevésbé releváns:</b> A magánszemélyek ügyfelek és önkéntesek, de az SE-vel szembeni negatív társadalmi hozzáállás akadályozza működésüket.
Forprofit vállalatok	<b>Kevésbé releváns:</b> A vállalati kapcsolatok ritkábbak, ám két SE hosszú távú együttműködést folytat kiskereskedőkkel.
Harmadik szektorbeli szervezetek és SE-hálózatok	<b>Kevésbé releváns:</b> Az együttműködést sikertelennek és nem túl jövedelmezőnek tekintik.
Fejlesztési és támogató szervezetek	<b>Kevésbé releváns:</b> Negatív tapasztalatok a képzéssel és mentorálással kapcsolatban három esetben.

Az 1990-es években alapított szervezetek esetében az alapítványi jogi forma volt a legalkalmasabb arra, hogy szociális és egészségügyi szolgáltatásokat nyújtsanak, és ehhez törvényes támogatást kapjanak. Az újabb szervezetek esetében a szociális szövetkezeti jogi formát azért választották, mert egy uniós társfinanszírozású támogatási program támogatta a szociális szövetkezetek létrehozását. Egy másik esetben a forprofit jogi formát azért választották, hogy jobban kapcsolódjanak a magánszektorhoz, és ne tapasztalják nonprofit szervezetek növekvő problémáit. Az évek során a jogi formák többnyire nem változtak. Egy alapítvány esetében azonban az üzleti tevékenység a jogi formát is befolyásolta. Ebben az esetben a jogi környezet rugalmatlansága miatt, amely nem tette lehetővé a szolgáltatások

diverzifikációját, beleértve az üzleti tevékenységük megkezdését is, az eredeti jogi formában más szervezetek (más alapítvány és nonprofit kft.) jöttek létre.

*„Aztán jöttek az ígéretek, hogy minden induló szociális szövetkezet X millió támogatást kap.” (6. interjúalany)*

A társadalmi vállalkozások fő tevékenységei az évek során gyakran változtak. A szervezetek működésüket kisebb jelentőségű szolgáltatásokkal és termékekkel kezdték (pl. nyári tábor és tanácsadási szolgáltatás), amelyeket az állami intézmények nem vagy nem megfelelő módon nyújtottak. A régebbi szervezetek arról számoltak be, hogy az önkéntes tevékenységtől fokozatosan növekedtek és bővültek, és olyan szociális intézmények létrehozásáig jutottak el, amelyek bentlakásos és nappali ellátást biztosítanak. A célcsoport tagjainak foglalkoztatása részben a rendelkezésre álló finanszírozásnak is köszönhető. Ugyanakkor egyes szolgáltatások megszűntek az állami finanszírozás hiánya, a helyi önkormányzati támogatás megvonása vagy a piaci környezet megváltozása miatt. Néhány interjúalany azonban arról is beszámolt, hogy a hátrányos helyzetű célcsoportok számára nyújtott szolgáltatásokat annak ellenére fenntartották, hogy nem találtak külső finanszírozási forrást.

*„Az első cél az volt, hogy otthont teremtsünk, és amikor az otthon kezdett formát öltetni, rájöttünk, hogy nem számít, hogy van egy ház a fejük fölött és van mit enniük, ha nem dolgoznak, és nincs foglalkoztatás.” (2. interjúalany)*

Ami a pénzügyi forrásokat illeti, az alapítók a legtöbb esetben saját tőkéjük befektetésével indították el a kezdeményezéseket, emellett néhány esetben támogatást is nyújtottak. A tevékenységek fejlődésével párhuzamosan a bevételek nagysága és szerkezete is változott. A közfinanszírozás – központi, jogszabályban előírt támogatások, segélyek és juttatások – vált a régebbi társadalmi vállalkozások elsődleges forrásává, ami hosszú távon nem biztosította a fenntartható működést. Ezekben az esetekben a piaci és értékesítési tevékenységek a kezdeti, nonprofit szolgáltatások kiegészítő tevékenységeiként jelentek meg, hogy enyhítsék a finanszírozási bizonytalanságot és elősegítsék a finanszírozási fenntarthatóságot. Bár a fiatalabb szervezetek kifejezetten a piaci bevételek megszerzésére jöttek létre, működésük biztosításához támogatásokra is szükségük volt. Jelenleg a szervezetek éves összbevétele széles skálán mozog, a kisebb szervezetek 10 000-40 000 eurós bevételétől a szociális intézményeket fenntartó alapítványok 1-2 millió eurós bevételéig. Az értékesítési árbevétel minden szervezet

esetében alacsony maradt; a nagyobb szervezetek éves bevételének 10-20%-a származik értékesítésből, míg a kisebb szervezetek esetében a teljes bevétel csekély. Az egyéb potenciális finanszírozási források, mint például a magán- vagy vállalati adományok, nem meghatározóak. Így az egészségügyi vagy szociális szolgáltatásokat nyújtó társadalmi vállalkozások elsősorban az állami finanszírozási forrásoktól függenek, amelyeket piaci értékesítési bevételekkel egészítenek ki. Az SE-k működése azonban hosszú távon még mindig nem fenntartható. A régebbi, már működő szervezetek csak egy évre előre tudnak tervezni, míg a fiatalabb szervezetek vagy teljesen felfüggesztik tevékenységüket, vagy csak mellékfoglalkozásként működnek, miközben az alapítóknak más mindennapi munkájuk van.

*„Ennek kiépítése elég lassan, lépésről lépésre kezdődött. Volt egy tagi kölcsön, ami segített az elindulásban. Később, a szolgáltatások bővülésével újabb dilemma merült fel: gyártunk bizonyos dolgokat, de hol adjuk el”. (5. interjúalany)*

A szervezetek humán erőforrásai is megváltoztak a pénzügyi helyzetüknek megfelelően, az alapítók többnyire önkéntes munkájáról több főállású alkalmazottra váltottak. A kezdeményezésekben foglalkoztatottak száma változó volt, a több száz főtől 1 regisztrált alkalmazottig terjedt. A szakemberek foglalkoztatása azonban gyakran még a nagyobb múltú szervezetek számára is kihívást jelentett, mivel gyakran csak a piaci bér alatt vagy részmunkaidőben tudtak számukra munkát biztosítani. Ugyanakkor a finanszírozási szempontok ellensúlyozására a társadalmi vállalkozások kihasználhattak bizonyos, a potenciális munkavállalók számára vonzó tulajdonságokat, például azt, hogy társadalmi célért dolgoznak, és saját ötleteiket valósítják meg. Emellett hangsúlyt kapott a munkavállalók véleményének figyelembevétele és a célcsoporttal való közvetlen kapcsolat, ami szintén segítette a munkavállalók elkötelezettségét.

*„A kollégáinkról azt mondanám, hogy túlterheltek, lehet, hogy nem ez a legjobb szó, de az ember tényleg sok mindent csinál, szerintem ez is jó dolog olyasvalakinek, aki mindig szeret új feladatokat vállalni”. (4. interjúalany) (3. táblázat)*

## **6. Lezárás**

Az újintézményi elmélet szerint egy szervezeti mező fejlődését – akár induló, vagy már működő szervezet – bizonyos kulcsszereplők és hatások alakítják (Pinch és Sunley, 2015). A fentiekben összefoglalt különböző elméleti megközelítések (Dimaggio és Powell, 1983; Nicholls, 2010; Kerlin, 2010; DiMaggio, 1991) alapján a társadalmi vállalkozások szervezeti

mezője esetében a kulcsszereplők a központi állam, a helyi önkormányzatok, közintézmények, nemzetközi szervezetek (például az EU), fejlesztési és támogató szervezetek, hálózatok, tudományos intézmények, maguk a társadalmi vállalkozások és társadalmi vállalkozók, a forprofit és harmadik szektorbeli szervezetek és a társadalom, például mint polgárok, ügyfelek vagy kedvezményezettek. A szociális és egészségügyi ágazatban tevékenykedő társadalmi vállalkozásokat szintén befolyásolták e speciális jóléti területek már kialakult intézményi szabályai és normái. A jelen tanulmány a hazai szociális és egészségügyi szektorban a társadalmi vállalkozások szervezeti mezőjét befolyásoló kulcsszereplők jellemzőit vizsgálta, és feltárta a szociális és egészségügyi szolgáltatásokat nyújtó társadalmi vállalkozásokkal való kapcsolataikat és azok hatását.

A szociális és egészségügyi ágazatban az SE terepét alakító kulcsszereplők elemzésekor elsődleges fontosságú az állam és különösen a közjóléti rendszer múltbeli és jelenlegi jellemzőinek vizsgálata. Emellett a civil társadalom és a harmadik szektor, a szövetkezetek és a magánszektor is hatással van a társadalmi vállalkozási szektorra (Európai Bizottság, 2019a). A magyarországi társadalmi vállalkozásokat – más közép- és kelet-európai országokhoz hasonlóan – befolyásoló főbb jellemzők közé tartozik az állam hagyományosan kiváltságos szerepe a szolgáltatások nyújtásában, a jóléti kiadások alacsony szintje és a közszférát, mint elsődleges szolgáltatót előnyben részesítő társadalmi hozzáállás.

A szolgáltatásnyújtás nem állami szervezeteknek történő kiszervezésére irányuló korábbi erőfeszítések, a harmadik szektor dinamikus növekedése, a neoliberais gazdaságpolitika, a szövetkezetekkel szembeni bizalmatlanság és az alacsony CSR szintén meghatározó jellemzők. Emellett a közelmúltbeli (újra) központosítási tendenciák, a közjóléti szolgáltatások csökkenő vagy stagnáló kiadásai és a civil társadalmi szervezetek lehetőségeinek szűkülése is alakította az SE filozófiát. A társadalmi vállalkozások szervezeti mezője az elmúlt években kezdett kialakulni, különösen egyes, közvetlenül erre a területre összpontosító kulcsszereplők megközelítései nyomán. Ezek közé tartoznak a piaci alapú fenntarthatóságra összpontosító szakmai és pénzügyi támogatást nyújtó nemzetközi fejlesztési és támogató szervezetek, valamint a központi állam – és az EU – által egyes jogi formáknak munkaintegrációs célokra nyújtott finanszírozása.

### 3. táblázat: A vizsgált társadalmi vállalkozások érintett működési területei

Kulcsszereplők hatása a következőkre:	Társadalmi vállalkozások
Jogi forma	A rugalmatlan és bürokratikus állami szabályozási és finanszírozási környezet hatása.
Fő tevékenységek	Az önkéntes tevékenységektől a szociális és egészségügyi szolgáltatások és intézmények létrehozásáig történő növekedés. A célcsoport új tevékenységei és foglalkoztatása a rendelkezésre álló állami finanszírozásnak köszönhető, a szolgáltatások néha megszűnnek a finanszírozás hiánya miatt.
Pénzügyi források	Kezdetben saját tőke és támogatások befektetése. Ezt követően állami finanszírozás (központi jogszabályi támogatás, segélyek és juttatások) valamint kiegészítő piaci és értékesítési tevékenységek, de a hosszú távú fenntarthatóság nem valósult meg.
Emberi erőforrások	Az alapítók többnyire önkéntes munkájából teljes munkaidős alkalmazottakká váltak, de a piaci bér alatt vagy részmunkaidőben dolgoznak.

Annak vizsgálatára, hogy a szociális és egészségügyi szolgáltatásokat nyújtó társadalmi vállalkozások hogyan kapcsolódnak a kulcsszereplőkhöz és hogyan lépnek kapcsolatba velük, négy esettanulmányt készítettünk az említett ágazatokban működő társadalmi vállalkozásokról. A megállapítások alapján maguk a társadalmi vállalkozók és a speciális célcsoportok mellett elsősorban a központi állam (és finanszírozáson keresztül az EU), speciális szociális és egészségügyi közintézmények és önkormányzatok gyakoroltak jelentős hatást a társadalmi vállalkozások működésére. A vizsgált kezdeményezések olyan szolgáltatásokat vagy termékeket kínálnak célcsoportjaiknak, amelyeket az állami jóléti rendszer egyáltalán nem vagy nem megfelelő módon nyújt. Az SE-k tehát inkább helyettesítik, mint kiegészítik az állami intézményeket, ami az államnak a jóléti szolgáltatásokból való kivonulását jelenti. A vizsgált kezdeményezések még mindig nem gazdaságilag életképesek, hanem az állami finanszírozástól és az EU által társfinanszírozott támogatásoktól függenek. A szociális és egészségügyi közintézmények, valamint néhány esetben a helyi önkormányzatok támogatása szintén kulcsfontosságú. E kulcsszereplők hiányosságai azonban számos akadályt jelentenek a társadalmi vállalkozások mindennapi működése és hosszú távú fenntarthatósága szempontjából. Ugyanakkor a magánügyfelekkel, a szakmai hálózatokkal és különösen az SE-hálózatokkal, a fejlesztési és támogató szervezetekkel, valamint a harmadik és a magánszektorral való kapcsolataik kevésbé meghatározóak. A helyi és ágazati együttműködés alacsony szintje, valamint a negatív társadalmi hozzáállás szintén akadályozza működésüket.

A kulcsszereplők jelentős hatást gyakorolnak a vizsgált társadalmi vállalkozások működésére. Az általuk használt különböző diskurzusok és nyomásgyakorlások befolyást gyakoroltak a szervezeti mező alakulására (Dimaggio és Powell, 1983; Nicholls, 2010). A társadalmi vállalkozások jogi formájára, fő tevékenységeire, valamint finanszírozási és humán erőforrásaira jelentős hatással voltak a kulcsszereplők, különösen a központi állam és a közjóléti intézmények jellemzői. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozásokat nem tekintik egyenrangú partnernek. Kevés lehetőségük van arra, hogy intézményi vállalkozóként lépjenek fel, befolyásolják intézményi környezetüket és rendszerszintű változásokat érjenek el (DiMaggio, 1991; Nicholls és Cho, 2006). Működésük általában kis léptékű marad, valamint a szociális és egészségügyi ágazat kulcsszereplői és általában a társadalmi vállalkozás szervezeti területe által alakított lehetőségek és korlátok határozzák meg.

A kutatás azt mutatja, hogy az újintézményi elmélet értékes keretet nyújt a hazai kontextus megértéséhez, mivel feltárja, hogy bizonyos kulcsszereplők hogyan befolyásolják az SE szervezeti mezőjének fejlődését. Rávilágít arra is, hogy a kulcsszereplők múltbeli és jelenlegi jellemzői regionális sajátosságokat mutatnak. A magyarországi kutatási megállapítások ugyanis hasonlóságot mutatnak a más KKE-országokban végzett kutatásokkal (Galera, 2009; Baturina et al., 2021; Ciepielewska-Kowalik et al., 2021). Az SE területét meghatározó szereplők – az állam és a nemzetközi szervezetek, mint például az EU, valamint a fejlesztési és támogató szervezetek – megközelítései azonban mindeddig kevésbé voltak tekintettel az ország és a régió sajátos kontextusára. Ehelyett a piaci alapú fenntarthatóság hangsúlyozásával hozzájárultak ahhoz, hogy az állam kivonuljon a jóléti szolgáltatásokból. Az SE szervezeti mezőjének regionális sajátosságai – mint például az állami finanszírozástól való függés, a kis mennyiségű árbevétel, az alternatív erőforrások szűkössége és kihasználatlansága, a szolgáltatások növekvő centralizációja vagy a kulcsszereplők közötti alacsony szintű együttműködés – azonban jelentősen befolyásolták a társadalmi vállalkozások mindennapi működését. Ezért ezeket a jellemzőket figyelembe kell venni az uniós vagy országos szintű közpolitikai irányok kialakításakor, a szakmai vagy pénzügyi támogatás kijelölésekor vagy a témával kapcsolatos kutatások elvégzésekor. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozások számára a tapasztalataik és nézeteik megosztására, érdekeik képviseletére és a politikai irányok alakítására vonatkozó lehetőségek bővítése a szervezeti terep hosszú távú fejlődését is szolgálja.

A kutatás a regionális- és országspecifikus jellemzők mellett az ágazati sajátosságokat is feltárta, hozzájárulva a szociális és egészségügyi ágazatokra összpontosító nemzetközi



kutatásokhoz (Roy et al., 2012; Caló et al., 2019; Frith, 2014). Bár Magyarországon a szociális és egészségügyi szolgáltatások elsődleges szolgáltatója az állam, a társadalmi vállalkozások is megjelentek ezekben az ágazatokban, és megoldásokat hoztak létre az állami jóléti intézmények által megoldatlan társadalmi problémákra. A szolgáltatások helyettesítése azonban ahelyett, hogy egyenrangú partnerként működne együtt az állami jóléti rendszerrel, a jóléti állam megszorításainak irányába mutat. Ugyanakkor az intézményi környezet továbbra is megoldatlan hiányosságai akadályozzák az SE területének fenntarthatóságát. A jelenlegi közpolitika elsősorban a társadalmi vállalkozásokra összpontosít a munka integrációjával kapcsolatban, és nem ismeri el szerepüket a jóléti rendszer más területein, például a szociális és egészségügyi szolgáltatásokban. A befogadóbb és együttműködőbb intézményi környezet megteremtése érdekében a közpolitikának figyelembe kellene vennie a terep diverzitását, és foglalkoznia kellene a társadalmi vállalkozásoknak különösen a szociális és egészségügyi ágazatban való hozzájárulásával.

## **7. Konklúzió**

A jelen tanulmány a magyarországi szociális és egészségügyi szektorban működő társadalmi vállalkozások intézményi környezetét és szervezeti tevékenységét vizsgálta, egyes hátrányos helyzetű célcsoportokra – alkohol- és drogfüggőségben szenvedőkre, értelmi fogyatékosokra és autistákra, testi fogyatékosokra és hajléktalanokra – fókuszálva. A kutatás célja különösen annak vizsgálata volt, hogy egyes, a társadalmi vállalkozások szervezeti mezőjét befolyásoló kulcsszereplők hogyan hatnak a társadalmi vállalkozások mindennapi működésére, valamint hogyan kapcsolódnak a társadalmi vállalkozások ezekhez a kulcsszereplőkhöz és hogyan lépnek kapcsolatba velük.

A kutatás a téma vizsgálatához az újintézményi elmélet megközelítéseit használta, különösen az intézményi izomorfizmus elméletét, a reflexív izomorfizmust, a történeti institucionalizmust, az intézményi vállalkozást; valamint a társadalmi üzleti modellt vásznat. A kutatás során alkalmazott módszerek közé tartozott a szekunder kutatás és négy kvalitatív esettanulmány hazai társadalmi vállalkozásokról, amelyek szociális és egészségügyi szolgáltatásokat nyújtanak kifejezetten hátrányos helyzetű csoportok számára.

A kutatási megállapításokat bemutatva a tanulmány a hazai szociális és egészségügyi szektorban működő társadalmi vállalkozások jellemzőit írta le, azonosítva az SE szervezeti mezőjét befolyásoló kulcsszereplők és maguk a társadalmi vállalkozások közötti kapcsolatokat,

kölcsönhatásokat és partnerségeket. A kutatás megállapította, hogy a társadalmi vállalkozások mindennapi működését leginkább a központi állam, a szociális és egészségügyi közintézmények és az önkormányzatok befolyásolják. Ezzel szemben a magánügyfelek, hálózatok, fejlesztési és támogató szervezetek, a harmadik szektorbeli szervezetek és a forprofit vállalkozások csak korlátozottan kapcsolódnak és gyakorolnak hatást. A legfontosabb szereplők befolyásolják a társadalmi vállalkozások jogi formáját, fő tevékenységeit, valamint pénzügyi és humán erőforrásait, míg maguk a társadalmi vállalkozások csak kevésbé befolyásolják intézményi környezetüket.

A kutatás segít megérteni az ilyen típusú kezdeményezések lehetőségeit és akadályait a magyar jóléti rendszerben, ami javíthatja a szociális és egészségügyi szolgáltatásokkal foglalkozó társadalmi vállalkozások mindennapi működését, informálhatja a nemzeti közpolitikát és az uniós szintű megközelítéseket, valamint nemzetközi összehasonlításra is lehetőséget nyújt. A regionális és ágazati sajátosságok feltárásával a dokumentum rávilágít a társadalmi vállalkozások sokféleségére, és ezáltal gazdagítja a társadalmi vállalkozásokról alkotott jelenlegi képet. A kutatás korlátjai azonban a feltáró, kvalitatív jellegéből fakadnak, ezért a tárgyalt témák átfogóbb áttekintéséhez további kutatásokra van szükség.

## Hivatkozásjegyzék

Baturina, D., Mihály, M., Haska, E., Ciepielewska-Kowalik, A., Kiss, J., Agolli, A., Bashevskaja, M., Korunovska-Srbijanko, J., Rakin, D. and Radojićić, F. (2021), "The role of external financing in the development of social entrepreneurship", in Defourny, J. and Nyssens, M. (Eds), *Social Enterprise in Central and Eastern Europe - Theory, Models and Practice*, Routledge, Abingdon, pp. 218-234. ) [A külső finanszírozás szerepe a társadalmi vállalkozás fejlesztésében.]

Bányai, B., Geambasu, R., Légmán, A. and Megyesi B. (2012), *Az állam redisztributív szerepével kapcsolatos attitűdök összehasonlító vizsgálata Európa államaiban*. *Studies in Sociology* (Institute of Sociology, Centre for Social Sciences, Hungarian Academy of Sciences), Budapest, available at: [http://ess.tk.mta.hu/wp-content/uploads/2013/04/Messing\\_Sagvari\\_szerk\\_Kozossegi\\_vizonyulasaink1.pdf](http://ess.tk.mta.hu/wp-content/uploads/2013/04/Messing_Sagvari_szerk_Kozossegi_vizonyulasaink1.pdf) (accessed: 3 February 2020)

Bényei, A., Nagy, Á., Nizák, P. and Péterfi, F. (2007), "A kormányzat civil stratégiája és az ehhez fűzött szakmai álláspont" *Civil Szemle*, Vol. 4 No. 2, pp. 5-54.

Bocz, J. (2009), "'Jéghegyek'. Tévhitek, avagy a magyar nonprofit szektor mélyrétegei" *Civil Szemle*, Vol. 6, No. 4, pp. 24-50.

Caló, F., Roy, M., Donaldson, C., Teasdale, S. and Baglioni, S. (2018), “Collaborator or competitor: assessing the evidence supporting the role of social enterprise in health and social care”, *Public Management Review*, Vol. 20 No. 12, pp. 1790-1814. [Partner vagy versenytárs: a szociális vállalkozás egészségügyi és szociális ellátásban betöltött szerepét alátámasztó bizonyítékok felmérése.]

Caló, F., Roy, M., Donaldson, C., Teasdale, S. and Baglioni, S. (2019), “Exploring the contribution of social enterprise to health and social care: a realist evaluation”, *Social Science and Medicine*, Vol. 222, pp. 154-161. [A társadalmi vállalkozás egészségügyi és szociális ellátáshoz való hozzájárulásának feltárása: relista értékelés.]

Ciepielewska-Kowalik, A., Vidovi'c, D., Kiss, J., Hubai, L., Legnerov'a, K. and Dohnalov'a, M. (2021), “12. The influence of historical and institutional legacies on present-day social enterprises in CEE countries: lessons from Poland, Hungary, the Czech Republic and Croatia”, in Defourny, J. and Nyssens, M. (Eds), *Social Enterprise in Central and Eastern Europe, Theory, Models and Practice*, Routledge, Abingdon, pp. 201-217. [A történelmi és intézményi örökségek hatása a mai társadalmi vállalkozásokra a kelet-közép-európai országokban: tanulságok Lengyelországból, Magyarországról, Csehországból és Horvátországból.]

Czibere, I., Gerő, M. and Kovách, I. (2017), “Újraelosztás és integráció” Kovách, I. (Ed.), *Társadalmi integráció. Az egyenlőtlenségek, az együttműködés, az újraelosztás és a hatalom szerkezete a magyar társadalomban*. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Budapest - Belvedere Meridionale, Szeged, pp. 51-116.

Csillag, S., Toarniczky A. and Primecz H. (2018), “Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR rendszerek” *Vezetéstudomány*, Vol. 49 No. 6, pp. 33-45.

Defourny, J. and Nyssens, M. (2006), “Defining Social Enterprise”, Nyssens, M. (Ed.), *Social Enterprise: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, Abingdon, Oxon, pp. 3-26. [A társadalmi vállalkozás meghatározása.]

Defourny, J. and Nyssens, M. (2010), “Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector”, *Policy and Society*, Vol. 29 No. 3, pp. 1-12. [Társadalmi vállalkozás Európában: A piac, a közpolitikák és a harmadik szektor találkozásánál.]

DiMaggio, P. (1991), “Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920–1940”, Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press, pp.267–292. [Szervezeti mező felépítése szakmai projektként: amerikai művészeti múzeumok.]

DiMaggio, P. and Powell, W. W. (1983), “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organized fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2, pp.147-160. [A vasketrec újragondolva: intézményi izomorfizmus és kollektív racionalitás a szervezett területeken.]

Dohrmann, S., Raith, M. and Siebold N. (2015 “Monetizing social value creation – A business model approach”, *Entrepreneurship Research Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 127-154. [A társadalmi értékteremtés monetizálása – Üzleti modell megközelítés.]

Erdős M., Bognár A., Borda V., Brettner Zs., Kelemen G., Madácsy J., Márk M., Mihaldinecz Cs., Molnár D., Szijjártó L., Szöllősi G. and Vojtek É. (2018), “Az addiktológiai ellátórendszer vizsgálata” Kutatási Zárójelentés, *Szociális Szemle*, Vol.11 No.1-2., pp. 1-289.

European Commission (2011), “Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. A szociális vállalkozásokat, mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása.” COM (2011) 682/2, available at: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/COM2011\\_682\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/COM2011_682_en.pdf), (accessed: 3 February 2020)

European Commission (2013), “Social economy and social entrepreneurship”, *Social Europe guide*, Vol. 4, Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc9e291c-517c-4c64-9f29-428b34aea56d>, (accessed: 7 March 2021) [Szociális gazdaság és társadalmi vállalkozás.]

European Commission (2014), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Country Report: Hungary*, Brussels: European Commission, available at: [file:///C:/Users/noemi/Downloads/SE%20mapping\\_country%20report%20Hungary.pdf](file:///C:/Users/noemi/Downloads/SE%20mapping_country%20report%20Hungary.pdf), (accessed: 4 March 2021) [A társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik térképe Európában – Magyar Országjelentés.]

European Commission (2015), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe - Synthesis report*, Brussels: European Commission, available at: <file:///C:/Users/noemi/Downloads/Synthesis%20report%20FINAL.pdf>, (accessed: 8 February 2021) [A társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik térképe Európában.]

European Commission (2019a), *Social enterprises and their ecosystems in Europe, Updated country report: Hungary*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22> (accessed: 12 December 2020) [A társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik térképe Európában.]

European Commission (2019b), *Country Report Hungary 2019 Accompanying the document. Communication from the commission to the European Parliament, The European Council, The Council, The European Central Bank and The Eurogroup*, available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-hungary\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-hungary_en.pdf) (accessed: 12 December 2020) [A társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik térképe Európában – Magyar Országjelentés.]

European Commission (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe, Comparative synthesis report*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, available at <https://europa.eu/!Qq64ny>, (accessed: 12 December 2020) [Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában, Összehasonlító összefoglaló jelentés.]

Eurostat (2020), “General government expenditure by function (COFOG)”, available at: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV\\_10A\\_EXP\\_\\_custom\\_64402/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EXP__custom_64402/default/table?lang=en) (accessed: 12 December 2020) [Államháztartási kiadások funkciók szerint (COFOG).]

Fekete, É.G. (2017), “A társadalmi gazdaság poszt szocialista sajátosságai Kelet-Közép-Európában. Közép-Európai Közlemények, Vol. 10 No. 1, pp. 59-74.

Fekete, É.G., Hubai, L., Kiss, J., Mihály, M. (2017a.), “Social enterprise in Hungary, ICSEM Working Papers, No. 47”, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project, available at: <https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Hungary%20-%20Fekete%20et%20al.pdf> (accessed: 23 November 2020) [Társadalmi vállalkozás Magyarországon.]

Fekete, É.G., Bereczk, Á., Kádárné, H. Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E. and Szegedi, K. (2017b), “Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről” Zárótanulmány, available at: [https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf) (accessed: 12 December 2020)

Frith, L. (2014), “Social enterprises, healthcare provision and ethical capital”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 105-120. [Társadalmi vállalkozások, egészségügyi ellátás és etikai tőke.]

Galera, G. (2009), “Paid and unpaid labour in the social economy – an international perspective”, in Destefanis, S. and Musella, M. (Eds), *The “Re-Emergence” of Social Enterprises in CEE and the CIS*, Physica-Verlag, Heidelberg, pp. 245-262. [Fizetett és nem fizetett munkaerő a szociális gazdaságban – nemzetközi kitekintés.]

Győri, Zs. (2010), “CSR-on innen és túl” Doktori értekezés, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, available at: [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori\\_zsuzsanna.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori_zsuzsanna.pdf), (accessed: 7 March 2021)

Harsányi, L., Széman, Zs. (1999), “Halak és hálók. Kapcsolatok a helyi szociálpolitikában.” Budapest: Nonprofit Kutatócsoport, available at: <http://vmek.niif.hu/01500/01519/01519.pdf>, (accessed 17 February 2021)

Hazenbergh, R; Bajwa-Patel, M., Mazzei, M., Roy, M.J. and Baglioni, S. (2016), “The role of institutional and stakeholder networks in shaping social enterprise ecosystems in Europe”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 12 No. 3, pp. 302-332 [Az intézményi és érintett felek hálózatainak szerepe a társadalmi vállalkozások ökoszisztémáinak alakításában Európában.]

Hubai, L. (2016), “Demokratikus szolidaritás: A társadalmi vállalkozások fogalmának és politikai dimenziójának vizsgálata” *Esély*, Vol. 31 No.3, pp. 62-91.

Hungarian Central Statistical Office (HCSO) (2020), “The most important characteristics of the non-profit sector, 2018”, available at <https://www.ksh.hu/docs/eng/xftp/stattukor/nonprofit/enonprofit18.pdf> (accessed: 3 February 2020) [A nonprofit szektor legfontosabb jellemzői.]

- Kajner, P. and Jakubinyi, L. (2015), “Szociális farmok létrehozása Magyarországon” Miskolc: Szimbiózis Alapítvány, available at: [http://szocialisfarm.hu/files/Szocialis%20Farm%20tanulmany%203.2.%20vegleges\\_nokorr.pdf](http://szocialisfarm.hu/files/Szocialis%20Farm%20tanulmany%203.2.%20vegleges_nokorr.pdf), (accessed: 7 March 2021)
- Kerlin, J.A. (2010), “A comparative analysis of the global emergence of social enterprise”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 21 No. 2, pp. 162-179. [A társadalmi vállalkozások globális megjelenésének összehasonlító elemzése.]
- Kerlin, J.A. (2013), “Defining social enterprise across different contexts: a conceptual framework based on institutional factors”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 84-108. [A társadalmi vállalkozás meghatározása különböző kontextusokban: intézményi tényezőkön alapuló fogalmi keret.]
- Kerlin, J.A. (2017), “The macro-institutional social enterprise framework: introduction and theoretical underpinnings”, in Kerlin, J.A. (Ed.), *Shaping Social Enterprise: Understanding Institutional Context and Influence*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 26-51. [A makrointézményi társadalmi vállalkozási keret: bevezetés és elméleti alapok.]
- Kinyik, M. and Vitál, A. (2005), “Közfeladatok ellátása a nonprofit szektorban” *Civil Szemle*, Vol. 2 No. 2, pp. 90-106.
- Kiss, J. (2015), “Társadalmi célok, gazdasági tevékenységek – A társadalmi vállalkozások definíciói” *Civil Szemle*, Vol. 12 No. 1, pp. 5-22.
- Kiss, J. (2018), “A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon” Doctoral dissertation, Eötvös Loránd Science University Faculty of Social Sciences, Doctoral School of Sociology, Program of Social Policy, Budapest, available at: <https://edit.elte.hu/xmlui/handle/10831/41602>, (accessed: 13 January 2021)
- Kiss, J. (2020), „Interplay of theory and practice: experiences from the Hungarian social enterprise field”, *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica*, 2020, Vol. 3, pp. 147-167. [Elmélet és gyakorlat kölcsönhatása: tapasztalatok a magyar társadalmi vállalkozási területről.]
- Kiss, J. and Mihály, M. (2020), “A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon” *Fordulat*, Vol. 1 No. 27, pp. 299-324.
- Kiss, J., Krátki, N. and Deme, G. (2020), “Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szektorokban: intézményi környezet és szervezeti aktivitás” *Esély*, Vol. 31 No. 3, pp. 28-51.
- Kovács, Cs., Komán, G-E. and Kovács, T. (2018), “Szakmai ajánlás nappali ellátás szenvedélybetegek részére” *Emberi Erőforrások Minisztériuma*, available at: [http://kozossegiellatasok.hu/doc/SzenvedelybetegNappaliAjanelas.pdf?fbclid=IwAR3pdrZSOEQVPb2\\_NSWAMpR40Y94f7\\_Gs6o2ZSTnlFkQxll1A-tl-K-mIM](http://kozossegiellatasok.hu/doc/SzenvedelybetegNappaliAjanelas.pdf?fbclid=IwAR3pdrZSOEQVPb2_NSWAMpR40Y94f7_Gs6o2ZSTnlFkQxll1A-tl-K-mIM) (accessed: 12 December 2020)

Krátki, N. and Kiss, J. (2021), “Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modellje” *Vezetéstudomány*, Vol. 52 No. 1, pp. 2-12.

Kuti, É. (2017), “Country Report: Hungary, Civil Society in Central and Eastern Europe: Challenges and Opportunities”, Vienna: Erste Stiftung, available at: [http://www.erstestiftung.org/wp-content/uploads/2020/02/civil\\_society\\_studie\\_issuu\\_e1-1.pdf](http://www.erstestiftung.org/wp-content/uploads/2020/02/civil_society_studie_issuu_e1-1.pdf) (accessed: 23 January 2021) [Országjelentés: Magyarország, Civil társadalom Közép-Kelet-Európában: Kihívások és lehetőségek]

Kvale, S. (1996), *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Writing*, Sage, Thousand Oaks, CA. [Interjúk. Bevezetés a kvalitatív kutatásírásba.]

Lakner, Z. (2005), “A megszakítottág folyamatossága – változó prioritások a rendszerváltás utáni magyar szociálpolitikában” available at: [www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=1390&articleID=4978&ctag=articlelist&iid=1](http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=1390&articleID=4978&ctag=articlelist&iid=1) (accessed 3 May 2021).

Les, E. and Jeliaskova, M. (2007), “A szociális gazdaság Középkelet- és Délkelet-Európában” in Noya, A. (Ed.), *Szociális Gazdaság Nemzetközi Megközelítésben, az OECD Tapasztalatai Tükrében, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány*, Budapest, pp. 111-134.

Les, E. and Kolin, M. (2009), “East-Central Europe”, Kerlin, J. A. (Ed.), *Social Enterprise. A global comparison*, Lebanon: Tufts University Press, pp. 35-63. [Kelet-Közép-Európa - Társadalmi Vállalkozás. Globális összehasonlítás.]

Máté, O. (2017), “Fogyatékossgal élő gyermekek”, Országgyűlés Hivatala Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság available at: [http://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet\\_2017\\_3\\_fogyatekossgal\\_elo\\_gyermekek.pdf/04882905-ee99-4b72-a715-aa7a94a2bf4b](http://www.parlament.hu/documents/10181/1202209/Infojegyzet_2017_3_fogyatekossgal_elo_gyermekek.pdf/04882905-ee99-4b72-a715-aa7a94a2bf4b) (accessed: 3 February 2020)

Mihály, M. (2017), “Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból” *Észak-Magyarországi Regionális Stratégiai Füzetek*, Vol.14. No. 1, pp. 40-57. ”

Misetics, B. (2017), “Lakáspolitikai és hajléktalanság” Ferge, Zs. (Ed.) *Társadalom- és szociálpolitika, Magyarország 1990–2015*, Osiris, Budapest

Mulgan, G. (2006), “Cultivating the other invisible hand of social entrepreneurship: comparative advantage”, *Public Policy, and Future Research Priorities*, Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Social Change*, Oxford: Oxford University Press, pp. 74-95. [A társadalmi vállalkozás másik láthatatlan kezének művelése: komparatív előny.]

Nicholls, A. and Cho, A. H. (2006), “Social entrepreneurship: the structuration of a field”, Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford, pp. 99-118. [Társadalmi vállalkozás: egy terület strukturálása - Társadalmi vállalkozás: a fenntartható társadalmi változás új modelljei.]

Nicholls, A. (2010), “The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 34 No. 4, pp. 611-633. [A társadalmi vállalkozás legitimitása: Reflexív izomorfizmus egy pre-paradigmatikus területen.]

Nyssens, M. (2015), “Social innovation and social enterprise: What dialogues are possible? A European perspective”, Klein, J- L. (Ed.), *La transformation sociale pas l'innovation sociale (Innovation Sociale)*, Presses de l'Université du Québec, Québec, pp. 335-348. [Társadalmi innováció és társadalmi vállalkozás: Milyen párbeszédtek lehetségesek? Európai perspektíva.]

OECD, European Observatory on Health Systems and Policies (2017): “State of Health in the EU, Hungary”, available at: [https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/chp\\_hu\\_hungary.pdf](https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/state/docs/chp_hu_hungary.pdf) (accessed: 13 January 2021) [Egészségügyi állapot az EU-ban.]

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business model generation, A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Inc. Publication, USA: Hoboken, New Jersey. [Üzleti modell innováció.]

Papp, K. (2014), “Rehabilitáció” Debreceni Egyetem Egészségügyi Kar, available at: [https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010\\_0020\\_rehabilitacio\\_magyar/8\\_hajlk\\_talanok\\_rehabilitcija.html](https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010_0020_rehabilitacio_magyar/8_hajlk_talanok_rehabilitcija.html) (accessed 14 January 2021)

Patton, M. Q. (1990), *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks: Sage. [Kvalitatív értékelés és kutatási módszerek.]

Perpék, E. (2017), “Önkéntesség közel s távol: hazai és nemzetközi helyzetkép” available at: [http://real.mtak.hu/71646/1/muhelytan11\\_perpek.pdf](http://real.mtak.hu/71646/1/muhelytan11_perpek.pdf) (accessed 3 May 2021).

Persson, T., Hafén, N. and Rakar, F. (2016), “Report on the relationship between welfare, education and social entrepreneurship”, EFESIIS - Enabling the Flourishing and Evolution of Social Entrepreneurship for Innovative and Inclusive Societies, available at <http://www.fp7-efeseiis.eu/download/welfare-education-and-social-entrepreneurship/> (accessed: 3 February 2020) [Beszámoló a jólét, az oktatás és a társadalmi vállalkozás kapcsolatáról.]

Pestoff, V. (2014), “Hybridity, innovation and the third sector: The co-production of public services”, Defourny, J., Hulgard, L. and Pestoff, V. (Ed.), *Social enterprise and the third sector - Changing European landscapes in a comparative perspective*, Routledge: New York, pp. 250-270. [Hibriditás, innováció és harmadik szektor: A közszolgáltatások koprodukcója.]

Pinch, S. and Sunley, P. (2015), “Social enterprise and neoinstitutional theory”, *Social Enterprise Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 303 – 320. [Társadalmi vállalkozás és újintézményi elmélet.]

Quastharin, A., R. (2016), “Business model canvas for social enterprise”, *Journal of Business and Economics*, Vol. 7. No. 4, pp. 627-637. [Üzleti modell vászon társadalmi vállalkozások számára.]



Roy, M.J., Donaldson, C., Baker, R. and Kay, A. (2012), “Social enterprise: new pathways to health and wellbeing?”, *Journal of Public Health Policy*, Vol. 34 No. 1, pp. 55-68. [Társadalmi vállalkozás: új utak az egészséghez és a jóléthez?.]

Roy, M.J., McHugh, N., Huckfield, L., Kay, A. and Donaldson, C. (2014), “The most supportive environment in the world”? tracing the development of an institutional’ ecosystem’ for social enterprise”, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26 No. 3, pp. 777-800. [A világ leginkább támogató környezete? az intézményi „ökoszisztéma” fejlődésének nyomon követése a társadalmi vállalkozások számára.]

Scharle, Á. and Szikra, D. (2015), “Recent changes moving Hungary away from the European social model”, Vaughan-Whitehead D. (Ed.), *The European Social Model in Crisis. Is Europe Losing it's Soul?*, Edward Elgar Publisher: Cheltenham, pp. 289-339. [A közelmúltban bekövetkezett változások elmozdítják Magyarországot az európai szociális modelltől.]

SEFORIS (2016), “Country Report: Hungary”, available at: <http://www.seforis.eu/reports/> (accessed: 3 February 2020) [Országjelentés Magyarország.]

State Audit Office (2019), “Elemzés az egészségügy finanszírozásáról” available at: [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2019/egeszseguy\\_finanszirozasa20190628.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2019/egeszseguy_finanszirozasa20190628.pdf?download=true) (accessed: 3 February 2020)

Szalai, J. and Svensson, S. (2018), “On civil society and the social economy in Hungary”, *Intersections, EEJSP*, Vol.4 No. 4, pp. 107-124. [A civil társadalomról és a szociális gazdaságról Magyarországon.]

Szikra, D. (2018), “Welfare for the wealthy, the social policy of the Orbán-regime, 2010-2017”, Friedrich Ebert Stiftung Budapest, available at: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/14209.pdf> (accessed: 17 January 2021) [Tehetősek jóléte, az Orbán-rendszer szociálpolitikája, 2010-2017.]

Szűcsné dr. Dóczy, Zs. (2015), “A szociális ellátórendszer és az egészségügyi intézmények kapcsolata” available at: [http://www.ijsz.hu/UserFiles/20\\_b\\_szucsne\\_dr\\_doczi\\_zs\\_a\\_szocialis\\_ellatorendszer\\_es\\_egeszseguyi\\_intemenyek\\_kapcsolatrendszer.pdf](http://www.ijsz.hu/UserFiles/20_b_szucsne_dr_doczi_zs_a_szocialis_ellatorendszer_es_egeszseguyi_intemenyek_kapcsolatrendszer.pdf), (accessed: 3 February 2020)

Tóth, L., Varga, E. and Varga, P. (2011), *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon*. Budapest: NESsT.

USAID (2017), *2016 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*, Washington: U.S. Agency for International Development. [2016. évi KSH Fenntarthatósági Index Közép-Kelet-Európára és Euráziára.]

Vickers, I., Fergus, L., Sepulveda, L. and McMullin C. (2017), “Public service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing”, *Research Policy*, Vol.46. No. 10, pp. 1755–1768. [Közszolgáltatási innováció és

több intézményi logika: Az egészséget és jólétet biztosító hibrid társadalmi vállalkozások esete.]

## 5.2 Második cikk

### **SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI TERÜLETEKEN MŰKÖDŐ TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MŰKÖDÉSI MODELLJEI**

### **BUSINESS OPERATING MODELS OF SOCIAL ENTERPRISES IN THE SOCIAL AND HEALTH FIELDS**

Jelen tanulmány célja, hogy bemutassa a hazai egészségügyi és szociális szektorban tevékenykedő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljeinek bizonyos fajtáit. A cikk statisztikai adatok elemzésén és négy esettanulmány részletes bemutatásán alapul. A kutatás során kétféle társadalmi vállalkozók által használt üzleti működési modell került azonosításra. Azok a társadalmi vállalkozások, amelyek az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modellt használják, fő bevételeiket az államtól realizálják, továbbá igyekeznek ezt kiegészíteni saját értékesítési csatornájukon szerzett különféle jövedelmi forrásokkal. Ezzel szemben egyes társadalmi vállalkozások a magánpiaci értékesítésen alapuló modellt használják, melyek elszakadni kívánnak az állami bevételi forrásoktól, arra törekedve, hogy önálló értékesítési tevékenységből származó bevételt generáljanak.

The aim of the publication is to introduce certain types of business operating models of social enterprises which are operating in the health and social sectors in Hungary. The article is based on statistical data analysis and four case studies. During the research, two types of models used by social entrepreneurs were identified. One part of social enterprises use the model of public funding with complementary sales activity, realize their main revenue from the state and seek to supplement it with revenue sources generated through their own sales channels. In contrast, there are social enterprises which use the model based on private market sales, detached from public revenue sources, in an effort to generate revenue from independent sales activity.

**Kulcsszavak:** társadalmi vállalkozás, üzleti modell, üzleti működés, szociális ellátás, egészségügy

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre. - The present publication is the outcome of the project „From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

## **Bevezetés**

Magyarországon növekvő tendenciát mutat a társadalmi vállalkozások iránti szakmai érdeklődés, emelkedik a témával kapcsolatos kutatások száma. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljeivel viszonylag kevés hazai elemzés foglalkozik. A jelenlegi üzleti jellegű kutatások kapcsán, Bereczk Ádám & Bartha Zoltán (2019) 220 magyar társadalmi vállalkozás esetében vizsgálta a szervezetek önálló bevételtermelő képességét. Bihary Barbara 2017-es tanulmányában a társadalmi vállalkozások bizonyos pénzügyi mutatóit és üzleti modelljeit kutatta egy konkrét szervezet esetében. Török Áron & Agárdi Irma (2020) az élelmiszerláncokban tevékenykedő társadalmi vállalkozások önfenntartó működését vették górcső alá. Az OFA Nonprofit Kft & Grants Europe Consulting kutatása (2018) pedig rámutatott arra a tényre, hogy a társadalmi vállalkozások finanszírozási helyzete önmagában nem eléggé erős, fenntartható működtetésükhöz sok esetben szükség van külső pénzügyi források bevonására.

A társadalmi vállalkozások hazánkban többféle jogi formában működnek, nonprofit szervezetként, alapítványi, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági formában; és forprofit működési módon, ide értve a betéti társaságokat, korlátolt felelősségű társaságokat, szövetkezeteket és a szociális szövetkezeteket is (Európai Bizottság, 2019). Jogi formától függetlenül nonprofit és forprofit társadalmi vállalkozások is végezhetnek piaci alapú tevékenységeket. Az üzleti jellegű működés erősítése egyre növekvő érdeklődésre tart számot, különböző szervezetek és programok (pl. Ashoka, NESsT, Erste SEEDS program) tűzték ki célul a szektor fejlesztését olyan a társadalmi vállalkozók számára készült kurzusokkal, amelyek az üzleti, vállalkozói készségeiket építik. A szektor tevékenységek tekintetében is változatos képet mutat: a legfrissebb kutatások alapján az oktatás (36%), szociális ellátás (34%), kultúra (34 %), hobbi és szabadidő (27%), közösségfejlesztés (27%), gazdaságfejlesztés és foglalkoztatás (24%), környezetvédelem (23%), sport (12%), egészségügy (11%) és

nemzetközi kapcsolatok (11%) jelennek meg fő tevékenységi területekként (G. Fekete et al., 2017). Ugyanakkor a szektort érintő szakpolitikák, fejlesztő programok és kutatások e tevékenység alapú különbségeket kevésbé veszik számításba, a társadalmi vállalkozás szektort inkább általánosságban kezelik.

A jogi formák és tevékenységi területek sokszínűsége lehetőséget biztosít a társadalmi vállalkozások számára az egyéni, sajátos működésre, beleértve az általuk használt üzleti modelleket is. A kutatók számára igen széleskörű eszköztár áll rendelkezésre a témát illetően, hiszen tipizálni lehet a társadalmi vállalkozások jogi forma szerinti eltérő működési irányait, a nonprofit és forprofit szervezetek üzleti modelljeit, és lehetőség van az egyes specifikus tevékenységi területeken betöltött szerepük befolyásának vizsgálatára is. Jelen tanulmányunk e sokszínűséget megragadva két, a társadalmi vállalkozások számára jelentős tevékenységi területen, a szociális és egészségügyi szektorokban, különböző jogi formákban működő hazai társadalmi vállalkozások által használt néhány üzleti működési modell feltárásához járul hozzá. A tanulmány az e két szektorban működő társadalmi vállalkozások intézményi hátterét és céltudatos aktivitását vizsgáló kutatásunk részeredményeit tárgyalja, a feltárt üzleti modellek a kiválasztott társadalmi vállalkozások működésébe nyújtanak bepillantást különböző bevételi csatornáik elemzésén keresztül.

### **A társadalmi vállalkozások definíciói**

A társadalmi vállalkozásokról számos különböző meghatározást olvashatunk a hazai és a nemzetközi szakirodalomban. Defourny, Hulgard & Pestoff (2014) alapján három iskola foglalja magába a társadalmi vállalkozások koncepciójának meghatározását: két amerikai iskola és egy európai iskola. Az egyik amerikai iskola a piaci jövedelem iskola (earned income), a másik pedig a társadalmi innovációs iskola (social innovation), az európai megközelítés pedig az EMES iskolához köthető (Kiss, 2018). A piaci jövedelem iskola szerint a bevételi források diverzifikációja és a jövedelemszerzés stratégiája szolgálja a társadalmi cél hatékony megvalósulását. Az iskola két szemléletmódja a vállalkozó nonprofit (commercial nonprofit) és a misszió vezérelt üzlet (social-purpose/ business/mission-driven business) szemlélet. Az első a piaci bevételekkel rendelkező nonprofit szervezeteket tekinti társadalmi vállalkozásnak, a második pedig magában foglalja az összes társadalmi célú üzleti jellegű kezdeményezést, tehát ide tartoznak a piaci alapú működéssel rendelkező szervezetek is. A társadalmi vállalkozások elsődleges célja egy adott társadalmi probléma megoldása a

profitmaximalizálásra való törekvés helyett. Ezek a szervezetek a piac adta körülmények között működnek, gazdasági funkciójuk segíti a társadalmi vállalkozók által kitűzött társadalmi küldetés megvalósítását (Defourny & Nyssens, 2016). Repisky & Tóth (2019, p.12.) például cikkükben „*társadalmi vállalkozásnak tekintik azokat a vállalkozásokat, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra.*”

A társadalmi innovációs iskola a társadalmi vállalkozó személyiségét állítja fókuszba, aki újszerű megoldások révén éri el társadalmi célját. A társadalmi vállalkozó olyan aktív cselekvő, aki folyamatosan monitorozza a körülötte lévő lehetőségeket és folyamatos tanulás és fejlesztés által támogatja a társadalmat. Gregory Dees (1998, p.4.) magát a társadalmi vállalkozót és annak tevékenységeit írja le, szerinte „*a társadalmi vállalkozók a társadalmi szektor kulcs ügynökei, akik az alábbi szempontok szerint tevékenykednek:*

- *társadalmi küldetés az üzleti, magánjellegű küldetés helyett,*
- *a piac adta lehetőségek felismerése és kihasználása a társadalmi érték megteremtése érdekében,*
- *folyamatos innováció és annak a társadalmi vállalkozás működésébe való adaptálása,*
- *tevékenységek vállalása a jelenleg rendelkezésre álló erőforrások korlátozása nélkül,*
- *működési elszámoltathatóság, társadalmi hatás mérése.*”

Az európai iskola az EMES (L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe) nemzetközi kutatóhálózat iskolája a társadalmi vállalkozásokat három - gazdasági, társadalmi és irányítási - dimenzió mentén vizsgálja. Eszerint a társadalmi vállalkozások olyan kezdeményezések, amelyek a közösség javát szolgálják, állampolgárok egy csoportja vagy civil szervezetek indítják őket, autonóm módon működnek, jellemzőjük a kollektív és részvételi döntéshozatal, folyamatos termelő és/vagy szolgáltató tevékenységet végeznek, valamint fizetett munkaerővel és gazdasági kockázattal bírnak (Defourny & Nyssens, 2012). Az Európai Bizottság meghatározása a három fő iskola egyfajta szintézise. Eszerint a társadalmi vállalkozások a társadalom számára megteremtett érték minél hatékonyabb létrehozása végett vannak ösztönözve az üzleti tevékenységre, amelyből következik, hogy a profit nagy részét a működésbe forgatják vissza (Európai Bizottság, 2017).

AZ EMES – féle és a piaci jövedelem iskolákban közös elemként jelenik meg az üzleti jellegű működés, vagy bevétel generálás többféle módja és az arra való törekvés (Kiss, 2018). A társadalmi innovációs iskolában pedig megjelenik a részben üzleti működés, hiszen a

vállalkozó folyamatosan figyeli a piac és a működési környezet adta lehetőségeket és megfelelő időben kihasználja azokat. Összességében az üzleti jellegű működés a társadalmi cél megvalósítását teszi lehetővé. A bevétel generálás sokféle módjára (pl. magánadomány, állami támogatás, árbevétel) már a társadalmi vállalkozás definíciókban is található utalás. Ez a fajta sokszínűség adja a társadalmi vállalkozók számára rendelkezésre álló társadalmi üzleti modellek sokféleségét.

### **A társadalmi vállalkozások általános kategóriái**

A társadalmi vállalkozások definícióit adó fő iskolák megközelítéseinek bemutatása után a terület kutatói által különböző szempontok szerint alkotott kategóriákat ismertetünk. Defourny & Nyssens (2016) négy féle modell segítségével határozzák meg a társadalmi vállalkozásokat szektorhoz való kötődésük alapján. A vállalkozói nonprofit modellben (entrepreneurial non-profit model, ENP) a társadalmi vállalkozások olyan nonprofit szervezetek (alapítványok, egyesületek), melyek általános, közösségi érdekekkel rendelkeznek, és amelyek társadalmi céljuk elérése érdekében például tagdíjából, magánadományokból, állami és nem állami donorszervezetektől kapott forrásokból finanszírozzák a működésüket, illetve piaci jellegű bevételekkel egészítik ki azt. A szociális szövetkezeti modell (social cooperative model, SC) szerint a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek kölcsönös érdekképviselően alapulnak, és amelyeket a tagok demokratikus döntéshozatallal működtetnek. Kölcsönös érdekképviselő jön létre a vásárló és az adott termékét értékesítő társadalmi vállalkozás között, a társadalmi vállalkozás és annak termelője, beszállítója között vagy a munkavállalói szakszervezet között. Ez a modell tehát egyesíti tagjai és más csoportok érdekeit. A társadalmi üzleti modellben (social business model, SB) a társadalmi vállalkozások olyan piaci alapon működő szervezetek, amelyek annak érdekében fejlesztik üzleti céljaikat, hogy az általuk kitűzött társadalmi cél teljesüljön. Működésük során ezek a társadalmi vállalkozások ötvözik társadalmi és üzleti céljaikat egymással, amelyeket szervezeti stratégiájukba integrálnak. Végül az állami társadalmi vállalkozás modellben (public-sector social enterprise model, PSE) a társadalmi vállalkozások olyan, az állami intézményekhez nagymértékben kötődő szervezetek, amelyek a költséghatékonyság miatt az állam által kiszervezett szolgáltatásokat végzik. Ezek a fajta társadalmi vállalkozások nagyfokú állami szabályozás, irányítás alatt végzik működésüket.

Alter (2007) modelljeinek egyik megkülönböztető dimenziója a társadalmi vállalkozás szervezeti küldetéséhez való viszonya. A küldetés központú társadalmi vállalkozások (mission-

centric social enterprise) önfinanszírozó modelljüket egy az egyben az adott szervezet küldetésének megvalósítására hozták létre. Jelen esetben a társadalmi vállalkozó egyetlen motivációja a társadalmi küldetés. A küldetéshez köthető társadalmi vállalkozások (mission-related social enterprise) átmeneti formákat jelentenek a küldetés és a profitmotívum között. Ezek a szervezetek olyan szolgáltatásokat értékesítenek, amelyeknek létezik fizetőképes kereslete, és ebből a bevételből fedezik a hátrányos helyzetű kedvezményezettjeik támogatását. Továbbá jellemző rájuk, hogy küldetésüket egyéb szolgáltatásokkal bővítik annak érdekében, hogy hatékonyabban tudják támogatni kedvezményezettjeiket. A küldetéshez nem kapcsolódó társadalmi vállalkozások (social enterprise unrelated to mission) működésében a fókusz a profitszerzésre helyeződik, oly mértékben, hogy feladatuk az anyaszervezet társadalmi programjaival kapcsolatos költségek finanszírozása. Alter (2007) másik megkülönböztető dimenziója az üzleti tevékenységek és a társadalmi programok integrációjának mértéke az adott szervezeten belül. A beágyazott társadalmi vállalkozások (embedded social enterprise) esetén az üzleti tevékenység és a társadalmi programok egybeesnek egymással, ezek a nonprofit szervezetek közvetlenül üzleti aktivitásukból fedezik társadalmi projektjeiket, tehát üzleti aktivitásuk társadalmi projektjükre lett kiépítve. Az integrált társadalmi vállalkozás (integrated social enterprise) esetén a társadalmi célú programok meghaladják az üzleti jellegű tevékenységek mértékét. Legtöbb esetben ez a forma akkor jön létre, amikor a nonprofit szervezetek finanszírozási forrást keresnek, részben az üzleti aktivitásból kívánják támogatni társadalmi projektjeiket. Az externál társadalmi vállalkozások (external social enterprise) esetében a társadalmi programok eltérnek az üzleti tevékenységektől, abban az esetben hozzák létre, amikor a nonprofit szervezetek saját üzleti aktivitásukból kívánják fedezni működési költségeiket és társadalmi szolgáltatásaikat.

A különböző csoportosítások többféle szemszögből vizsgálják a társadalmi vállalkozásokat. Van olyan, amely szektorális kapcsolódás alapján veszi igénybe a modellek segítségét (Defourny & Nyssens 2016); van, amely összehasonlítja a társadalmi vállalkozást egy másik szervezet (anyavállalat) küldetésével (Alter, 2007); és van, amely a társadalmi vállalkozásban megjelenő kettős célötvözet mentén vizsgálja a társadalmi projekt megvalósulásának mértékét a szervezet üzleti teljesítéséhez mérten (Alter, 2007). E tipizálások a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeinek meghatározását is segítik, mert definiálják üzleti és társadalmi céljaik kapcsolatát, rámutatnak a társadalmi vállalkozások államhoz való viszonyára, amellett pedig bemutatják a társadalmi vállalkozók sokszínű lehetőségeit arra vonatkozóan, hogy a nonprofit

működés mellett hogyan és milyen úton realizálhatnak saját bevételt, amely ugyanúgy fellelhető a forprofit működés esetében is.

### **A társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei**

A társadalmi vállalkozás, egy köztes jelenség, a forprofit és a nonprofit szektor között helyezkedik el. A forprofit működés elengedhetetlen része a profitmaximálásra való törekvés, a szervezeti tagok számára történő haszonmaximalizálás. A nonprofit működés fő célja pedig valamilyen társadalmi probléma megoldása, a társadalom számára történő értékteremtés. A társadalmi vállalkozás működésének középpontjában a társadalom és a környezet számára történő haszonmaximalizálás áll. Szervezeti szemszögből nézve a piaci alapú működéssel rendelkező társadalmi vállalkozás a profitmaximalizálásra való törekvés egy új formája, amelynek pénzügyi aktivitása a szervezet által kitűzött társadalmi cél megvalósulását szolgálja (Ashraf, Razzaque, Liaw, Ray & Hasan, 2019). Ugyanakkor meg kell jegyezni, hogy léteznek olyan nonprofit működésű társadalmi vállalkozások, amelyek célja az ún. „nemenővekedés modellje”, amely szerint épp akkora mértékű bevétel realizálása a cél, amely a társadalmi küldetést megvalósítja.

A következőkben a társadalmi vállalkozások által alkalmazott üzleti modellek kerülnek részletezésre, amelyek keretet adnak a szervezetek működési módjainak. Az üzleti modell megmutatja, hogy a vállalkozás milyen módon pozicionálja magát környezeti vagy társadalmi és gazdasági viszonylatban, továbbá tartalmazza a vállalati erőforrások felhasználásának módját (Upward & Jones idézve Anacleto, Paiva & Moura által, 2008). Ezek a modellek olyan innovatív eszközök, amelyek újfajta értékajánlatot és nyereség összetételt határoznak meg. Az értékajánlat maga az-az érték (termék, szolgáltatás), amelyet a társadalmi vállalkozás saját célközönsége számára állít elő (Yunus, Moingeon, Lehman-Ortega idézve Anacleto & társai által, 2008). Egy fenntarthatóan működő üzleti modell az adott szervezet gondolkodásának irányát, a szervezeti logikát összegzi, továbbá értéket teremt a társadalom, környezet és a gazdaság számára (Joyce & Paquin idézve Anacleto & társai által, 2008). Maga a modell segíti a társadalmi vállalkozókat a társadalmi értékteremtés folyamatában.

A társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei a szervezetek működési kereteit írják le, amelyek magukban foglalják az üzleti működés módját, azon belül az értékesíteni kívánt szolgáltatásokat vagy terméktípusokat, illetve a különböző vevő-és kedvezményezetti szegmenseket. A társadalmi üzleti modelleknek tartalmaznia kell az alábbi, működést



meghatározó tényezőket. „(1) Fő szemlélete a küldetés vezérelt működési mód biztosítása, ahelyett, hogy a részvényesek érdekeit tartanák szem előtt. (2) Pozitív externáliákat kell kreálnia a társadalom számára. (3) Fel kell tudni ismernie a vállalkozói szemlélet meglétét. (4) Versenyképessé kell tennie a szervezetet a piacon, amely a hatékony stratégiai tervezésnek és menedzsmentnek köszönhető” Wolfgang Grassl (2012, p.51.). A nemzetközi szakirodalomban található fő modellek a következők.

Santos és társai (2015) alapján az ún. hibrid modellekben az üzleti célok és a társadalmi kereslet ötvöződik. (1) A market vagy piaci hibrid modell az alacsony előállítási költséggel rendelkező terméket alacsonyabb áron értékesíti a kedvezményezettjeik számára, mint a normál piaci ár. Jelen esetben a kedvezményezett maga a vevő. (2) A blending vagy kevert modell esetében szintén a kedvezményezett a vevő, de itt a vállalkozási tevékenység mellett egyéb társadalmi értékteremtést elősegítő tevékenységeket (pl. oktatást) is végez a társadalmi vállalkozás, amely értékteremtő folyamat nem a bevétel generálást szolgálja. (3) A bridging vagy áthidaló hibridek különböző csoportokból származó ügyfélkörrel és kedvezményezettekkel rendelkeznek, e csoportok igényeit kapcsolják össze pl. képzést nyújtva fogyatékkal élő munkavállalók számára, hogy el tudjanak helyezkedni különféle munkahelyeken. (4) A coupling vagy összekapcsoló hibrid modell szintén különböző csoportokból származó kedvezményezettek és vevők számára teremt különböző módokon értékeket, pl. fogyatékkal élők által készített magas minőségű termékek értékesítése által (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Alter (2007) összesen kilenc társadalmi vállalkozók által alkalmazott üzleti modellt határozott meg, amelyek az alábbiak: (1) entrepreneur support vagy vállalkozót támogató modell: üzleti támogatás és pénzügyi szolgáltatások értékesítése magánszemélyek, más vállalkozások számára, (2) market intermediary vagy piaci közvetítő modell: piacra lépést támogató szolgáltatás értékesítése magánszemélyek és kistermelők részére, (3) employment vagy foglalkoztatási modell: foglalkoztatási lehetőség, munkaerő képzési szolgáltatás nyújtása hátrányos helyzetű személyek számára, (4) fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modell: az adott társadalmi vállalkozás szolgáltatásának értékesítése ügyfelei számára, (5) low-income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modell: adott szolgáltatás, termék értékesítése az alacsony jövedelmű csoportok számára, (6) cooperative vagy szövetkezeti modell: közvetlen haszon biztosítása a tagok számára mint a tömeges vásárlóerő, bizonyos piaci információk elérése, termékhozzáférés, (7) market linkage vagy piaci összekapcsolódási modell: az ügyfelek

és egyéb kereskedelmi egységek összekapcsolásának támogatása, (8) sevice subsidization vagy szolgáltatást támogató modell: termékek, szolgáltatások értékesítése egy külső piac számára, bevételéből saját társadalmi projektek finanszírozása, (9) organizational support vagy szervezeti támogató modell: termékek, szolgáltatások értékesítése más szervezetek, piacok számára.

### **A magyar társadalmi vállalkozások üzleti működése**

A társadalmi vállalkozások sem nemzetközi szinten, sem hazánkban nem rendelkeznek általánosan elfogadott definícióval vagy egységes jogi formával (Kiss, 2018). Gyakori, hogy az egységes jogi forma hiánya gondot okoz a támogatások kapcsán, mivel az állami pályázatok csak bizonyos jogi formában működő társadalmi vállalkozásokat támogatnak. Az államilag finanszírozható társadalmi vállalkozások jogi formái közé sorolandó az alapítvány, az egyesület, a nonprofit gazdasági társaság és a szociális szövetkezet. Ugyanakkor az államilag finanszírozható szervezeteket kiegészítik a forprofit vállalkozási (pl. kft.), szövetkezeti formák és egyes egyházi szervezetek is (a társadalmi vállalkozások egyes jogi formáinak fő jellemzőiről, valamint a szervezetek működését meghatározó jogi keretéről lásd Európai Bizottság 2019).

A magyarországi definíciós meghatározások közé tartoznak többek között az Európai Unió (lásd feljebb), valamint az Ashoka és a NESsT fejlesztő szervezetek koncepciói. E meghatározásokban többnyire fontos az üzleti működés, a piaci alapú tevékenységek szerepe. Ez azt jelenti, hogy a hazai társadalmi vállalkozások rendelkeznek vállalkozói tevékenységgel, amely lehet piaci termelési aktivitás, kereskedelmi és szolgáltatói tevékenység. Megjelenik a kettős célrendszer szerepe, amely az üzleti fenntarthatóságot és a hatékony társadalmi cél megvalósítását foglalja magában, előtérbe helyezve a társadalmi célt. Egyes definíciókban továbbá jellemző rájuk a demokratikus döntéshozatal, a felelős és innovatív működés; a vállalkozók törekednek a különböző társadalmi problémák újszerű megoldására; további jellemzőjük a profitszétosztás tilalma, melynek révén a realizált profitot a szervezet működésébe forgatják vissza a vállalkozók (G. Fekete et al., 2017).

A nonprofit módon működő társadalmi vállalkozások 2016-ban összesen 2,3 millió eurós forgalommal működtek, amely akkoriban a GDP 2,1 %-át jelentette (Európai Bizottság, 2019). A Seforis (2016) piackutatása alapján a szervezetek társadalmi hatással kapcsolatos teljesítménymérésének eszközzrendszerében 14 % jelenti a gazdasági aktivitásból származó

teljesítményt, amely megegyezik a szervezetek projektjeinek, kezdeményezéseinek %-ával. 11 % képezi az önkéntesek számát, 22 % az ügyfél elégedettséget és 58 % az ügyfelek, kedvezményezettek, kiszolgált szervezetek számát. Vállalkozói magatartás tekintetében leginkább jellemző a vállalkozói kísérletezés és proaktivitás, de jelen van a kockázatvállalás, az innovatív magatartás és legkisebb mértékben az agresszív versenyző hozzáállás. A likviditási források 62 %-a értékesítési tevékenységből és díjak bevételeiből származik, az állami támogatás mértéke 25 %, a befektetés 2 %-on, a felvett hitelek pedig 1 %-on állnak.

A hazai piacon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokra eszerint elmondható, hogy bizonyos szinten jelen van az üzleti jellegű működés. Továbbá, a bevezető fejezetre utalva, ma már Magyarországon is számos szervezet foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével, melyek a fenntartható üzleti működés szempontját erősítik leginkább. Ezek a fejlesztő szervezetek lehetnek akcelerátor szervezetek, inkubátor házak, fejlesztési programokat működtető támogató szervezetek, tanácsadó cégek. A NESsT 2001 óta több mint 100 társadalmi vállalkozással áll kapcsolatban és 14 szervezet fejlődését követi nyomon folyamatos jelleggel. Azok a társadalmi vállalkozások, amelyek sikeresen kerülnek ki egy-egy fejlesztő programból fenntartható módon végzik működésüket, amelynek alapja a sikeresen működő üzleti terv és stratégiai terv, sikeres kockázatkezelés, vállalkozói rugalmasság, a szervezeti transzparencia és strukturált működés (Csáky, Fehér, Laczkó, Molnár, Ormai & Tóth, 2014). A másik legismertebb fejlesztő szervezet az Ashoka, amely 30 éve foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével, Közép-Európában 170 társadalmi vállalkozást tudhat partnerének. A szervezet célja a társadalmi innováció növelése, világszerte 3000 társadalmi innovációs megoldás megvalósítását segítették mostanáig (Ashoka honlapja, 2020). Az elmúlt években továbbá új szereplők is megjelentek, többek között az Erste Bank 2017-ben indította el Erste SEEDS nevű programját, amely során a társadalmi vállalkozók képessé váltak egy komplett üzleti terv megírására. A fejlesztők oktatási programjuk során tanítják meg a társadalmi vállalkozókat arra, hogy hogyan lehet egy vállalkozást hosszú távon sikeresen működtetni, a programok végén a társadalmi vállalkozók többnyire saját üzleti tervvel rendelkeznek, különböző üzleti modelleket alkalmaznak tevékenységük során.

Ugyanakkor az üzleti jellegű működés bizonyos szintje egyelőre nem elégséges ahhoz, hogy a hazai szervezetek pénzügyi – finanszírozási helyzete stabil legyen. Jelenleg a hazai társadalmi vállalkozások bevé尔特ermelő képessége összességében nem elég erős, alapításukhoz, fenntartásukhoz külső erőforrások bevonására van szükség. A forprofit szektorhoz képest

alacsonyabb a jövedelemtermelő képesség, amelyben az üzleti jellegű jövedelem alacsonyabb a nem üzleti jellegű jövedelmeknél. A finanszírozási környezet többféle lehetőséget nyújt a társadalmi vállalkozások számára, viszont ezek nem bizonyulnak eléggé rugalmasnak. A vissza nem térítendő támogatások nem adnak további ösztönző erőt a társadalmi vállalkozók számára, a különböző pályázatok túl merev rendszerrel bírnak és olykor olyan magas pályázati feltételekkel, amelyeket sok szervezet nem képes teljesíteni. Jelenleg kevés a társadalmi hatásbefektetők száma, magas az extrakockázat és a fedezeti hiány. Ezekből fakadóan is fontos az üzleti tudás átadása a társadalmi vállalkozók számára, illetve az önálló működésre való nevelés és piacra lépés saját termékkel vagy szolgáltatással (OFA Nonprofit Kft & Grants Europe Consulting, 2016). Török & Agárdi (2020) a bevezetőben említett kutatásuk során feltárták, hogy a vállalkozások számára szükséges a külső forrásbevitel, illetve azok a vállalkozások életképesek, amelyek valamilyen rés piacot képesek megcélozni, amely fizetőképes keresletet von maga után. Bihary (2017) vizsgálata során az általa kiválasztott társadalmi vállalkozás üzleti modellje már képes a szervezetet stabil módon működtetni, egyben egyenletes növekedést tartalmaz a jövőre nézve. Bereczk & Bartha (2019) kutatásának eredménye, hogy az önálló bevétel generálás képessége összefüggésben áll az üzleti készségek, üzleti affinitás meglétével, továbbá a nehezen átlátható szabályozási környezet tényét kockázatosnak értékelik ezek a vállalkozók.

### **A kutatás során alkalmazott módszertanról**

A társadalmi vállalkozások számos tevékenységi területen megjelennek (lásd feljebb G. Fekete et al., 2017), azonban kutatások Magyarországon eddig inkább általános helyzetértékelést adtak, kevésbé vizsgálták az egyes szektorokban betöltött szerepüket. Kutatásunk, melynek részeként e tanulmány is elkészült, ezért a társadalmi vállalkozásokat egyes specifikus jóléti területeken, a szociális és egészségügyi szolgáltatásokban vizsgálta (a kutatás fő eredményeiért lásd Kiss et al., megjelenés alatt). A kutatásban elemzésre kerültek egyrészt az e területek meglévő intézményi háttéréből adódó lehetőségek és korlátok, másrészt a társadalmi vállalkozók céltudatos aktivitása, stratégiái, üzleti működési modelljei. Ezáltal célunk a társadalmi vállalkozások általános helyzetelemzése helyett szektorspecifikusabb megállapítások megalapozása volt. A kutatás fő kutatási kérdései a következők voltak: (1) Milyen jellemzőkkel bír a társadalmi vállalkozások intézményi környezete a szociális és egészségügyi szektorban, és e jellemzők hogyan befolyásolják a társadalmi vállalkozások

szerepvállalását?; (2) Milyen aktivitás, milyen stratégiák jellemzik a szociális és egészségügyi szektorban szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működését? (Kiss et al., megjelenés alatt)

Jelen tanulmány a kutatás részeredményeit mutatja be, mely a második kutatási kérdéshez, a szociális és egészségügyi szektorban működő társadalmi vállalkozások aktivitásához és stratégiáihoz kapcsolódik. E témakörön belül a különböző jogi formákban működő társadalmi vállalkozások tevékenységeit, bevételeit, üzleti működését vizsgálja, választ adva a következő kutatási alkérdésre: Milyen üzleti modellek jellemzik a szociális és egészségügyi szektorban szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működését? Az eredmények alapján kirajzolódnak a szociális és egészségügyi szektorokban működő társadalmi vállalkozások üzleti működésének fő jellemzői. A 2019. szeptemberétől 2020. januárjáig tartó kutatás vegyes módszertan alapján készült, kvantitatív és kvalitatív elemeket is tartalmazott (dokumentumelemzés, statisztikai adatbázis elemzés, szakértői interjúk és társadalmi vállalkozásokat bemutató esettanulmányok).

A továbbiakban az üzleti működés tekintetében releváns statisztikai adatok összefoglalása mellett a társadalmi vállalkozókkal készített félig-strukturált mélyinterjúk<sup>2</sup>, valamint a szervezetek elérhető dokumentumainak elemzése alapján készült esettanulmányok kapcsolódó eredményei kerülnek bemutatásra. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatbázisának statisztikai elemzése az egészségügyi és szociális szektorokban tevékenykedő társadalmi vállalkozások bizonyos pénzügyi mutatói és egyéb tényezői révén nyújtanak betekintést a szervezetek működésének sajátosságaiba. A mélyinterjúkon és dokumentumelemzésen alapuló esettanulmányok keretében négy hazai társadalmi vállalkozás vezetői és munkatársai adtak részletes információt a kutatók számára (összesen hat személlyel készült interjú készült, több interjúalany esetében több alkalommal is egyeztetünk). Az interjúk félig strukturált keretben zajlottak, amelyek során kiemelt fontosságot kaptak az alábbi témák:

- *a társadalmi vállalkozás alapvető jellemzői (jogi forma, fő tevékenységek)*
- *a társadalmi vállalkozás bevételei, erőforrásai*
- *használt üzleti modell*

Az egységes definíció hiánya és a szervezetek sokszínűsége miatt nem rendelkezünk konkrét adatbázissal a társadalmi vállalkozásokról. A kutatás ennek következtében kisebb

---

<sup>2</sup> disszertációban javítva

nehézségekbe ütközött a mintaválasztás során (a mintaválasztás módszertanának részletesebb kifejtéséért lásd Kiss et al., megjelenés alatt). Adatbázis hiányában társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek, programok, pályázatok listái, a témával foglalkozó tanulmányok és egyéb cikkekben elérhető adatok alapján ténylegesen társadalmi vállalkozásként működő szervezetek kerültek kiválasztásra (az alkalmazott és e kutatás során frissített adatbázist az egyik szerző doktori disszertációjában alakította ki, lásd Kiss, 2018). Az adatbázisból céltudatos mintavétel (purposeful sampling, lásd Patton, 1990) alapján négy szervezetet választottunk ki. A céltudatos mintavétel egy típusa a maximum variációs mintavétel (maximum variation sampling), amely kisebb elemszámú, releváns szempontok szerint egymástól lényegesen különböző elemeket tartalmazó minták vizsgálatát jelenti, ezáltal világítva rá a hasonlóságokra és különbségekre. Jelen kutatásban e szempontok a tevékenységi terület, kor, jogi forma és földrajzi elhelyezkedés voltak. Törekedtünk továbbá arra is, hogy az egyes kiválasztott szervezetek célcsoportjai eltérjenek egymástól (ennek kifejtését lásd lejjebb az esettanulmányok elemzése részben). Az alábbi táblázat (1. táblázat) tartalmazza a kiválasztott társadalmi vállalkozások adatait. Az anonimitás biztosítása érdekében a szervezetek nevét a táblázatban nem tüntettük fel, viszont információt nyújtunk a társadalmi vállalkozások tevékenységi területéről, koráról, jogi formájáról és földrajzi elhelyezkedéséről.

**1.Táblázat: A kiválasztott szervezetek ismertető táblázata**

Jellemző	1. eset	2. eset	3. eset	4. eset
tevékenységi terület	egészségügy	szociális ellátás	egészségügy	szociális ellátás
kor	25-30	20-25	5-10	5-10 év
jogi forma	alapítvány	alapítvány + kft nonprofit kft		szociális szövetkezet
földrajzi elhelyezkedés	főváros, Közép-Magyarország	város, Észak-Magyarország	főváros, Közép-Magyarország	város, Nyugat-Dunántúl
interjúalanyok	1. interjúalany	2. interjúalany 3. interjúalany	4. interjúalany	5. interjúalany 6. interjúalany

*Forrás: saját készítés*

## **A szociális és egészségügyi területeken működő társalmi vállalkozások statisztikai adatelemzése**

A továbbiakban a KSH nonprofit és szociális szövetkezeti adatbázisának specifikus adatkéréssel kikért 2017-es mintája kerül elemzésre annak érdekében, hogy képet adjon a szektorban működő társadalmi vállalkozások működési tulajdonságairól. Az adatkérés során - összhangban az Európai Unió megközelítésével (lásd Európai Bizottság, 2019) – azokat az alapítványi, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági és szociális szövetkezeti formában működő szervezeteket vizsgáltuk társadalmi vállalkozásként, melyek értékesítési bevételeinek aránya az összes bevétel legalább 25%-át meghaladta. Más jogi formákban (pl. egyéb szövetkezet, forprofit kft.) működő társadalmi vállalkozások alkalmas adatbázis hiányában nem kerültek be az elemzésbe, így a statisztikai adatok értelmezése során e korlátok figyelembe vétele szükséges. A KSH adatbázisában az adatkérés kritériumai alapján összesen 13567 társadalmi vállalkozásnak tekinthető szervezet található. Közülük 412 az egészségügyi szektorban tevékenykedő szervezetek száma (ez az összes szervezet 3%-a), illetve jóval több, 1014 a szociális ellátásban tevékenykedő szervezetek száma (ez az összes szervezet 7,5%-a). A mintát a (gazdasági regiszterben található) szociális szövetkezetek közül 47 szervezettel (9 egészségügyi és 38 szociális területen működő szervezettel) egészíthetjük ki (összesen a mintában 1615 szociális szövetkezet szerepelt).

### **Jogi formák és tevékenységi területek**

A társadalmi vállalkozások jogi formáját tekintve a szociális ellátásban működő szervezetek 38,8%-a alapítvány, 28,8%-a egyesület, és szintén 28,8%-a nonprofit gazdasági társaság – a szociális szövetkezetek aránya 3,6%, ugyanakkor mivel e szervezetek munkanélküli tagok számára kínálnak foglalkoztatási lehetőséget, bizonyos szempontból mind szociális területen működő szervezetnek tekinthetőek. Az egészségügyben működő társadalmi vállalkozások 45,6%-a alapítványként, 35,9%-a egyesületi formában működik, itt a nonprofit gazdasági társaságok aránya alacsonyabb, 16,4%, továbbá 2,1% az ilyen téren tevékenykedő szociális szövetkezetek aránya. E területeken jóval kevesebb egyesület és több alapítvány jelenik meg, mint az összes szervezetet közösen nézve – az egyesületek eszerint elsősorban más szektorokban, pl. sport, szabadidő, hobby területén tevékenykednek.

Tevékenységi területek kapcsán az egyes szektorokban működő társadalmi vállalkozások tevékenységeit további, specifikusabb kategóriákra bonthatjuk. A tevékenységeket az NSZOR

(nonprofit szervezetek országos regisztere) tevékenységszámokon keresztül is vizsgálva az egészségügyi ellátás tekintetében az egyéb egészségügyi ellátás; közegészségügyi egészségmegőrzés, betegségmegelőzés, szűrés; egészségügyi, orvosi szakmai tudományos társasági tevékenység; természetgyógyászat; általános és szakorvosi járóbeteg-ellátás; fekvőbeteg-ellátás valamint a mentálhigiéné tekinthető gyakoribb tevékenységnek (e kategóriák 5%-nál magasabb arányban szerepelnek a mintában). A szociális ellátás esetében a tevékenységi területek között az egyéb szociális ellátás, támogatás; gyermekek napközbeni ellátása (pl. bölcsőde, családi napközi); idősek bentlakásos szociális ellátása; gyermekjóléti szolgáltatások; rászorult csoportok segítése (kivéve családok) fordul elő leggyakrabban (5%-nál magasabb arányban).

### **Bevételek, erőforrások**

2017-es realizált bevételi adatok nagyságát vizsgálva (e vizsgálatban a szociális szövetkezetek adatai az eltérő adattípusok miatt nem szerepelnek), a nonprofit egészségügyi társadalmi vállalkozások összbevétele átlag 47,4 millió Ft, a szociális területen működő nonprofit szervezeteké pedig átlag 63,7 millió Ft. Bár ez az átlagos bevétel magasnak tűnhet, ugyanakkor fontos látni, hogy a szervezetek döntő többségére alacsonyabb bevétel jellemző: az egészségügyi területen működő szervezetek negyede 1,02 millió forintnál kevesebb, fele 2,92 millió forintnál kevesebb, 75%-a 11,61 millió forintnál kevesebb éves bevétellel rendelkezik. Szociális területen a szervezetek negyede 1,63 millió forintnál kevesebb, fele 7,33 millió forintnál kevesebb, 75%-a 36,9 millió forintnál kevesebb éves bevétellel rendelkezik.

A bevételek típusait tekintve a nonprofit szervezetek bevételi struktúrája a következő kategóriákat tartalmazhatja a KSH besorolása alapján: alap-, illetve közhasznú tevékenység bevétele, azaz a szervezet alaptevékenységének központi államtól, önkormányzatoktól, egyéb jogi személyektől vagy természetes személyektől származó szolgáltatási, megbízási ár-, díj-, és értékesítési bevétele, valamint a tagdíjából származó bevétel; gazdálkodási bevétel, azaz kifejezett vállalkozási bevétel, bérleti díj, tárgyi eszköz eladás, banki és értékpapír-piaci bevétel; állami támogatás, többek között minden normatív és nem normatív támogatás központi állami szervektől vagy önkormányzatoktól, de emellett a TB alapok, Nemzeti Együttműködési Alapok támogatásait is ide sorolhatjuk, valamint az SZJA 1%-ából származó támogatást vagy az iparüzési adót is; belföldi vagy külföldi magántámogatás, mely kategóriába a külföldi és belföldi állami intézmények, magánalapítványok, vállalkozások, magánszemélyek támogatása,



illetve az EU alapok tartoznak; valamint egyéb bevétel, pl. hitel, kölcsön. Értékesítési bevételnek az alaptevékenység bevétele és a gazdálkodási bevétel tekinthető.

Mind az egészségügyi, mind a szociális területeken működő szervezetekre jellemző, hogy a bevételeik legnagyobb részben alaptevékenységből származó bevételek (49,2 és 51,5%). Az alaptevékenységből származó jövedelem mértéke fejezi ki az adott társadalmi vállalkozás fő tevékenységből realizált bevételét. Azonban az alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele az egészségügyi szervezetek esetében leginkább állami, önkormányzati szervektől származik (26,7%), így az állami szektortól való függés megjelenik (ez az érték csak 3,9% a szociális szervezetek esetében). A szociális területen működő szervezetek esetében azonban egyértelműen az alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele egyéb jogi és magánszemélyektől a releváns (46,3%, ami az egészségügyiéknél 22,4%). A gazdálkodási bevétel, mely szintén az értékesítési bevételek közé sorolható, az egészségügyi szervezetekre jobban jellemző (29,7 és 18,3%). Ezen belül a vállalalkozási tevékenység szintén az egészségügyben jelentősebb, 28,7%, míg a szociális szektorban csupán 12,6%.

Az állami támogatás mértéke a szociális szervezetek esetében nagyobb, ugyanis az egészségügyi tevékenységet végzők esetében 18,6%, a szociális ellátásban tevékenykedőké pedig 26,2%. Ez is azt mutatja, hogy az egészségügyi szervezetekre az értékesítési bevétel realizálása jobban jellemző, mint a szociális szervezetekre, bár esetükben jellemzőbb az értékesítési bevétel esetén az állami partner jelenléte. Az állami támogatáson belül, a normatív központi támogatás kiemelt jelentőséggel bír a szociális szervezeteknél (18,1%), nagyobb mértéket ölt, mint a nem normatív központi támogatás. Az egészségügyi szervezeteknél viszont a TB alapoktól kapott támogatás mértéke jelentős (8,1%). A szociális szervezetek eszerint nagyobb arányban kapnak normatív támogatást, amelyek központilag, az állam által szabályozottak és gyakran változnak. Az egészségügyi szervezetek ennek a bizonytalansági faktornak nincsenek kitéve, kevésbé bizonytalan szerződéses viszonyokat hoznak létre működésük során. Az önkormányzati támogatás az egyik szektorban sem jelentős, állami támogatások terén tehát a központi rendszerek dominálnak. Összességében állami forrás (állami támogatás és alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele állami, önkormányzati szervektől) az egészségügyben 45,3%, míg szociális szektorban 30,1%. A magántámogatás mértéke nem jelentős, se a vállalati támogatás, se a lakossági támogatás, se az SZJA 1%, se a külföldről kapott támogatás tekintetében. Továbbá az egyéb bevételek mértéke sem jelentős.

A pénzügyi erőforrások mellett fontos megemlíteni a humán erőforrás fő jellemzőit is. A szociális ellátásban a szervezetek átlagosan 7,76 teljes munkaidős munkatárssal egyenértékű munkavállalót alkalmaznak, míg az egészségügyi szervezetekben ennél kevesebb, 3,83 teljes munkaidős munkatárssal egyenértékű (FTE-re számított) munkavállaló dolgozik átlagosan. Közfoglalkoztatottak szintén a szociális szervezetekben vannak többen (0,11 számított főállású közfoglalkoztatott az egészségügyben, 0,47 számított főállású közfoglalkoztatott a szociális ágazatban). Az önkéntesek száma szintén a szociális szegmensben magasabb (0,31 az egészségügyben, 1,01 a szociális szegmensben a számított önkéntesként foglalkoztatottak száma). Ugyanakkor az egészségügyi szervezetek több magánszeméllyel kötöttek megbízási szerződést (0,91 a szociális szegmensben előforduló 0,12-vel szemben), így összességében a teljes számított humán erőforrás az egészségügyben 5,17, míg a szociális szegmensben 9,36.

A statisztikai adatokból levonható fő következtetések eszerint, hogy a nonprofit társadalmi vállalkozások változatos jogi formákban, az egészségügy és szociális ellátás különböző területein tevékenykednek. Döntő bevételi forrásaik az alaptevékenység bevétele, az állami – elsősorban központi és nem önkormányzati – támogatás és a vállalkozási bevételek, kevésbé jellemzőek a magántámogatások és egyéb bevételek. Az állam szerepe tehát továbbra is releváns, de alapvető különbségek rajzolódnak ki a két szektor között, míg a szociális szektorban az állami támogatás döntően normatív központi támogatás és szerződéses kapcsolataik nem állami, inkább egyéb jogi- és magánszemélyektől jönnek, addig az egészségügyi szervezetek a TB alaptól kapnak támogatást és nagymértékű a szerződéses jogviszony az állammal.

### **Az esettanulmányként kiválasztott társadalmi vállalkozások rövid bemutatása**

A KSH adatai a szociális és egészségügyi szektorokban működő társadalmi vállalkozások jogi formáiról, tevékenységeiről, bevételeiről, erőforrásairól, és ennek kapcsán üzleti működésének jellemzőiről adnak egy átfogó képet. Azonban konkrét üzleti modellek megállapítására a kvantitatív statisztikai adatok kevésbé alkalmasak, ehhez mélyebb, feltáró kvalitatív kutatás szükséges. A következőkben a négy kiválasztott eset alapján végzett elemzés e célt szolgálja. A társadalmi vállalkozások vezetőivel és munkatársaival készített interjúk, valamint a pénzügyi helyzet feltárása szempontjából releváns dokumentumok elemzése alapján a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzőinek (jogi forma, tevékenységek, bevételek) bemutatása után a kirajzolódó üzleti modelleket vizsgáljuk. Az esetek intézményi

környezetének és szervezeti aktivitásának részletes elemzéséért lásd (Kiss et al., megjelenés alatt).

### **Jogi formák és tevékenységi területek a vizsgált esetekben**

Jogi forma szerint a régebbi, az 1990-es években alapított szervezetek alapítványként végzik működésüket, a fiatalabb, a 2010-es években alapított szervezetek pedig szociális szövetkezetként, piaci alapú vállalkozásként. A piaci alapú szervezetek megjelenése kimondottan újszerű a 20 vagy annál több éve működő nonprofit szervezetekhez képest. Az interjúk tanúsága szerint az alapítványi forma választásának oka, hogy akkoriban nem állt rendelkezésre más jogi forma a szervezet választott tevékenységeinek megfelelő kivitelezéséhez, a rendelkezésre álló állami támogatások eléréséhez. Az egyik alapítvány később hozott létre nonprofit kft-eket azzal a céllal, hogy tevékenységeit bővítve piaci alapú gazdasági tevékenységet tudjon végezni, a másik idősebb szervezet piaci tevékenységeit eredeti alapítványi formájában is végezni tudja. A szociális szövetkezet esetében e jogi forma létrehozása mellett elsősorban az aktuális pályázati lehetőség miatt döntöttek. *„Akkor voltak ígéretetek, hogy minden induló szövetkezet kap X milliós támogatást.”* (6. interjúalany) A kft esetében a vállalkozó gazdasági tevékenység létrehozásának céljával választott jogi formát.

Tevékenységi területek tekintetében az egyik szervezet fő célcsoportját a szenvedélybetegek, illetve a mentális problémákkal küzdő személyek alkotják. Számukra intézményi ellátást és egyéb szolgáltatásokat biztosítanak a piacinál alacsonyabb áron vagy ingyenesen. Egy másik esetben a szervezet a mozgáskorlátozott gyermekek életkörülményeinek nehézségi faktorait kívánja csökkenteni termékek és szolgáltatások biztosítása által, melyeket a célcsoporttal foglalkozó intézmények vásárolnak meg. Szintén elemzésre került egy olyan szervezet, amely a súlyos, halmozottan fogyatékkal élő személyek életkörülményeit igyekszik javítani elsősorban lakhatásuk biztosítása és foglalkoztatásuk elősegítése révén, melynek során a kedvezményezettek által előállított termékeket is értékesít. *„Az első alapvető cél az volt, hogy otthont hozzunk létre, és mikor az otthon kezdett körvonalazódni. akkor az a kérdés volt, hogy attól, hogy van ház a fejük fölött, meg van mit egyenek, ugyanúgy ha nem dolgoznak és nincs foglalkoztatás, akkor ennek nincs értelme.”* (2. interjúalany) Végül, egy esetben a társadalmi vállalkozás alkalmi jellegű munkák vállalásának elősegítése révén támogatja a hátrányos helyzetű, hajléktalan személyek foglalkoztatását.

## Bevételek, erőforrások

Bevételtípusok tekintetében az interjúk alapján a vállalkozások indítására jellemző volt a saját forrás bevonása, mint például a saját tőke biztosítása, valamint az időköltés a vállalkozás részleteinek kidolgozására vonatkozóan. Az egyik interjúalany a következőképp foglalta össze azt, hogy ő hogyan látja a társadalmi vállalkozói létet: „*Vagy nagyon sok pénzed van vagy nagyon kitartó vagy. Rengeteg szabadidő, ellenszolgáltatás nélküli energia töltődik bele a rendszeredbe.*” (1. interjúalany) Emellett az állami támogatás a kezdeményezések elindítása után mind normatív és egyéb központi költségvetési támogatás formájában, mind pályázati formában elsődleges bevételi forrást jelentett és jelent ma is a társadalmi vállalkozások számára. „*A vállalkozás által teremtett értéket az állam, maga a szociális rendszer veszi meg. Ez jelenti a legnagyobb bevételt.*” (1. interjúalany) Az értékesítési bevételek a nagyobb alapítványok esetében nem az induláskor, hanem későbbi működés során jelentek meg, a fiatalabb szervezetek már alapításukkor piaci bevételeket céloztak meg. „*Szépen lassan lépésről lépésre indult meg ennek a felépítése, volt tagi kölcsön, ami az indulást segítette. Később a szolgáltatások bővítésével újabb dilemma született, hogy megtermelünk bizonyos dolgokat, de hol adjuk el, üzleti tervet kellett csinálni*” (5. interjúalany). A hatékony marketingtevékenységnek köszönhetően idővel a szervezetekre felfigyelt a lakosság és a pénzügyi befektetők, adományozók egyaránt, így idővel egyéb bevételi források is keletkeztek, például magánadományok, vállalati támogatások, pályázati pénzek, pénzügyi befektetőktől származó összegek, alacsony kamatozású hitelek. Eszerint a források sokfélesége jellemzi eszerint a szervezeteket, azonban ez nem feltétlen biztosítja a nyereséges üzleti működést. A kft esetén például a vállalkozó egyik célja továbbra is, hogy olyan stabil és hatékony működést hozzon létre, amelyből teljes egészében finanszírozni tudja megélhetését, később pedig képes lesz működni személyes részvétele nélkül is. „*Azt ne gondoljuk, hogy ez overhead nélkül menni fog*” nyilatkozta a társadalmi vállalkozások működéséről. (4. interjúalany).

Az interjúalanyok elmondása alapján a szervezetek éves összbevétele igen eltérő, míg a normatív és egyéb állami támogatásból szociális szolgáltatásokat biztosító alapítványok több százmilliós bevétellel rendelkeznek, addig a másik két szervezet 3-22 milliós bevételről számolt be. A bevételeknek megfelelően a humán erőforrás 1 munkavállalót is jelenthetett, de akár többszáz munkavállalót is foglalkoztathatott egy szervezet. A kiválasztott társadalmi vállalkozások összbevételének, az értékesítés nettó árbevételének (ÉNÁ) és az egyéb bevételek alakulását részletesebben a szervezetek kapcsolódó dokumentumai - éves közhasznúsági

jelentései, cégtörténetek – alapján vizsgálhatjuk. A releváns mutatókat az alábbi táblázatban foglaljuk össze, melyben azonban nem szerepel az egyik kiválasztott társadalmi vállalkozás, a piaci alapon működő kft, amely kapcsán, az interjún elhangzottak alapján vonjuk le következtetéseinket. Az elemzés 3 évre terjed ki.

## 2. Táblázat: A kiválasztott szervezetek pénzügyi mutatóinak alakulása (2016-2018)

Év	Pénzügyi mutató	Szociális szövetkezet	Alapítvány	Alapítvány+nonprofit kft-k
2016	Összbevétel (e Ft)	3 062	186 489	465 027
	ÉNÁ (e Ft)	3 062	8 076	115 503
	Egyéb bevétel (e Ft)	-	178 413	349 524
	ÉNÁ/Összbevétel	100	4,3	24,8
2017	Összbevétel (e Ft)	2 396	197 456	582 402
	ÉNÁ (e Ft)	2 396	8 751	140 660
	Egyéb bevétel (e Ft)	-	188 705	441 742
	ÉNÁ/Összbevétel	100	4,4	24,2
2018	Összbevétel (e Ft)	2 206	213 073	663 842
	ÉNÁ (e Ft)	2 206	10 612	132 206
	Egyéb bevétel (e Ft)	-	202 461	531 636
	ÉNÁ/Összbevétel	100	5	19,9

*Forrás: a szervezetek éves jelentései, dokumentumai*

A összes bevétel tekintetében látható, hogy a régebb óta működő nagyobb méretű szervezetek (alapítványok) nagyobb bevétellel rendelkeznek, a legtöbb bevételt pedig az alapítvány realizálja, amely több nonprofit kft-t is létrehozott tevékenysége bővítése érdekében. A működés hatékonyságára utal, az idő elteltével arányos a pénzügyi növekedés mértéke, ebben a szociális szövetkezet kivételt képez. Az értékesítés nettó árbevételének (ÉNÁ) változása szerint az-alapítvány, amely kiegészíti működését több nonprofit kft létrehozásával, a legnagyobb értékesítési nettó árbevétellel rendelkezik az összes bevétel realizálásához hasonlóan. Ez a szervezet a különböző jogi formák diverzifikációjával biztosítja azt, hogy minél többféle tevékenységet végezhesen, átlépve ezzel az egyes jogi formák korlátait. E két mutató, az értékesítési nettó árbevétel és az összes bevétel összevetése során betekintést kapunk az adott társadalmi vállalkozás értékesítési tevékenységének hatékonyságába. Mivel a szociális szövetkezet beszámolójában egyedüli bevételi tételként az értékesítési nettó bevétel szerepelt, ezért a működés az értékesítési tevékenységre épül, bár korábbi években pályázati források itt is jelentőséggel bírtak. A nonprofit kft-vel is rendelkező alapítvány esetében ez a % kevesebb, mint 25 %. A más jogi formával nem rendelkező alapítvány esetében pedig csak az utolsó évben

éri el az 5 %-ot. Érdeemes továbbá megvizsgálni a szervezetek egyéb bevételeit, hiszen ebben a szektorban kiemeltebb szerepet kap, mint az üzleti szektorban. Az egyéb bevételek közé sorolandóak például a tagdíjak, az alapítótól kapott befizetések, a pályázati pénzek, az állami támogatások (TB alap, SZJA 1%, normatív-és nem normatív támogatások), illetve az egyéb támogatások (magánadományok). A szervezeteknél az állami támogatások (ezen belül a normatív és egyéb központi költségvetési támogatások) mértéke képezi az egyéb bevételek legnagyobb részét, amely a nonprofit kft-vel kiegészülő alapítvány esetében kiugró értékű.

A kft az elmúlt 1,5 év alatt megújult, jelenleg egy szervezetfejlesztő cégtől kapott vissza nem térítendő támogatásból működik. A szervezet 2019-re szóló tervezett éves értékesítési nettó árbevétele 10 000 000– 17 000 000 Ft körül mozog. Az egyéb bevételek szerepe a piaci működésű társadalmi vállalkozásoknál is megjelenik, de kisebb mértékű, mint a nonprofit szervezeteknél. Ennek oka, hogy nem a nonprofit irány az, amelyre építik üzleti tervüket, hanem a saját piaci működés, az értékesítési tevékenység. A kft egyéb bevétele 5 000 000 Ft, összes bevétele pedig a legmagasabb értékesítési nettó árbevételhez viszonyítva 22 000 000 Ft. Az értékesítésből származó bevétel eléri az összbevétel 70 %-át. Egyelőre összbevétel tekintetében ez az összeg nem előzi meg a nonprofit szervezetekkel kiegészült alapítvány és a hagyományos alapítvány számait, viszont a szociális szövetkezetét nagyban felülmúlja, maga mögött tudhatja. Az értékesítési tevékenység aránya a piaci alapú vállalkozás esetén a szociális szövetkezet kivételével a legmagasabb. Az értékesítési nettó árbevétel tekintetében csak a nonprofit kft-vel kiegészült alapítvány előzi meg, egyéb bevétel kapcsán pedig a harmadik helyen szerepel az alapítvány mögött. Fontos azonban megjegyezni, hogy ennek oka a fejlesztő szervezettől kapott induló tőke.

### **A feltárt üzleti modellek**

Az interjúk és a pénzügyi mutatók alapján a kiválasztott társadalmi vállalkozások működését illetően elmondható, hogy vannak olyan szervezetek, amelyek nagyobb mértékben működnek nonprofit módon és vannak olyanok, amelyek üzletiesebb működést mutatnak. A nonprofit működés fő mozgatórugója az állami támogatás, míg a kft és a szociális szövetkezet üzleti modelljében bevételeit saját értékesítési tevékenységére alapozza. Ezek alapján a kutatás során kétféle üzleti működési modell, az *állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modell* valamint a *magánpiaci értékesítésen alapuló modell* került azonosításra. A modellek megtalálhatóak mindkét vizsgált szektorban, tehát az egészségügyi és szociális ellátások terén

is, aszerint választhatóak el egymástól, hogy mennyire különülnek el a szabályozott állami igényektől.

Az *állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modell* kötött szabályok mentén működik és a modell fő bevételi forrása a normatív és egyéb állami támogatás, amelyet az adott szervezet saját értékesítési csatornájából szerzett jövedelemmel egészít ki. Jelen esetben a fő bevétel az államtól származik, amely kiegészül egy kisebb mértékű értékesítési bevétellel. Ez a modell az alábbi értékajánlatot nyújtja a társadalom számára: olyan szociális szolgáltatást biztosít hátrányos helyzetű célcsoport részére, amely részben vagy teljes mértékben az állam által finanszírozott, emellé pedig kisebb mértékben a szakemberek vagy a célcsoport tagjai által előállított termékeket és/vagy szolgáltatásokat értékesít a piacon. Jogi formát tekintve a kutatásban szereplő szervezetek közül ez a nagyobb, régebbi alapítású, közhasznú alapítványok társadalmi üzleti modellje. Ezzel szemben a *magánpiaci értékesítésen alapuló modell* már kevésbé kötött szabályok alapján működik. Leginkább saját termékének vagy szolgáltatásának, vagy mindkét lehetőség értékesítéséből származó bevételéből működik. Azoknak a szabályoknak felel meg, amelyek a jogi formáknak (jelen esetben a korlátolt felelősségű társaság, szociális szövetkezet) elő vannak írva, illetve a különböző pályázati pénzek követelményeinek tesz eleget. További bevételt generálhat magánadományokból, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos projektekből. Ebben az esetben az értékajánlat a célcsoport foglalkoztatásával előállított termékek, szolgáltatások forgalmazása, illetve a nem normatív finanszírozásra jogosult szolgáltatások és termékek értékesítése a célcsoporttal foglalkozó intézmények számára.

A kiválasztott eseteket tekintve, Santos és társainak (2015) megközelítései közül, a feltárt működési modellek hasonlóságot mutatnak a bridging és a blending modellel, melyek különböző csoportokból származó ügyfélkör és kedvezményezett kör igényeit kapcsolják össze, továbbá a szervezetek között fellelhető a market hibrid modell jellegzetessége, amely során a piacinál alacsonyabb áron vagy akár ingyenesen közvetítik az adott szolgáltatást a könnyebb elérhetőség érdekében. Alter (2007) meghatározásait tekintve, hasonlóság lelhető fel az employment vagy foglalkoztatási modellel, a fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modellel, a low-income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modellel. Társadalmi értékteremtés tekintetében a szervezetek értéket teremtenek a foglalkoztatással, társadalmi szolgáltatásuk értékesítésével és szolgáltatásuk elérhetőségének biztosításával.

## Összegzés

A hazai társadalmi vállalkozások működését befolyásoló környezet sokszínű és dinamikus, folyamatosan változik. A társadalmi vállalkozások fenntartható működésének feltétele, hogy képesek legyenek a dinamikus változó környezet által diktált feltételek teljesítésére, és a változások által generált lehetőségek kihasználására. Ennek egyik kulcsa a társadalmi vállalkozók által használt változatos üzleti modellek sorozata. A szociális és egészségügyi szektorban különböző jogi formákban tevékenykedő társadalmi vállalkozások működése változatos képet mutat, üzleti működési modelljeik lehetnek elsősorban az állami köztársaságoknak megfelelően szabályozottak, vagy döntően piaci alapon működőek. Tevékenységeik sokszínűsége is az üzleti működési modellekhez köthető, megtalálható egyes hátrányos helyzetű csoportok foglalkoztatása, valamint szolgáltatásaik elérhetővé tétele a kedvezményezett csoportok számára is.

## Limitáció és kitekintés

Jelen kutatás az egészségügyi és szociális szektorokban megjelenő üzleti működési modelleket vizsgálta statisztikai adatok elemzése, valamint négy, különféle jogi formával rendelkező szervezet esettanulmánya alapján, lehetőséget adva a mélyebb vizsgálatra és a szervezetek üzleti működésének összehasonlítására. A jövőben azonban érdemes lenne több eseten alapuló kutatást végezni annak érdekében, hogy minél szélesebb körben lehessen vizsgálni a hazai társadalmi vállalkozások által használt üzleti működési modelleket. Az akadémiai szféra számára hasznos lenne további kutatásokat végezni a társadalmi vállalkozások működési típusairól, további üzleti modellekről, a vállalkozók üzleti készségeiről. A menedzsment szféra számára jelen kutatás hozzájárul egy hazánkban kevésbé elterjedt, újfajta vállalkozói forma, a társadalmi vállalkozó megismeréséhez.

## Hivatkozásjegyzék

Alter, K. (2007). Social enterprise typology, Virtue Ventures LLC. letöltés ideje: 2020.04.06. [https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf) [A társadalmi vállalkozások tipológiája.]

Anacleto, K., Paiva, R., & Moura L. (2017). Propolis Project: *Development of a social business model proposal*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 10(3). 27-46. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e3201727-46> [Társadalmi üzleti modell javaslat kidolgozása.]



Ashoka Honlapja (2020). Szervezettörténet. letöltés ideje: 2020.05.11. <https://ashoka-cee.org/hungary/rolunk/>

Ashraf, Md. M., Razzaque, M. A., Liaw, S-T., Ray, P. K. & Hasan, Md R (2019). *Social business as an entrepreneurship model in emerging economy: Systematic review and case study*. Management Decision. 57(5). 1145-1161. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343> [A szociális vállalkozás mint vállalkozói modell a feltörekvő gazdaságban: szisztematikus áttekintés és esettanulmány.]

Bereczk, Á. & Bartha, Z. (2019). A társadalmi vállalkozások piaci bevételszerző képességének meghatározó tényezői. E-conom. 8(1).102. <http://dx.doi.org/10.17836/EC.2019.1.102>

Bihary, B. (2017). A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecardmodell alkalmazásával. E-conom. 6(1). 53-66. <http://dx.doi.org/10.17836/EC.2017.1.053>

Dees, G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. letöltés ideje: 2020. 03.26. <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf> [A társadalmi vállalkozás koncepciója.]

Defourny, J. & Nyssens, M. (2016). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. ICSEM Working Papers. No33. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7> [A társadalmi vállalkozási modellek nemzetközi tipológiájának alapjai.]

Csáky, Gy., Dr., Fehér, T. Dr., Laczkó, Zs. Dr., Molnár, Gy. Dr., Ormai, G. Dr. & Tóth, L. (2014). *Út a szociális vállalkozások felé*. Módszertani füzet 3. letöltés ideje: 2020.04.07. [http://www.pestesely.hu/doc/szocialis\\_vallalkozas\\_5v-1.pdf](http://www.pestesely.hu/doc/szocialis_vallalkozas_5v-1.pdf)

Defourny, J. & Nyssens, M. (2008): *Social enterprise in Europe: Recent trends and developments*. EMES Working Paper, no 08-01. [Társadalmi vállalkozás Európában: legújabb trendek és fejlemények.]

Defourny, J., Hulgard, L. & Pestoff, V. (2014): Introduction to the "SE field". In Defourny, Jacques – Hulgard, Lars – Pestoff, Victor (szerk): *Social enterprise and the third sector - Changing European landscapes in a comparative perspective*. New York: Routledge, 1-15. [Bevezetés a „SE” területbe - Társadalmi vállalkozások és a harmadik szektor – Változó európai tájak összehasonlító perspektívában.]

Európai Bizottság (2017). *Social enterprises*. letöltés ideje: 2017. augusztus 4. URL: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_hu](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu) [Társadalmi vállalkozások.]

G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E. & Szegedi, K. (2017). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. letöltés ideje: 2020.04.07.

[http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf)

Grassi, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives* 1(1). 37 – 60. [A társadalmi vállalkozások üzleti modelljei: A hibriditás tervezési megközelítése.]

Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon*. Doktori disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar. Szociológia Doktori Iskola. letöltés ideje: 2020.04.06.

[https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/41602/Kiss\\_Julianna\\_doktori\\_disszert%C3%A1ci%C3%B3\\_v%C3%A9gleges\\_20180515.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/41602/Kiss_Julianna_doktori_disszert%C3%A1ci%C3%B3_v%C3%A9gleges_20180515.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kiss, J., Krátki, N. & Deme, G. (megjelenés alatt): Az egészségügyi és szociális szektorokban működő társadalmi vállalkozások intézményi környezete és szervezeti aktivitása

Európai Bizottság (2019): *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában*. Magyar országjelentés. Szerzők: Kiss Julianna és Mihály Melinda. Fordította: Kiss Julianna. letöltés ideje: 2020.04.17. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4246>

OFA Nonprofit Kft & Grants Europe Consulting (2018). *Pénzügyi eszközök és pénzügyi eszközök kihelyezése társadalmi vállalkozásokhoz kutatás*. letöltés ideje: 2020.04.17. [http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/OFAPenzugyi\\_eszkozok\\_kutatas\\_VEGLEGES.pdf](http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/OFAPenzugyi_eszkozok_kutatas_VEGLEGES.pdf)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation, A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Inc. Publication, USA: Hoboken, New Jersey. [Üzleti modell innováció.]

Repisky M. & Tóth, J. (2019). *Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei*. *Vezetéstudomány*. 1(3). 11-24. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>

Santos, F., Pache, A-C. & Birkholz, C (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises, *California Management Review*. 57(3). 36-58.

[A hibridek működése: Az üzleti modellek és a szervezeti tervezés összehangolása társadalmi vállalkozások számára.]

Seforis Consortium (2016). *Country Report Hungary. A first analyses and profiling of social enterprises in Hungary.* letöltés ideje: 2020.04.07. <http://www.seforis.eu/hungary> [Magyar Országjelentés. A társadalmi vállalkozások első magyarországi elemzése és profilalkotása.]

Török, Á. & Agárdi, I. (2020). Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány.* 51(3).74-84. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>

### 5.3 Harmadik cikk

## **A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKAT FEJLESZTŐ SZERVEZETEK FEJLESZTÉSI FOLYAMATAI ÉS ESZKÖZEI**

### **THE IMPROVEMENT PROCESS AND TOOLS OF THE SOCIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT ORGANIZATIONS**

Jelen cikk célja, hogy bemutassa a hazai társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek üzleti fejlesztő folyamatait, eszközeit. A kutatás fókuszában a fejlesztő szervezetek által használt eszközök, üzleti modellek, továbbá fejlesztési folyamataik hogyan kérdésének megválaszolása áll. A cikk a fejlesztő szervezeteket képviselő szakértői interjúkon alapszik. A kutatás során azonosításra kerültek a hazai társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek típusai, amelyek közé üzleti tanácsadó szervezetek és inkubátorházak tartoznak. Sok esetben egymással együttműködve végzik fejlesztő tevékenységeiket előre meghirdetett akcelerator programjaikon keresztül. Kétféle fejlesztési folyamat került meghatározásra: induló társadalmi vállalkozásokra specializált, illetve működő társadalmi vállalkozásokra specializált fejlesztések. A fejlesztők az általuk alkalmazott eszközöket, üzleti modelleket a hazai piac fejlettségi szintjéhez mérten választják ki, amelynek jelenlegi célja, hogy a társadalmi vállalkozók minél gyorsabban megértsék az üzleti szemlélet fontosságát és annak menetét, továbbá képesek legyenek a fejlődést szolgáló eszközök egyszerű felvázolására és használatára, mindezzel támogatva a társadalmi vállalkozók üzleti tudásának bővítését.

The focus of the research involves the tools, business models and the type of the improvement processes used by social enterprise development organizations. The article is based on expert interviews which are provided by the selected development organizations. In the research, Hungarian social enterprise development organizations were identified, which include business consultant organizations and incubator houses. Two types of development processes have been identified, those which are specialized in initial phase social enterprises and those which are specialized in established social enterprises. The developers select the tools and business models which they use according to the level of development of the domestic market, which currently aims to enable social entrepreneurs to understand as quickly as possible the importance of the business approach and how it works. Furthermore, to be able to easily outline and use different tools, thus supporting the expansion of social entrepreneurship business knowledge.

***Kulcsszavak:*** társadalmi vállalkozás, fejlesztő szervezetek, üzleti modell, társadalmi üzleti modell, üzleti tanácsadás

**Köszönetnyilvánítás:** Szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek Dr. Matolay Rékának, interjúalanyaimnak, továbbá bírálóimnak, akik hozzájárultak a kutatás elkészüléséhez.

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

## **Bevezetés**

A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos kutatások számos területre terjednek ki úgy, mint a társadalmi vállalkozások definíciós megközelítései, a különböző jogi formák, társadalmi értékteremtés, társadalmi hatásmérés. Azonban a társadalmi vállalkozások üzleti működésének sajátosságaival kapcsolatos kutatások kevésbé ismertek, ezen belül is a fejlesztői oldalt tekintve, amelyek üzleti fejlesztést nyújtanak a társadalmi vállalkozások részére.

Társadalmi céllal létrejött, kimutatható pozitív társadalmi hatással bíró vállalkozások, amelyek piacról szerzett jövedelmet realizálnak, java részben termék- vagy szolgáltatásértékesítésből – ezek a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzői. Elsődleges

céljuk egy társadalmi probléma újszerű megoldása, másodlagos céljuk, hogy üzleti működésük pénzügyi hátteret biztosítson elsődleges céljuk megvalósításához. Hazánkban a társadalmi vállalkozások főként munkaerőpiaci integrációval (21%), helyi közösségekhez kapcsolódó fejlesztésekkel (12%), továbbá fogyatékkal élők helyzetének javításával (11%) foglalkoznak. Ezen kívül speciális célcsoportú (fiatalok, idősek) hátrányos helyzetűek támogatása (7%), környezetvédelem (7%), érdekvédelem (2%) és roma szegregáció mértékének csökkentése (2%), szerepel fő tevékenységeik között. Az említett társadalmi vállalkozások tevékenységeihez kapcsolódó kutatás félig reprezentatív, fókuszcsoportos interjúk, továbbá kérdőíves felmérés, magánszemélyek véleménye alapján készült el (G. Fekete, Bereczk, Kádárné, Kiss & Péter, 2017).

A társadalmi vállalkozások nonprofit és forprofit vállalkozási formában egyaránt tevékenykedhetnek. Jogi formájukat tekintve lehetnek alapítványok, egyesületek, egyházi szervezetek, civil szervezetek, forprofit és nonprofit (kft., bt.) szervezetek (Kiss & Mihály, 2019). Az üzleti létük egyik legfontosabb eleme, hogy képesek legyenek saját értékesítési csatornáik kialakítására a hazai és esetleg nemzetközi piacokon önálló bevételszerzés céljával, ami lehetőséget adhat a pályázati forrásoktól, adományoktól való függetlenség megteremtésére.

A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek többféle fejlesztési területen dolgoznak, amelyek közé tartoznak a stratégiai, humán erőforrás, működési, informatikai fejlesztés, valamint outsourcing tanácsadási típusok. Tokár-Szadai (2015) kutatása alapján a társadalmi vállalkozók nyitottak a tanácsadás igénybevételére. Felmérése szerint, a leggyakrabban igényelt területek a stratégiai, informatikai, működési és humán erőforrás tanácsadás. A fejlesztés igénybevételének fő okai lehetnek az aktuális probléma azonosítása és feltárása, új lehetőség vagy megoldás keresése, fejlesztés-változtatás kivitelezése, továbbá oktatás és kompetenciafejlesztés. Tokár-Szadai (2021) újabb kutatásában bár fejlődés látható a társadalmi vállalkozások működését tekintve, viszont a legnagyobb problémát a pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás jelenti. A COVID-19 járványhelyzet miatt csökkent a kereslet szolgáltatásaik, termékeik iránt, így az üzleti szakértelem hiánya tovább nőtt. Mindezek okán a legfontosabb szakértői tanácsadásokká a pénzügyi hozzáférhetőség elősegítése és a networking kialakítása, bővítése, azaz támogatókkal való összekapcsolás, továbbá a marketingkészségek fejlesztése váltak. A 2015-ös kutatásban feltárt tanácsadási formák közül kiemelt szerepet kap a működési fejlesztés. A stratégiai, az informatikai és humán erőforrás tanácsadás területén pedig csökkenés

tapasztalható. A legnagyobb visszaesés a stratégiát illeti, a társadalmi vállalkozók ezt a kérdést inkább maguk szeretik megoldani a forprofit vállalkozókkal ellentétben.

A kutatás célja, hogy feltérképezze a hazánkban működő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket, fejlesztési folyamataikat és azok eszközeit, az általuk fejlesztéshez használt üzleti modelleket – ezzel azt tárom fel, hogy a társadalmi vállalkozások fejlesztői milyen irányban gyakorolnak hatást a fejlesztett hazai társadalmi vállalkozásokra. A kutatás során fontos kiindulópont volt, hogy a fejlesztők milyen társadalmi vállalkozás megközelítéssel, értelmezéssel dolgoznak, milyen elméleti-gyakorlati ideál felé irányítják az általuk fejlesztett szervezeteket. Irányultságukat a szakirodalmi háttérhez is kötöm, így a cikk következő lépéseként ebben adok elméleti körképet.

Jelen publikáció hasznos információt nyújt azoknak a társadalmi vállalkozóknak, akik nyitottak az üzleti szemlélet iránt, de kevés ismerettel rendelkeznek a hazai fejlesztő szervezetekről és azok munkájáról, továbbá segítségül szolgál a fejlesztése jelentkező társadalmi vállalkozóknak abban, hogy melyik fejlesztő szervezetet válasszák. Másrészt ismeretanyagot nyújt a hazai fejlesztő szervezetek szakértőinek és egyetemi oktatóknak, hallgatóknak, kutatóknak egyaránt.

### **A társadalmi vállalkozások definíciói**

A társadalmi vállalkozásoknak számos különféle definíciója olvasható tudományos forrásokban és az őket fejlesztő szervezetek kutatási anyagaiban. Európában a legszélesebb körben elfogadott definíció az Európai Bizottság meghatározása, amely szerint a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyeket azzal a céllal hoztak létre, hogy társadalmi hatást gyakoroljanak a közösség érdekében, szemben a részvényeseknek járó profitelosztással. A társadalmi vállalkozásokra vonatkozik a profitszétosztás tilalma, amiből kifolyólag a generált többletet a szervezet működésébe forgatják vissza annak érdekében, hogy minél nagyobb társadalmi hatást érjenek el. A társadalmi vállalkozások újszerű, innovatív módon célozzák meg a különféle társadalmi problémák megoldását, jellemzőjük az átlátható működés és pénzügyi elszámoltathatóság (Kiss & Mihály, 2019).

Sandberg, Elliott, és Petchel (2020) kutatásukban a társadalmi vállalkozások piacodosási folyamatáról írnak. A piacodosás mértéke eltérő, vannak olyan társadalmi vállalkozók, akik vállalkozói orientációval rendelkeznek és vannak olyanok, akik az eredeti közösségi szemléletet tartják előtérben, amelyet piaci szemlélettel egészítenek ki. A piacodosási jelenség

oka lehet szervezeti nyomás, környezeti változás, továbbá új termék vagy szolgáltatás létrehozásának igénye.

A NESsT nemzetközi fejlesztő szervezet szerint a társadalmi vállalkozások célja, hogy innovatív módon oldjanak meg társadalmi problémákat (Tóth idézve Kiss és Mihály által, 2019). Egy másik népszerű fejlesztő szervezet az Ashoka társadalmi innovátorokat fejleszt, azaz nem magát a társadalmi vállalkozást, hanem a társadalmi vállalkozókat szólítja meg. Összességében a társadalmi vállalkozások környezeti, kulturális és társadalmi problémák megoldására specializálódtak és fő céljuk, hogy megoldják ezeket a problémákat (Kiss & Mihály, 2019).

A társadalmi vállalkozások bevételszerzési stratégiáira koncentráló megközelítés (earned-income school of thought) szerint a társadalmi vállalkozások nonprofit módon működnek, de társadalmi és gazdasági céljaik kapcsolódnak egymáshoz. Fő céljuk, hogy értékesítésből származó bevétellel diverzifikálják a bevételi struktúrájukat (Dees és Anderson idézve Mihály által, 2017). A társadalmi vállalkozások hosszú távú stabil pénzügyi működése alapul szolgál a társadalmi innováció létrehozásához, amely során új megoldásokat kínálnak a társadalmi vállalkozások a társadalom problémáira.

Szegedi és Bereczk (2017) három fő kategóriába sorolják a társadalmi vállalkozások definícióit. (1) Az üzleti modell megközelítés (business model approach) szerint a társadalmi vállalkozások társadalmi céljuk elérését a forprofit vállalkozások működési folyamatai és üzleti modelljeinek alkalmazása által igyekeznek elérni. (2) A vállalkozói kompetencia megközelítés (entrepreneurship competence approach) a vállalkozó képességeire, jellemzőire, kompetenciáira helyezi a hangsúlyt, amely a társadalmi cél megvalósulásának kulcstényezője. (3) Végül a kettős célrendszer megközelítés (double bottom line approach) a pénzügyi és jövedelmezőségi tényezőket vizsgálja kettős célrendszer mentén. Az üzleti fejlesztés része, a társadalmi vállalkozók üzleti kompetenciáinak fejlesztése, továbbá a jövedelmezőség biztosítása annak érdekében, hogy társadalmi céljuk megvalósítását finanszírozni tudják. A társadalmi vállalkozók üzleti kompetenciáinak megléte, a társadalmi vállalkozások képessége arra vonatkozóan, hogy átvegyék és alkalmazzák az üzleti szemléletet és működést, továbbá a jövedelmezőség biztosítása az üzleti fejlesztés része.

Primecz és társai (2021) kutatásukban a társadalmi vállalkozásokat hibrid szervezetekként írják le, amelyek üzleti és társadalmi céllal rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások kettős

természete abban jelenik meg, hogy egyszerre fókuszban van a társadalmi cél és a pénzügyi fenntarthatóság megvalósítása. Jelen kutatás eredményeként megállapítható, hogy a hazai társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi cél, a második pedig az üzleti. A szervezetek alapításának oka társadalmi célból indult ki annak érdekében, hogy a társadalom egy csoportján segítsenek. Repisky és Tóth kutatásában (2019) is ugyanez a célok közötti sorrend jelenik meg, a társadalmi értékteremtést követi a pénzügyi célok megvalósulása. A társadalmi vállalkozások a különböző társadalmi problémák megoldására jöttek létre és mindezt pénzügyi fenntarthatóság révén tudják megvalósítani. Gidron (2016) piacorientált társadalmi vállalkozásnak nevezi azokat a társadalmi vállalkozásokat, amelyek társadalmi céljaikat piaci alapon valósítják meg. Ennek egy fajtája az ún. WISE (Work Integration Social Enterprises) társadalmi vállalkozás, amely a támogatni kívánt hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatja fizetett munkaerőként, terméket állít elő és értékesíti azt. Ebben az esetben a társadalmi cél megvalósulását nem az adományok biztosítják, hanem azok a pénzügyi befektetések, amelyek létrehozzák ezt a működési formát.

Peredo & McLean (2006) kritikai vizsgálata során összehasonlította a nonprofit és a forprofit társadalmi vállalkozásokat. A társadalmi vállalkozásokat kizárólag társadalmi értékteremtés céljából hozzák létre, amelynek megvalósítása érdekében igyekeznek felismerni és kiaknázni lehetőségeiket, továbbá innovatív módon lépnek fel a probléma megoldásakor, kockázattűrők és elutasítják az erőforrások korlátait. Beckmann (2015) úgy véli viszonylag kevés a gazdasági szempontú megközelítés a társadalmi vállalkozások természetére és motivációra vonatkozóan. Csoportosítása során négy társadalmi vállalkozás típust definiált: a tulajdonos a kedvezményezettek között osztja szét a profitot (external social enterprise), magasabb fizetést biztosít (fair wage social enterprise), hátrányos helyzetű csoportokat foglalkoztat (work integration social enterprise), szolgáltatását kedvező áron biztosítja (consumer social enterprise).

Kiss és Mihály (2020) szerint a társadalmi vállalkozások a kapitalista világban egy emberközpontúbb gazdaságot és társadalmat képviselnek. A szociális és szolidáris gazdaság elméletének célja a gazdaság igazságosabbá tétele, amely során a piac, az állam és az azt kiegészítő harmadik szektor működik együtt (Gagyai idézve Kiss és Mihály által, 2020). A társadalmi vállalkozások a szociális és a szolidáris gazdaság szereplői. A piaci alapú társadalmi vállalkozás megközelítések kritikája, hogy legitimálja az állam piacosítását. Ezen szakpolitikai érvelés szerint a társadalmi vállalkozások feladata lenne ellátni a jóléti szolgáltatások



teljesítését, mentesítve ettől az államot. Azonban ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások teljesítsék a jóléti szolgáltatások biztosítását, képesnek kellene lenniük piaci bevétel alapú finanszírozásra és elszakadni a pályázatoktól való függéstől. Közép-Kelet Európában a pályázati pénzeztől való függés nagyobb mértékben van jelen, mint a fejlett országokban, köztük az Egyesült Államokban (Amin, 2009). Amin (2009) fontosnak tartja, hogy szakpolitikai szinten tisztában kell lenni a piaci és a jóléti célok közötti feszültséggel. A társadalmi vállalkozások által biztosított jóléti szolgáltatások minősége eltér az állami megoldásoktól, ezért nem ajánlatos másolni vagy helyettesíteni az állam jóléti rendszerben betöltött feladatait.

A fent említett társadalmi vállalkozás meghatározások kitérnek a társadalmi vállalkozások kettős céljára a társadalmi és üzleti célokra. A szakirodalmi elemzés elsősorban a társadalmi vállalkozások üzleti szempontú megközelítéseire fókuszál, amely leginkább az Amerikai Egyesült Államokban jellemző megközelítés (Mihály, 2017). Továbbá szerepel bennük a piaci alapú üzleti működés, a bevételszerzési lehetőségek, továbbá a vállalkozói képességek, üzleti modellek, az innováció szerepe és a szervezeti belső működés. A definíciók kritikai megközelítései közül a kutatásban releváns szereppel bír az üzleti szemléletű megközelítések kritikája, amely magában foglalja az önálló piaci bevételszerző képesség fontosságát. A társadalmi vállalkozások meghatározása után, a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket hasonlítom össze a különböző elméleti megközelítések alapján.

### **A vállalkozások fejlesztését végző szervezetek tipizálása**

Az alábbi fejezetben bemutatásra kerülnek a társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek típusai, amelyet az üzleti tanácsadás fogalma vezet be. Alapvetően a társadalmi vállalkozásokat, mint intézmények, a tanácsadó szervezetek és inkubátorházak fejlesztik, az akcelerátor programok pedig olyan specifikus programok, amelyeket a fejlesztő szervezetek hoztak létre azzal a céllal, hogy közösen programszerűen fejlesszék a társadalmi vállalkozásokat. Akcelerátorok határozott idejű üzleti jellegű oktatási programot és mentori segítséget jelentenek a vállalkozók számára.

Az üzleti tanácsadás olyan szolgáltatás, amely értéket nyújt az igénybe vevő szerződő fél számára, tárgyilagos szakértői nézőpontból közelíti meg a megoldandó szervezeti problémákat. Az érték maga a tudás és az adott szervezet teljesítményének növelése. A fejlesztési folyamat

során az igénybe vevő féllel közösen dolgoznak a probléma definiálásától egészen a folyamat végéig (Tokar-Szadai, 2012).

Hazánkban brit példákat bemutatva kezdtek el társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozni CSR, azaz a vállalati felelősségvállalás témája mellett. G. Fekete és társai (2017, p.67.) kutatásukban a fejlesztőket üzletfejlesztőként nevezik meg, *„melyek a társadalmi igények és piaci szükségletek felmérését, a társadalmi vállalkozási lehetőségek azonosításának elősegítését, a fejlesztési szolgáltatások nyújtását végzik. Gyakran start-up vállalkozások fejlesztésével foglalkoznak.”*

Attól függetlenül, hogy az inkubátorházakkal ellentétben az akcelátorok programokat jelentenek, fejlesztési folyamataik során a vállalkozók ugyanúgy szert tehetnek kapcsolati hálóra, befektetőkre, közös irodákra, egyéb szolgáltatásokra (Lovas & Riz, 2016). Miller & Bound az akcelátorok öt fő tulajdonsága alapján határolják el azokat az inkubátoroktól: az akcelátor programok a társadalmi vállalkozások indulásához való befektetési lehetőséget biztosítják; az alapító helyett csapat fókusszal rendelkeznek; felhívják a figyelmet a versenyképesség fontosságára; rövidebb ideig tartanak; tréningjeik a társadalmi vállalkozásokat alkotó személyek összességére specializálódtak, a velük való közös munkára, amelynek része az alapító egyaránt (Miller & Bound idézve Nchang & Rudnik által, 2018). Nchang és Rudnik (2018) kutatásában, ezt a tulajdonsághalmazt Cohen kiegészíti azzal, hogy a programokat egy ún. demó esemény zárja, amely lehetőséget ad a társadalmi vállalkozók és a befektetők találkozására.

Az inkubátorok esetében hosszú távú fejlesztésről van szó, amely során közösségi teret biztosítanak, egyéni tanácsadást, kapcsolatfelvételt pénzügyi befektetőkkel és vállalatokkal. Klofsten (Nchang & Rudnik, 2018) szerint az inkubátorok fiatal társadalmi vállalkozások fejlesztési helyeként szolgálnak, amelyek lehetőséget adnak a kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények, pénzügyi befektetőkkel való együttműködésre. Az inkubátorok nem csak társadalmi vállalkozásokat fejlesztenek, hanem hagyományos vállalkozásokat egyaránt. Olykor meghirdetnek olyan inkubációs folyamatokat, amelyek szektorspecifikusak, többek között a technológiaipar számára. Tulajdonképpen a két fejlesztési forma eltér a fejlesztési idő hosszában, a kapcsolati háló szereplőiben, a felvételi folyamat kritériumainak nehézségében, a programspecifikusságban, célközönségben. A hazai inkubátor szervezetek közé tartoznak többek között az Impact HUB, Badur Alapítvány és a HAT Alapítvány.

Fejes kutatásában (2015) Poór elmélete szerint definiálja a tanácsadó szervezeteket. Az első megkülönböztető dimenziót a tanácsadó szervezetek szolgáltatásának komplexitása jelenti, amely szerint léteznek teljes körű tanácsadási szolgáltatást (full service firms), integrált tanácsadási szolgáltatást (general service firms), szakosodott tanácsadási szolgáltatást (specialized firms), erőteljesen specializált szolgáltatást (boutique firms) nyújtó szervezetek. A teljes körű tanácsadást végző szervezetek magukban foglalják a számviteli, kontrolling, üzletviteli és technológiai tanácsadást is, amelyek a nagy nemzetközi cégekre, Big Four vállalatokra jellemző (PwC). Az átfogó vagy integrált szolgáltatást nyújtók szolgáltatása közül hiányoznak az előbb említett területek, más néven ezek a tradicionális tanácsadó szervezetek (Simpact, IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft, Fa-Se). A szakosodott szolgáltatást nyújtók a tradicionális szervezetek olyan halmaza, amely általában stratégiai jelentőségű fejlesztésre specializálódtak. Hazánkban a stratégiai fejlesztések nem különülnek el önálló típusú szervezetekre, a tradicionális tanácsadók biztosítják ezt a szolgáltatást. Végül az erőteljesen specializált tanácsadók kifejezetten olyan piaci területre vagy ügyfelekre koncentrálnak, akikkel a nagyobb szereplők nem foglalkoznak, Magyarországon ez a típus nem jelenik meg.

Németh és társai (2010) a következőképpen klasszifikálják a tanácsadó típusokat: országos vagy multinacionális tanácsadó cégek (amelyek komplex szaktudást és elegendő kapacitást biztosítanak az üzleti tanácsadás minden területére); specializálódott, egyfajta tanácsadási területre szakosodott közepes- és kisvállalkozások (amelyek az üzleti tanácsadás egy területével foglalkoznak); egyéni tanácsadók (amelyek a legtöbb vállalkozást jelentik a tanácsadás piacán, jellemzőjük a partnerkapcsolatok kialakítása az ezzel járó komplexebb megoldások szolgáltatása); más főprofilú vállalkozások tanácsadó részlegei (amelyek a cég eredeti profiljához kapcsolódó szolgáltatást biztosítanak); tanácsadó professzorok (egyetemek, felsőoktatási intézmények, vezetőképző szervezetek szakemberei); alapvetően nem profitorientált tanácsadási szolgáltatást végző szövetségek, ügynökségek (amelyek vagy saját tagjaik vagy egy adott vállalkozástípus, legyen az kezdő vagy működő vállalkozás számára szolgáltatnak, önköltséges vagy külső partnerek finanszírozásának támogatásával).

Németh és társai (2010) kategóriái közül hazánkban megtalálhatóak az országos tanácsadó szervezetek (PwC), főként az egyéni tanácsadók, akik partnerkapcsolataik révén közösen fejlesztenek (Simpact, IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft), továbbá a tanácsadó professzorok kategóriája, amelynek szereplői inkább önkéntes mentorként támogathatnak egy-

egy társadalmi vállalkozást az akcelerátor programokban (társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó befektető szervezetek, egyetemek képviselői, szakpolitika fejlesztők). Az üzleti fejlesztés során a társadalmi vállalkozóknak lehetőségük nyílik elsajátítani az üzleti módú vállalkozási tevékenységet és önálló szereplővé válni a piacon.

### **Társadalmi vállalkozásokat fejlesztő programok**

A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő programok legtöbb esetben a különböző fejlesztő szervezetek együttműködésével jönnek létre, amelyek jól szemléltetik a képzés, mentorálás és inkubáció folyamatát.

A Keltető + Program 2019 a Badur Alapítvány és a Simpect által közösen létrehozott fejlesztő program. A Badur Alapítvány inkubátorként, míg a Simpect tanácsadó szervezetként fejleszti a társadalmi vállalkozásokat. A program olyan szervezeteknek szólt, amelyek mélyszegénységben élőköt támogatnak, vagy nem rendelkeznek vállalkozási ötlettel, vagy van vállalkozás ötletük, de annak megvalósítását még nem kezdték el, továbbá azoknak, amelyek szervezetfejlesztési igénnyel rendelkeznek. A képzési szakasz 4 hónapból állt, amely végeztével kiválasztották a mentorálásra jutó szervezeteket. A 4 hónapig tartó mentorálási szakasz után, a továbbjutó szervezetek beléphettek az inkubációs szakaszba, amely 2020-tól vette kezdetét. A képzés során csoportos workshopok keretében az Osterwalder és Pigneur (2010) féle Üzleti modell vászont használták az induló vállalkozások megtervezéséhez és a már működő szervezetek át vizsgálatához. Ezt követték az interaktív képzési alkalmak, amelyek során a résztvevők egymástól tanulhattak és megoszthatták tapasztalataikat. A tudásanyag elsajátítását az előre meghatározott feladatok, továbbá a képzés végén lévő prezentáció segítette, amely során ismertették vállalkozási ötletüket, előzetes fejlesztési tervüket. A mentorálási szakaszban egyénre szabottan támogatták a résztvevőket üzleti tervük elkészítésében. Az inkubációs szakaszban az Alapítvány pénzübeli támogatással finanszírozta a szervezetek által kiválasztott opciókat, amelyek közé tartozott a pilot projekt megvalósítása, eszközbeszerzés, szakmai tanulmányút, a vállalkozás induló költségeinek és a kezdeti szakasz veszteségének fedezése, továbbá folyamatos partnerségben követték végig a szervezet fejlődését (Keltető+ Program Pályázati Felhívás, 2019).

A 2017-es Erste SEEDS 18 hónapos inkubációs programján szintén egyénre szabott üzleti tréninget, szervezetfejlesztési támogatást és szakértői mentorálást biztosítottak a társadalmi vállalkozásoknak. A programot az Erste Bank, az IFUA Nonprofit Partner és a Simpect hozta létre, melyek közül az utóbbi kettő tanácsadó szervezetként funkcionál. A tréning magában

foglalta az üzleti tervezést, menedzsment készségek elsajátítását, partnerkapcsolatok kötésének módját, marketingstratégiát, PR és kommunikációs technikát, pénzügyi befektetések elérésének módját. A legjobban teljesítő résztvevők pénzügyi támogatásban részesültek, valamint bemutathatták üzleti tervüket a szektor pénzügyi befektetői előtt (Erste Group Press Release, 2016). Az Impact Academy program 2018-ban azért jött létre, hogy a társadalmi vállalkozásokat megtanítsa arra, hogyan mérhetik az általuk megteremtett társadalmi hatást és milyen stratégiát szükséges megtervezniük társadalmi hatásmérési rendszerük kialakításához. A program adományozók, mentorok és pro bono vállalati partnerek segítségével fejlesztette a társadalmi vállalkozásokat, a tananyagot online formában, workshopon keresztül tették elérhetővé. A program magában foglalt egy egy napos képzést, egyéni és csoportos inkubációt, továbbá online tudástárakon keresztül publikusan elérhetővé tették a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos különböző tanulmányokat (Ashoka Honlapja, n.a.).

A PwC Magyarország üzleti tanácsadóként 2017-ben indította el Civil Mentoring Programját, amely során pro bono módon biztosít személyre szabott tanácsadást és mentorálást adózási, jogi, pénzügyi, és egyéb üzleti témákban (Piac Társ, 2017).

### **A kutatás során alkalmazott módszertanról**

A társadalmi vállalkozások körében jelen van a vállalkozói igény az üzleti szemléletű támogatások, nemzetköziesedést elősegítő szolgáltatások, illetve a magánjellegű pénzügyi támogatások iránt. A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek egyre több lehetőséget biztosítanak a társadalmi vállalkozások fejlesztésének ösztönzésére. Egyre több olyan társadalmi vállalkozásról lehet hallani, amely részt vett egy-egy üzleti fejlesztést célzó mentorprogramon (Krátki & Kiss, 2021). Marketing csatornáik kialakításával, értékesítési tevékenységükkel a hazai és a nemzetközi piacon saját bevételi forrást képesek szerezni. A saját bevételi forrás lehetőséget biztosít a vállalkozóknak a különféle pályázati forrásoktól való függetlenség elérésére. Mindez a kutatás relevanciáját igazolja.

Jelen kvalitatív módszertan alapján készült cikk kutatási kérdése a következő: Hogyan értelmezik a fejlesztési folyamatot és annak eszközeit a társadalmi vállalkozásfejlesztő szervezetek Magyarországon? A kutatás célja a Magyarországon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek felkutatása, sokféleségük értelmezése, továbbá fejlesztési eszközeik azonosítása, fejlesztési folyamataik vizsgálata. Az eredmények alapján kirajzolódnak a hazai fejlesztő szervezetek fő fajtái, azok tevékenységtípusai, valamint a fejlesztéshez

használt eszközeik. A kvalitatív módszertan alkalmazása során lehetőségem nyílt az interjúalanyokat megismerni, akik részletes választ adtak kérdéseimre, továbbá részemre bocsátottak néhány fejlesztési eszköz tananyagát.

Az adatgyűjtés a Magyarországon társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek és programok teljes körű feltérképezésével kezdődött: összegyűjtésük és azonosításuk szakértő megkérdezésével, internetes feltáró munkával indult és az interjúk során hólabda módszerrel folytatódott. A szervezetekről az adatgyűjtést a nyilvánosan elérhető információk alapján felépített kategóriarendszer mentén végeztem el, a források a szervezetek honlapjai, a pályázati kiírások, szervezeti beszámolók voltak. Ezek megismerése nyomán hat szervezetet választottam ki (mintavételről lásd később).

Magyarországon véges számú fejlesztő szervezet van jelen. A kutatás során nyolc fejlesztő szervezet és hat akcelerator program került azonosításra. A céltudatos mintavétel (purposeful sampling, Patton, 1990) egyik típusának a maximum variációs mintavétel (maximum variation sampling) alkalmazásának célja, hogy a véges elemszámú hazai fejlesztő szervezet közül, releváns szempontok szerint egymástól eltérő elemeket tartalmazó minták kerüljenek vizsgálatra, továbbá elemzésre kerüljenek a fejlesztő szervezetek hasonlóságai és különbségei (Krátki & Kiss, 2021). A kiválasztott szervezetek hasonlóságainak és különbségeinek vizsgálata során, feltárásra kerültek azok szervezeti típusainak és fejlesztési sajátosságainak sokfélesége, ezzel betekintést nyerve a hazai piacon tevékenykedő fejlesztők sokszínűségébe. A fenti bemutatott tipologizálás nyomán és a szakértők saját szervezeti kategorizálása alapján, a hat szervezet kiválasztásakor, elsőként elkülönítésre kerültek egymástól a fejlesztő szervezetek, inkubátorok és a fejlesztő programok, továbbá kizárásra kerültek azok a szervezetek, amelyek működése Magyarországon megszűnt. Egyéb kizárási kritériumként szerepelt még, azon szervezetek kiszűrése, amelyek társadalmi vállalkozókat fejlesztenek társadalmi vállalkozások helyett. Az alanyválasztás indoklásaként a véges számú hazai fejlesztő közül csak a ténylegesen fejlesztő szervezeteket választottam ki (tanácsadó szervezet, inkubátorház). Az akcelerator programok nem kezelhetők külön szervezetként, hiszen azok a fejlesztők programjai. Fókuszban tartottam, hogy a kutatás során szervezeti szinten vizsgálódjak, így zártam ki azokat a fejlesztőket, amelyek a vállalkozókat szólítják meg a vállalkozások helyett.

Törekedtem arra, hogy a mintában mindenképp szerepeljen tanácsadó és inkubátor szervezet is, továbbá arra, hogy legyenek köztük olyan szervezetek, amelyek nemzetközi háttérrel

rendelkeznek, illetve fontos volt a fejlesztők által garantált érték sokféleségének szem előtt tartása.

Az 1. táblázat tartalmazza a kiválasztott társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek adatait. Az interjúalanyok kérésének megfelelően, az anonimitás biztosítása érdekében, a szervezetek a kutatásban nem kerültek megnevezésre.

1. táblázat

**A kiválasztott fejlesztő szervezetek ismertető táblázata**

	Szervezet1	Szervezet2	Szervezet3	Szervezet4	Szervezet5	Szervezet6
Szervezet típusa	tanácsadó szervezet	tanácsadó szervezet	tanácsadó szervezet	inkubátor	inkubátor	inkubátor
Hazai piaci jelenlét	2009-	2012-	2012-	2016-	2016-	2016-
Nemzetközi háttér	van	van	nincs	van	nincs	van
Fejlesztés ideje	projekt-függő (2-3 hónap-több év)	6-8 hónap	projekt-függő	2-4 év	ügyfél-függő	projekt-függő
Fejlesztés rendszeressége	projekt-szerű, program	projekt-szerű, program	projekt-szerű, program	projekt-szerű, program	program	projekt-szerű, program
Garantált érték	üzleti tudás, ritkán hitel	üzleti tudás, olykor tőke, hitel	üzleti tudás	üzleti tudás, hitel, díj, tőke	üzleti tudás	üzleti tudás, díj
Fejlesztett vállalkozások száma	150	21	85	30	74	8000+

*Forrás: saját készítés*

A kiválasztott szervezeteknél egy-egy szakértővel félig strukturált interjút készítettem. A szakértők fele alapítóként és fejlesztést végző kollégaként is részt vesz a szervezetek működésében, míg a többiek fejlesztő kollégaként tevékenykednek. Mindannyian jelentős tapasztalattal rendelkeznek az adott szervezeti cél megvalósításában és a fejlesztő tevékenység

végrehajtásában. Azok a fejlesztő szervezetek, amelyek nemzetközi háttérrel rendelkeznek, nemzetközi fejlesztő szervezet részeként végzik működésüket, hazánkban nyitottak irodát vagy pedig forprofit üzleti tanácsadó cég részeként működnek, továbbá vannak köztük hazai vállalkozók által létrehozott szervezetek.

Az interjúk során az alábbi témák kaptak kiemelt fontosságot:

- a fejlesztők társadalmi vállalkozás koncepciói – annak feltárása, hogy miként értelmezik a társadalmi vállalkozás lényegét, célját, identitását;
- a fejlesztés folyamata – milyen hosszan és mélységben vonódnak be a társadalmi vállalkozás életébe;
- a fejlesztési eszközök, javasolt üzleti modellek – milyen módszertannal végzik fejlesztői munkájukat, hogyan és hová formálják a társadalmi vállalkozásokat.

Az interjú vezérfonal kidolgozása során elsőként szakértői-konzulensi párbeszéd játszott szerepet, amelyet egy fejlesztő program során szerzett tapasztalat, továbbá fejlesztők által rendelkezésre bocsátott szakmai anyagok egészítettek ki. A fő témák kiválasztásának célja az volt, hogy először megismerjem, hogyan határozzák meg ügyfeleiket, hogyan néz ki a fejlesztési folyamatuk és milyen eszközöket alkalmaznak a fejlesztés során.

Az interjúkat 2021 első félévében online készítettem, terjedelmük 50-60 perc volt, azokat rögzítettem és interjú átiratokat, valamint értelmező interjú összefoglalókat készítettem. Ezeket konzulensem és jómagam tematikus kódolással egymástól függetlenül elemeztük és összevetettük, értelmeztük. Az elemzés és összehasonlítás fő szempontjai a következők voltak: a fejlesztő szervezetek társadalmi vállalkozás fogalmai, annak érdekében, hogy feltárjam ügyfélköreiket; a fejlesztő szervezetek önazonosítása, azzal a céllal, hogy melyik fejlesztő kategóriába sorolják magukat; a tanácsadó szervezetek specialitásai és tevékenységük módjai, fejlesztési folyamatainak megválaszolására; továbbá a fejlesztés során használt eszközök, hogy betekintést nyerjek módszertani eszköztáraikba.

### **A kiválasztott fejlesztő szervezetek működésének kategorizálása**

A fejlesztők által biztosított szolgáltatások formája az üzleti tanácsadás, melynek fő témáit a stratégiaalkotás, szervezettervezés, üzleti modellezés, üzleti tervezés, projektmenedzsment, társadalmi hatásmérés, kontrolling, társadalmi vállalkozások komplex fejlesztése, befektetésre való felkészítés, közösségi iroda nyújtása, termékfejlesztés, piacra lépés, pénzügyi terv



készítése, partnerhálózat kiépítése, vállalkozási működés felépítése és nyomon követése, szakmai találkozókon való részvételi lehetőség biztosítása alkotják.

A fejlesztő szervezetek konkrét kategóriákba való besorolása igen nehézkes, több esetben az interjúk során az interjúalanyok nem különítették el egymástól a kategóriákat, mert mindegyik szervezet üzleti fejlesztési folyamat biztosításával foglalkozik.

*Profil alapján*, a szervezetek típusai között fellelhetők a tanácsadó szervezetek és az inkubátorházak. A kisebb tanácsadó cégek, azok a szervezetek, amelyek szervezetfejlesztéssel, tanácsadással ezen belül üzleti tervezéssel, vállalatfejlesztéssel, társadalmi hatásméréssel, stratégia alkotással, szakmai önkéntes programok szervezésével, továbbá kutatások készítésével foglalkoznak. A kisebb és a nagyobb méretű tanácsadó cégek esetében egyaránt elmondható, hogy tagjaik a forprofit szektorról a nonprofit szektorra szakosodtak, leegyszerűsítettek és adaptáltak olyan módszertanokat, amelyek az üzleti életben is beváltak. A nagyobb tanácsadó cégek a kisebb szervezetek tevékenységeit magukba foglalva kiegészülnek még a társadalmi vállalkozások tökebevonásának elő segítői folyamatával, azoknak a társadalmi vállalkozásoknak a felkutatásával, amelyek még nem vettek részt üzleti fejlesztésben, de szükségük lenne rá. Továbbá társadalmi hatásméréssel és annak fejlesztésével foglalkoznak. Az inkubátorházak egyaránt biztosítanak vállalkozásfejlesztési képzéseket, workshopokat a társadalmi vállalkozók számára. Kiemelt céljuk, hogy saját termékfejlesztésre és az azzal való piacra lépésre motiválják és felkészítsék a társadalmi vállalkozókat.

*Célcsoport alapján* a legtöbb szervezet fiatal társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozik, néhány esetben olyan társadalmi vállalkozókkal, akik csak vállalkozási ötlettel rendelkeznek. A fiatal társadalmi vállalkozásokat hazai mentorprogramok, fejlesztő projektek kapcsán szólítják meg. Általában a programba való belépés pályázat útján történik. Csak ritka esetben fordul elő az egyéni megkeresés, egyelőre a hazai társadalmi vállalkozókra nem jellemző, hogy felkérnének egy szolgáltatót társadalmi vállalkozásuk problémáinak megoldására vagy szervezetük fejlesztésére. A fiatal társadalmi vállalkozások mellett megjelennek a már működő szervezetek is, továbbá egy szervezet esetében az előző célcsoportok mellett foglalkoznak kimondottan fiatal vállalkozókkal, akik számára személyre szabott programot indítottak el.

*A fejlesztések bejutási kritériumai* alapján, vannak olyan fejlesztő szervezetek, akik szívesen fogadnak bármilyen vállalkozást azzal a feltétellel, hogy rendelkezzen társadalmi céllal. Mások,

az előbb említett feltételt egészítik ki a nonprofit működési formával. Van olyan fejlesztő, amely leszűkíti a vállalkozási profilt azzal, hogy maga a megcélzott probléma környezetvédelmi vagy mélyszegénység problémájával kapcsolatos legyen. Vannak olyan szervezetek, akik a bejutás magasabb szintjében és több belépési kritérium meghatározásában hisznek. Ide tartozik, hogy az adott jelentkező társadalmi célja mellett saját bevételt realizáljon; 50-100 ezer EUR árbevételt legyen képes generálni és foglalkozzon társadalmi hatásmérési tevékenységgel. Továbbá az adott jelentkező rendelkezzen megfelelő belső kapacitással, legalább 3 éves működéssel, elegendő ügyféllel, hogy érdemes legyen társadalmi hatást mérni.

*Finanszírozás alapján*, elmondható, hogy a fejlesztő szervezetek erős partnerhálózattal bírnak. A legtöbb esetben közösen fejlesztenek és indítanak el programokat saját és nemzetközi forrásból. Partnerkapcsolatuk magában foglalja a pénzügyi befektetőket, bankokat, pro bono vállalati partnereket, állami szervezeteket, európai uniós intézményeket és más társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket. A társadalmi vállalkozók fejlesztéssel kapcsolatos forráshiányát a fejlesztő szervezetek finanszírozzák partnerhálózatuk segítségével. Ritkán fordul elő, hogy a fejlesztő szervezet saját forrásból fedezi a szolgáltatást, valamint, hogy pénzügyi befektetők útján történik a fejlesztés annak reményében, hogy a sikeres működés megtérülést hozzon később a befektető számára. Mégis léteznek különböző finanszírozási formák és megoldások, amelyek kisebb számban fordulnak elő, mint a partnerhálózaton keresztül végbemenő finanszírozás. A pro bono finanszírozási forma, amely fizetés nélküli tanácsadást jelent, ritka. A low bono típus során az adott társadalmi vállalkozás fizet az általa igényelt szolgáltatásért egy méltányos összeget, amelyet megengedhet magának. A harmadik típus, amikor a szolgáltatást igénylő társadalmi vállalkozás képes megfizetni a forprofit szektorhoz képest alacsonyabb tanácsadói díjat, a negyedik a donortámogatott finanszírozási forma, azaz amikor az adott társadalmi vállalkozás pénzügyi támogatója fizet a szolgáltatásért cserébe, végül a hibrid megoldás során az igénylő társadalmi vállalkozás és a támogató egyaránt fizet a szolgáltatásért.

A megkérdezett fejlesztők társadalmi vállalkozások koncepciói rámutatnak a fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatainak irányaira. A fejlesztési folyamatok és eszközök ismertetése előtt, ennek fontossága kerül kiemelésre.

## **A kiválasztott fejlesztő szervezetek és szakértők társadalmi vállalkozás koncepciói**

A fejlesztő szervezetek és a megkérdezett szakértők társadalmi vállalkozás definiálása a 2. táblázatban látható. A fejlesztő szervezetek meghatározásaiban elsőként szerepel a szervezeti cél, maga a társadalmi probléma megoldása, amelyet az üzleti élethez tartozó elemekkel egészítenek ki úgy, mint a szolgáltatásnyújtás, pénzügyi fenntarthatóság, profitgenerálás. Van olyan meghatározás, amely a konkrét célcsoportot is lehatárolja, megnevezi és van olyan, amely az összes vállalatban látja a társadalmi vállalkozás működésének célját.

A szervezetek képviselői a társadalmi vállalkozás definíció meghatározásakor az általuk oktatott tananyagokból, a nonprofit működésből és a társadalmi vállalkozások gazdasági tevékenységéből és speciális piacából indulnak ki. A megkérdezett szakértők gondolkodásmódjában szerepel a partnerek által elfogadott és alkalmazott társadalmi vállalkozás definíció, melynek oka a folyamatos közös munka, továbbá a társadalmi vállalkozások célja és annak üzleti modellbe való integrálása, illetve az intézményesülés kérdése a társadalmi vállalkozások sokszínű jogi formáira vonatkozóan.

### A fejlesztő szervezetek és a szakértők társadalmi vállalkozás képe

<p>Szervezet 1 (tanácsadó szervezet): A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek célja társadalmi probléma megoldása pénzügyi fenntarthatóság mellett.</p> <p>Szakértő 1: <i>„Ha az üzleti oldalról közelítjük meg, akkor nehéz megállapítani, hogy hol van a határ. Csak ritka esetek vannak, amikor ez a tevékenység nem CSR, vagyis, hogy nekem, mint profitorientált cégnek ez egy fontos ügy és nemcsak néha nyilvánulok meg benne, hanem folyamatosan.”</i></p>
<p>Szervezet 2 (tanácsadó szervezet): A társadalmi vállalkozások elsődleges célja társadalmi probléma hosszú távú megoldása, amelyet szolgáltatás nyújtásán keresztül biztosítanak a társadalom számára.</p> <p>Szakértő 2: <i>„Ez egy üzleti mód szerinti működés, tehát a bevétel termelő képessége nem kérdéses. Alapvetően van piaci bevétele, nem kizárólag, de elsősorban ebből él.”</i></p>
<p>Szervezet 3 (tanácsadó szervezet): Társadalmi vállalkozás minden olyan szervezet, amely társadalmi cél megvalósítása céljából jött létre.</p> <p>Szakértő 3: <i>„Társadalmi vállalkozás lehet akár nonprofit kft-ből jövő szervezet, akár nem, de az a fontos, hogy legyen neki valamilyen társadalmi ügye, lehet ez szociális, környezetvédelmi, kulturális, egyéb. Ezen a társadalmi ügyön nem egyedül, hanem partnerekkel együtt dolgozik.”</i></p>
<p>Szervezet 4 (inkubátor): A társadalmi vállalkozás egy olyan szervezet, amely speciális probléma megoldására jött létre, mint a hátrányos helyzetű szegény közösségek életminőségének javítása.</p> <p>Szakértő 4: <i>„Könyvelő cégek hajlandóak fél áron lekönyvelni civil szervezeteket, és ügyvédi irodák ingyen adnak súlyos órákat nekik, mert a társadalmi vállalkozások jól tesznek a közösség számára.”</i></p>
<p>Szervezet 5 (inkubátor): A sikeresen működő vállalatok vagy teljes egészükben vagy egy részükben társadalmi vállalkozásoknak minősülnek. Akár nonprofit akár forprofit szervezetről van szó, mindkettő célja a profit elérése, a profit viszont nem csak pénzben mérhető.</p> <p>Szakértő 5: <i>„Én úgy definiálom a társadalmi vállalkozást, hogy a pénzügyi profit cél és a társadalmi, környezeti profit cél közül sosem előzi meg a gazdasági a másikat, a legrosszabb esetben a két cél egymás mellett van, de ideális esetben a társadalmi, környezeti előrébb van.”</i></p>
<p>Szervezet 6 (inkubátor): A társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek társadalmi és környezeti problémákra adnak választ, a profitgenerálás mellett maradandó értéket teremtenek a társadalom számára.</p> <p>Szakértő 6: <i>„A társadalmi vállalkozás a társadalom egy problémájára válaszol, ez az, amit én mindig kiemelek, hogy kell lennie egy társadalmi problémának, amit úgy mond megold és fontos az is, hogy üzleti alapon.”</i></p>

*Forrás: saját készítés*

Az első szervezeti meghatározásában szerepel a *pénzügyi fenntarthatóság*. Minden szervezet célja a *pénzügyi stabilitás elérése* legyen az *bármilyen jogi formában működő vállalkozás*. A szervezet szakértője szerint a fogalom nagyon nehezen lehatárolható, mert sokféle jogi forma tartozik bele, plusz léteznek olyan üzleti szervezetek is, amelyek idővel építették ki *társadalmi vállalkozás lábukat*. Az intézményesülés fontos a szervezeti lehatárolás szempontjából. Nehéz elhatárolni a *társadalmi felelősségvállaláshoz kapcsolódó projekteket* a társadalmi vállalkozásokat egymástól.

A második szervezeti meghatározás tartalmazza a *hosszú távú*, azaz fenntartható *szolgáltatásnyújtást*, amelyet a szakértő kiegészít a társadalmi vállalkozások *önálló bevételtermelő képességével*, és kiemeli, hogy a *legfőbb pénzügyi erőforrást a piaci bevétel* jelenti. Ezért, a civil szervezetek nem sorolhatóak be a társadalmi vállalkozások közé, mert a társadalmi vállalkozások nem adományokból tartják fenn magukat, hanem saját gazdasági tevékenységgel és saját bevétellel rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások *kombinált finanszírozási modell* alapján működnek, főként saját értékesítési tevékenységéből tartják fenn magukat, esetleges veszteségeiket pedig adományokból finanszírozzák.

A harmadik szervezet meghatározása a társadalmi vállalkozások megalakulásának okát tartalmazza, amelyet a szakértő kiegészít azzal, hogy a társadalmi vállalkozás működésének célja, hogy *rendszerűen* valamilyen *definiált célcsoport* életében *pozitív változást* hozzon létre az *üzleti modelljébe integrált módon*. Fontos, hogy a társadalmi vállalkozások nem önállóan dolgoznak a problémák megoldásán, hanem azt *partnereikkel közösen* teszik, más társadalmi vállalkozásokkal, civil szervezetekkel, önkormányzatokkal.

A negyedik szervezet esetében kerül megnevezésre a konkrét probléma és vele együtt a célcsoport, akiket támogatni szeretnének a *társadalmi vállalkozások bizonyos fajtái*. A szakértő hozzáteszi, hogy a társadalmi vállalkozás egy olyan piaci alapon működő, tehát *gazdasági szervezet*, ahol a társadalmi és üzleti célok egyensúlyban vannak. A társadalmi vállalkozások *piaca speciális*, amely sajátos munkaerő költséggel, önkéntes munkavégzéssel bír.

Az ötödik szervezet meghatározása és a szakértő véleménye között eltérés mutatkozik. A szervezeti koncepció nyitott, *minden vállalatban és vállalkozásban látja a társadalmi vállalkozás profilt*. Ezzel szemben a szakértő szerint a társadalmi vállalkozás *nonprofit alapon működik*, mert a nonprofit működés biztosítja, hogy a szervezet gazdasági célja ne előzze meg annak társadalmi célját, továbbá, hogy a keletkezett pénzügyi többlet a szervezet működésébe legyen visszaforgatva. A nonprofit működési mód akadályozza meg, hogy a tulajdonos egy személyben döntsön a keletkezett profit sorsáról.

A hatodik szervezeti definíció összeköti egymással a *profitgenerálást* és a *társadalmi értékteremtést*. A szakértő szerint a társadalmi vállalkozásokat azzal a céllal hozzák létre, hogy társadalmi problémát oldjanak meg vele. Tartalmazza az *üzleti szemléletet, mint a probléma megoldásának módját*. A társadalmi vállalkozás a társadalomnak egy problémájára ad választ üzleti módon.

A társadalmi vállalkozások elméleti megközelítéseivel összevetve, a fejlesztő szervezetek meghatározásaiban egyaránt fellelhető a pénzügyi fenntarthatóság szem előtt tartása, a diverzifikált bevételi struktúra (Dees és Anderson meghatározása Mihály munkájában, 2017), a piacosodás jelensége (Sandberg, Elliott, és Petchel, 2020), a kettős célrendszer megközelítés, amely tartalmazza az üzleti szemléletet és működést, és az üzleti modell megközelítés (Szegedi és Bereczk, 2017; Gidron, 2016; Repisky & Tóth, 2019; Primecz és társai, 2021). Azonban eltérés figyelhető meg az Ashoka a NESsT (Mihály, 2019) és az Európai Bizottság meghatározásaival szemben, amelyek közül az első két esetben kiemelt szerepet kap az innováció, utóbbi esetben pedig a szervezet belső viszonyai kerülnek kifejtésre (Kiss & Mihály, 2019).

Összességében a legtöbb szakértő a társadalmi vállalkozások kettős célját emeli ki, amellyel kapcsolatban fontos megállapítás, hogy a társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi vagy környezeti probléma megoldása legyen, másodlagos célja pedig a pénzügyi vagy gazdasági cél megvalósítása, amely hosszú távon működőképessé teszi a vállalkozásokat lehetővé téve ezzel az adományoktól és pályázati forrásoktól való függés megszüntetését. Egyetlen szakértő cáfolta a társadalmi vállalkozások forprofit alapú működését, mert úgy véli, a nonprofit működés biztosítja a társadalmi haszon elérését az egyéni haszonnal ellenben. Ebben az esetben a szakértő véleménye nem teljesen egyezik meg az adott fejlesztő szervezet álláspontjával, amely nem zárja ki a forprofit vállalkozásokat. Egy másik szakértő a társadalmi felelősség és az intézményesülés kérdését veti fel a társadalmi vállalkozás koncepció meghatározásakor, a szervezetek sokszínű jogi formáira utalva. Továbbá felmerült a társadalmi vállalkozások speciális piaca, amelynek paraméterei által történhet megkülönböztetés a hagyományos vállalkozásoktól.

### **A feltárt fejlesztési folyamatok**

A fejlesztési folyamatok során meg kell különböztetni a fiatal társadalmi vállalkozásoknak, illetve a már működő szervezeteknek szóló fejlesztéseket. Általában a fejlesztési folyamatok program- vagy projekt specifikusak, hiszen az adott társadalmi vállalkozások igényeire szabottan tervezik meg azokat.

Az induló vagy fiatal társadalmi vállalkozások fejlesztése esetén, a fejlesztési folyamat három szakaszra bontható. Az első szakasz célja, hogy a társadalmi vállalkozók képesek legyenek vállalkozási ötletük véglegesítése után, definiálni értékesítésre szánt terméküket vagy

szolgáltatásukat; indokolják, azt, hogy miért lesz eladható a termékük, szolgáltatásuk. A képzésen megtanítják a piacra lépés szabályait, a termék és szolgáltatás bevezetését, a pozicionálást, a marketingstratégiában használatos 4 P-t, az árazást, a versenytárselmezést, amelyeket az üzleti terv foglal össze. Amennyiben a folyamat során az üzleti terv változatos lesz, a csapat elkötelezett és az egészben látnak elég potenciált, akkor következik a fejlesztés második köre. A második szakaszban a szervezetek mellé rendelt mentorok intenzívebben segítik azokat. Kiértékelik az üzleti tervet, ha az nem elég megalapozott, akkor annak tovább gondolását segítik. A harmadik szakaszban társadalmi vállalkozók elkészült üzleti tervüket prezentálják pénzügyi befektetők számára vagy az adott fejlesztő szervezet által rendelkezésre bocsátott tőke, hitel vagy díj elérése érdekében.

Már működő szervezetek fejlesztése esetén, először diagnosztikát készítenek azzal kapcsolatban, hogy hogyan működik a szervezet, milyen problémákkal küzd jelenleg. Ez alapján felméri azt, hogy milyen eszközök szükségesek a fejlesztéshez. A képzések magukban foglalhatják az üzleti terv, cash-flow terv készítést, a szervezetalakítás képzési lábát. A szervezetalakítás során a munkaszervezéssel, munkakör kialakításával, folyamatszervezéssel, vezetői feladatok kialakításával és projektmenedzsmenttel foglalkoznak. Stratégiaalkotási folyamat esetén az üzleti tervezésig általában nem jut el a folyamat. Ilyenkor a tanácsadó facilitál, gondolkodásra bírja a társadalmi vállalkozókat. (1) A helyzetfelmérés szakaszban megismerik a vezetők problémáit és a szervezetet. (2) Az ún. reflexió a küldetésükre szakaszban megnézik, hogy tényleg mindenki egyetért-e az első pontban foglaltakkal. Felvázolják a stratégiai irányokat, opciókat, majd a célokat. (3) Az akciótervezés és mérési eszköz szakasz zárja a folyamatot. Ezeknek az ügyfeleknek az a problémájuk, hogy érzik szétforgácsolódnak a szervezetben.

Az akcelerátor programok kick-off találkozóval kezdődnek, ahol megnyitják a programot és a résztvevők megismerhetik egymást. A kick-off találkozót követik a workshopok, amelyek speciális tematikával rendelkeznek. A workshopok során megy végbe az oktatási folyamat. A tematikák a célcsoporttól függenek. Általában részük az üzleti modellezés, az üzleti terv készítés, pénzügyi tervezés, társadalmi hatásmérési módszertan, kockázatelemzés.

Az inkubátorházak 2-3 éven keresztül kísérik végig a vállalkozás működését, felelősséget vállalnak a fejlesztési folyamat hosszú távú eredményéért. A fejlesztés során többnyire önálló csapatokkal dolgoznak strukturált programok helyett, amelynek legfontosabb része a hatásmérés és a pénzügyi terv, illetve azok meggyőző képessége a befektetők számára.

Terminológiákat tanítanak, úgy, mint a vevőközpontúság, értékajánlat, marketing, a vevő az első filozófia, képesség arra vonatkozóan, hogy a vevő fejével kell gondolkodni. Ezt nevezik egyedi fejlesztésnek. Az ötletgenerálás rész után a társadalmi vállalkozások üzleti lábának kiépítésén dolgoznak. A folyamatban a képzést mentoráció követi, az inkubáció pedig zárja. Ebből a képzés és a mentoráció nevezhető fejlesztésnek, ami kb. 8-12 hónap. Egy klasszikus üzleti tervezési folyamatot nyújtanak, amely során, alapszinten érintenek területeket. Az üzleti terv elkészítése útmutató alapján történik. A képzési szakasz elején készítenek egy üzleti tervet, amelyet prezentálnak a résztvevők, majd legvégül egy olyan üzleti koncepciót készítenek el, amelyet háttérszámításokkal igazolni tudnak. Az inkubáció után pilot tervet készítenek, amely alapján elindítják a megtervezett működést. A befektetésre való alkalmasság fejlesztő folyamata során olyan vállalkozásokkal foglalkoznak, amelyek rendelkeznek árbevétellel, társadalmi hatást bemutató modellel. Ekkor a fejlesztés egyik oldala az üzleti modell finomhangolása, a másik pedig a hatástörténet érthetővé tétele és mérése. Az inkubátorok összekötik a társadalmi vállalkozókat a befektetőkkel. A befektetők között jelen vannak üzleti angyalok, alapítványok, céges partnerek, és intézményi befektetők.

### **A fejlesztők által alkalmazott üzleti modellek és eszközök**

A működő társadalmi vállalkozásoknál jelenik meg a társadalmi hatásmérési rendszer és a szervezet átalakítás. Az induló vállalkozások esetén a fejlesztés célja a magabiztos indulás és hogy a társadalmi vállalkozók megértsék az üzleti nyelvet, megtanuljanak üzleti módon gondolkodni.

Az üzleti modell a képzések elején készül el. A hazai gyakorlatban a fejlesztők által alkalmazott üzleti modell az Osterwalder és Pigneur (2010) kilenc elemű Üzleti modell vászon néven ismert modell. *„Nem véletlen, hogy ez a modell kedvelt a társadalmi vállalkozások körében, mert nagyon fontos szempontokat ad, amiket végig kell gondolni, amikor beindítasz egy ilyen vállalkozást (Szakértő 6, inkubátor).”* A szakértő szerint, a vászon használata segítségül szolgál a vállalkozás működtetésének legfontosabb elemeinek meghatározásához. A modell, az üzleti szempontú megfontolások összefoglalására alkalmas, viszont kiegészítik azt társadalmi elemekkel. A társadalmi elemek a szervezetek társadalmi céljaihoz kapcsolódnak. A gyorsan megérthető módszerek alkalmazásának célja, hogy tudjanak gyakorlati példát kapcsolni hozzájuk, ezzel összekötve az elméletet a gyakorlattal.



A fejlesztők úgy vélik, hogy a társadalmi vállalkozások üzleti lábának meg kell felelnie a forprofit cégek piaci feltételeinek. *„Arra akarom redukálni ezeket a szervezeteket, hogy nem vagyunk mások. Tehát pont ugyanazon a piacon fogunk megjelenni, és amikor az általatok készített lekvárt fogja kiválasztani valaki akkor az Aldi lekvárjával fog összehasonlítani.* (Szakértő 3, fejlesztő szervezet).”

Osterwalder és Pigneur (2010) modelljét az 1. ábra mutatja be. Osterwalder és Pigneur (2010) definíciója szerint *„az üzleti modell azt írja le, hogy egy vállalkozás miként teremt, nyújtja és ragadja meg az értéket”.*

1. ábra

**Üzleti modell vászon**

	Kiemelt tevékenységek		Ügyfélkapcsolatok	
Kiemelt partnerek	Kiemelt erőforrások	Értékajánlat	Csatornák	Ügyfélcsoport
Költségstruktúra		Bevételek		

*Forrás: Osterwalder and Pigneur, 2010, pp.18-19.*

Az Üzleti modell vászon elkészítésekor a társadalmi vállalkozók az alábbi egységeket határozzák meg:

- **Értékajánlat:** a termék/szolgáltatás, amelyet a fogyasztó hajlandó megfizetni; értéket nyújt a társadalom tagjainak (vevők és kedvezményezettek)
- **Bevételek:** bevételi struktúra felépülése
- **Költségstruktúra:** költség struktúra felépülése
- **Kulcspartnerek:** előnyös együttműködési formák feltárása
- **Kulcstevékenységek:** fő tevékenységek meghatározása az alapvető cél elérése érdekében
- **Kulcserőforrások:** meglévő és szükséges erőforrások feltárása
- **Értékesítési csatornák:** termék/szolgáltatás eljuttatásának módja az érintetthez
- **Ügyfélcsoport:** fogyasztók és kedvezményezettek meghatározása
- **Ügyfélkapcsolatok:** vevőkapcsolati típus meghatározása

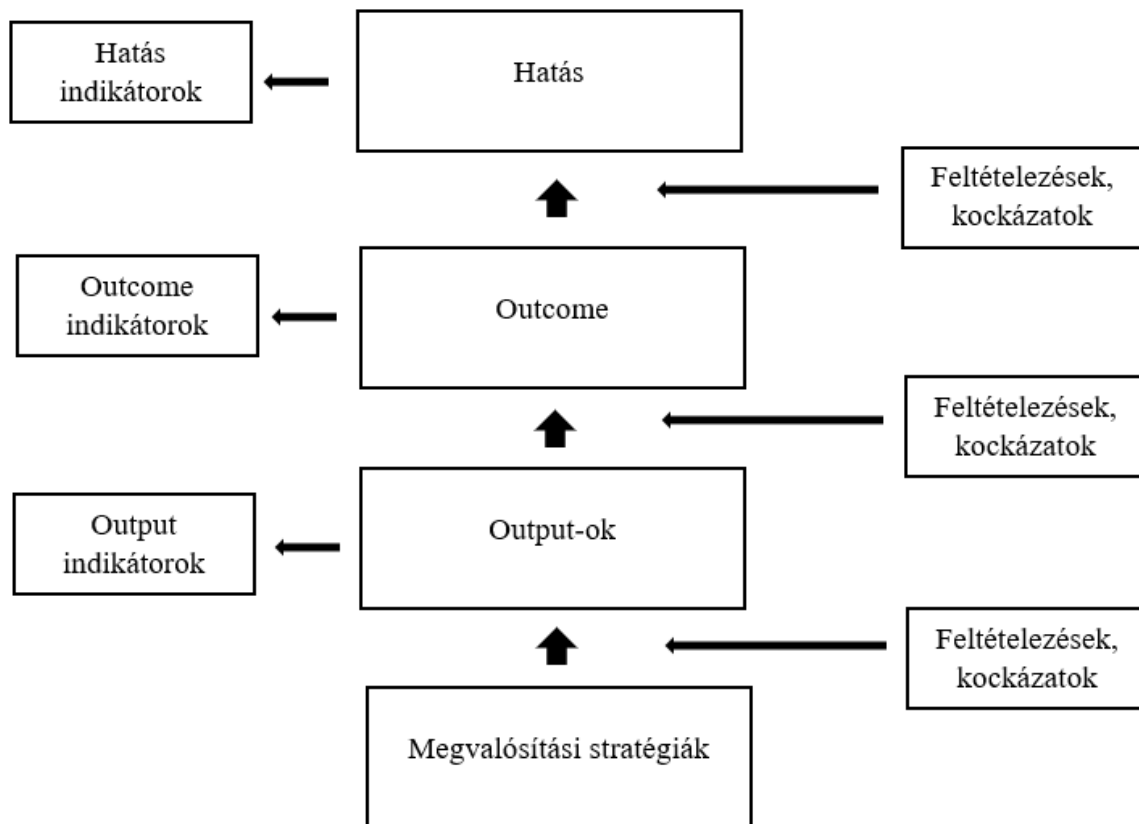
A modell társadalmi célokhoz kapcsolódó egységei az alábbiak (Social Innovation Lab, 2013):

- **Az intervenció formája:** a társadalmi probléma megoldásának beavatkozási formája
- **Társadalmi hatásmérés:** a vállalkozás értékteremtő tevékenységének mérése
- **Többlet:** keletkezett profit további felhasználási módja

Van olyan fejlesztő, aki kétféle üzleti modell elkészítésében hisz. Elsőként a fent említett üzleti modellt készíti el, amelyet az ún. hatás vagy impact modell követ. Az üzleti modell elemei közül kiemelt fontossággal bír az értékajánlat és a célcsoport meghatározása, az, hogy mi az az érték, amit közvetítenek és, hogy kinek szeretnék azt nyújtani. Majd következik az impact modell innováció része, amiben meghatározásra kerül, hogy mi az az újdonság, ami megkülönbözteti őket a versenytársaktól, más szervezetektől. Fontos az elérni kívánt társadalmi hatás definiálása, és azon belül azon tevékenységek meghatározása, amelyekkel elérni tervezik a kívánt hatást. A modell fontos része a társadalmi hatásmérés, annak meghatározása, hogy hogyan tudják mérni a generált társadalmi hatást. A modell a megkérdezett szakértő szervezetének saját képzési anyagából származik (Saját szervezeti impact model canvas, Szakértő 4).

Az üzleti modell egy statikus modell egy időpontra szól. A tevékenységek láncolata, a társadalmi hatás generálása pedig egy folyamatot jelent. A vállalati folyamatok kifejtésére alkalmas az ún. Theory of change (ToC) (2. ábra) módszer, amely a társadalmi vállalkozások problémáinak behatárolását segíti elő. A ToC módszer alkalmazása arra készíti a társadalmi vállalkozókat, hogy alaposabban gondolják végig tevékenységeiket. A változáselmélet logikai modellje azt vizsgálja, hogy egy adott stratégia, program, projekt vagy szakpolitikai tevékenység lépései hogyan járulnak hozzá a kívánt hatás vagy outcome létrejöttéhez (Serrat, 2017). A ToC logikai modelljének összeállítása során meghatározzák az inputokat, tevékenységeket, outcome-okat és azok rövid és hosszú távú hatásait. Az inputok magukban foglalják a fizikai, emberi, pénzügyi erőforrásokat, amelyek az adott program vagy projekt, stratégia megvalósításához szükségesek. Az output a programok, projektek, stratégiák közvetlen hatásait, eredményeit; az outcome pedig az adott program, projekt vagy stratégia eredményének rövid és hosszú távú hatását jelenti. Minden egyes lépés meghatározásakor feltérképezésre kerülnek a lehetséges kockázatok, és mérésre kerülnek az eredmények és az elérni kívánt társadalmi hatás (Rogers, 2014). *„Megpróbáljuk a stakeholder szinten érzékelt társadalmi problémát összekötni a hosszú távú változással és az odavezető lépcsők mentén leírni a tevékenységeket. Ha az itt megszületett teendőket vissza lehet vinni az üzleti modellbe és a kettő között az összefüggés és az átjárhatóság látszik, akkor azt gondolom, hogy egy életképes business és impact modell jöhet létre (Szakértő 4, inkubátor).”*

ToC modell alkalmazásának ábrája



*Forrás: Rogers, 2014, Peer Review Groop Meeting tananyaga, p.1*

A fejlesztők egyik fő célja, hogy a képzés során minél egyszerűbb fejlesztési eszközöket használjanak annak érdekében, hogy azok, akik egyáltalán nem ismerik az üzleti világot, gyorsan és egyszerűen képesek legyenek tervezni és üzleti szemmel gondolkodni. Sok esetben kihívást jelentenek, főként az idősebb társadalmi vállalkozók idegen nyelvi korlátai. Külön figyelmet kell fordítaniuk a fejlesztőknek arra, hogy az ebből fakadó esetleges feszültséget feloldják a sikeres közös munka érdekében. Fontos, hogy a fejlesztésen résztvevők motivációja és határozottsága ne csorbuljon a nyelvi korlátok vagy az esetleges összetett módszertanok alkalmazása miatt. Utóbbit váltják ki az egyszerűsített sémák használatával. A használt üzleti modell kiegészített változata megfelel a társadalmi vállalkozások kettős céljának megvalósulásának, hiszen tartalmazza azok feltételeit. A társadalmi hatásmérés összetettebb pénzügyi oldalának megközelítése helyett a ToC modell elkészítése egy megfelelő első lépés a valós hatásmérés felé.

## **Összegzés**

A társadalmi vállalkozók előtt számos lehetőség és segítség áll üzleti készségeik fejlesztésére. Az inkubátorházak azoknak a társadalmi vállalkozásoknak kimondottan ajánlottak, amelyek induló vállalkozások vagy működésükben nagy változást szeretnének elérni, amelynek példája a nemzetközi piacra lépés vagy új termék/szolgáltatás létrehozása. Amennyiben az inkubátorházakhoz jelentkeznek a fent említett célokkal rendelkező társadalmi vállalkozók, több éves támogatásra jogosultak. Továbbá ajánlottak az inkubátorok azoknak a társadalmi vállalkozóknak, akik hosszú távon szeretnének együtt dolgozni partnerekkel, kutatóintézetekkel, egyetemekkel, pénzügyi szakemberekkel. Az inkubátorok tulajdonképpen felelősek az induló vállalkozások kineveléséért, pénzügyi kedvezményt is biztosítanak számukra az irodahelyiség rendelkezésre bocsátása által. Az akcelerátor programok bármely fejlesztő cégnél megtalálhatóak, partnereikkel közösen hirdetik meg azokat. Ez esetben egy gyorsabb, intenzívebb tudásanyag átadásról, fejlesztési folyamatról beszélhetünk, ahol nincs idő minden témára alaposan kitérni, ellenben az inkubátorokkal. Azoknak a társadalmi vállalkozóknak ajánlott főként, akik meghatározott időkeretben szeretnék tudásukat fejleszteni, a közösségi rendezvények során kapcsolati hálót bővíteni, valamint a záróesemény során új pénzügyi befektetőket találni. A teljes körű tanácsadást és az integrált vagy átfogó tanácsadást végző nagyvállalatok összetett üzleti területeket fejlesztenek. Hazánkban többnyire akcelerátor projektben dolgoznak együtt más fejlesztő szervezetekkel.

## **Limitáció és kitekintés**

A kutatás hozzájárul a Magyarországon működő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek tevékenységének feltérképezéséhez. Bővíti az olyan kutatások eredményeit, amelyek a társadalmi vállalkozások üzleti fejlesztési igényeiről, pénzügyi eredményeiről szólnak azzal, hogy feltárja a hazai fejlesztő szervezetek típusait, munkáját és fejlesztési eszközeit.

Későbbi kutatás során érdemes lenne, a fejlesztő szervezetek és néhány társadalmi vállalkozás által közösen elkészített üzleti tervet elemezni, a társadalmi vállalkozók véleményét kérdezni arról, hogy ők hogyan értelmezik a fejlesztő szervezetek munkáját és számukra milyen értéket képviselnek. Továbbá érdekes lehet, hogy a fejlesztő szervezetek mekkora összegekből fejlesztettek és a fejlesztésre fordított összegek hogyan változtak a magyarországi megjelenésük óta éves szinten. Egyéb kutatási téma lehetne még, a társadalmi vállalkozások

üzleti működésének kritikai elemzése, továbbá hogy a fejlesztő szervezetek milyen üzleti modell alapján működnek és miért éppen a közép-kelet európai régióban végzik tevékenységüket.

### **Felhasznált irodalom**

Amin, A. (2009). *Locating the social economy*. In: Ash A. (ed): *The social economy. International perspectives on economic solidarity*. London, New York: Zed Books [A szociális gazdaság elhelyezése - A szociális gazdaság. A gazdasági szolidaritás nemzetközi perspektívái.]

Ashoka Honlapja. (n.a.). Impact Academy Magyarország. Retrieved from <https://www.ashoka.org/hu-hu/program/impact-academy>

Beckmann, T. (2015). A Theoretical Evaluation of Social Enterprise. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2711172>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2711172> [A társadalmi vállalkozás elméleti értékelése.]

Erste Bank Press Release. (2016). Erste SEEDS Programme Supports nearly Seventy Social Entrepreneurs in Hungary. Retrieved from [https://www.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www\\_erstegroup\\_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/04apr/Erste%20SEEDS%20supports%20nearly%2070%20social%20entrepreneurs.pdf](https://www.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup_com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/04apr/Erste%20SEEDS%20supports%20nearly%2070%20social%20entrepreneurs.pdf) [Az Erste SEEDS Program közel hetven társadalmi vállalkozót támogat Magyarországon.]

Fejes, J. (2015). A Tudásmenedzsment Fejlődési Szakaszainak Tetteirése a Magyar Üzleti Tanácsadás Piacán. *Vezetéstudomány*, 46(8), 24-33. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.08.03>

G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E.. & Szegedi, K. (2017). *Alaputatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Retrieved from [http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf)

Gidron, B. (2016). The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1207700> [A társadalmi vállalkozások kettős hibridje marginalizált lakosság számára.]

Impact model canvas. Szervezet 4 saját belső képzési anyaga. Szakértő 4 által rendelkezésre bocsátva.

Keltető+ Program Pályázati Felhívás. (2019). Retrieved from [https://www.badurfoundation.org/images/badur/reports/Badur\\_Kelteto+\\_2019\\_Felhivas.pdf](https://www.badurfoundation.org/images/badur/reports/Badur_Kelteto+_2019_Felhivas.pdf)

Kiss, J. & Mihály, M. (2019). Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/668169OFA>

Kiss, J. & Mihály, M. (2020) A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat* 27(1), 299-324

Krátki, N. & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>

Lovas, A. & Riz, N. (2016). Akcelerátor vagy inkubátor? A hazai vállalkozásokat támogató szervezetek a nemzetközi gyakorlat tükrében. *Gazdaság és Pénzügy*, 3(4), 305-322.

Mihály, M. (2017). Mit Értünk Társadalmi Vállalkozás Alatt és Miért Kutatjuk? – Narratívák a Nemzetközi Szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115.

Nchang, O. & Rudnik, T. (2018). *Incubator and Accelerator Role in the Social Entrepreneurship Process*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1288030/FULLTEXT01.pdf> [Inkubátor és akcelerátor szerepe a társadalmi vállalkozói folyamatban.]

Németh, Gy., Németh, P. & Papp, I. (2010). *Szolgáltatási menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc [Üzleti modell innováció.]

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage [Kvalitatív értékelés és kutatási módszerek.]

Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(2006), 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007> [Társadalmi vállalkozás: A koncepció kritikai áttekintése.]

Piac Társ GINOP-5.1.2-15-2016-00001Fejlesztő Projekt Tanulmánya. (2017). *Módszertani Kézikönyv Társadalmi Vállalkozások Részére*. Retrieved from [https://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa\\_modszertani\\_kezikonyv\\_online.pdf](https://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa_modszertani_kezikonyv_online.pdf)

Poór, J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémia Kiadó. Budapest

Primecz, H., Kiss, J. & Toarniczky, A. (2021). Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál. Fókuszban a romákat, a nőket, és a fogyatékossgal élő embereket támogató szervezetek. *Kovács*. 25 (1-4), 1-26. <https://doi.org/10.14267/kov.2021e2>

Repsiky, M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*. 1(3), 11-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>

Rogers, P. (2014). *Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2. UNICEF Office of Research. Florence*. Retrieved from [https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief\\_2\\_theoryofchange\\_eng.pdf](https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf) [Változáselmélet, Módszertani ismertető: Hatásértékelés 2.]

Sandberg, B., Elliott, E. & Petchel, S. (2020). Investigating the Marketization of the Non-profit Sector: A Comparative Case Study of Two Non-profit Organizations. *Voluntas*, 31(4), 494–510. [A nonprofit szektor piacosodásának vizsgálata: Két nonprofit szervezet összehasonlító esettanulmánya.]

Serrat, O. (2017). *Theories of Change. Knowledge Solutions*. Springer. Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_24](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_24) [A változás elméletei. Tudásmegoldások.]

Social Innovation Lab. (2013): Social Business Model Canvas. <https://bmttoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/> [Társadalmi üzleti modell vászon.]

Szegedi, K. & Bereczk, Á. (2017). *A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szervezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe. Vállalkozásfejlesztés a*



XXI. században. Retrieved from [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/41\\_SzegediKrisztina\\_BereczkAdam.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/41_SzegediKrisztina_BereczkAdam.pdf)

Tokár-Szadai, Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány*, 43 (1.ksz), 66-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.kszi.07>

Tokár-Szadai, Á. (2015). A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, XII.(2), 1-58.

Tokár-Szadai, Á. (2021). Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényének változása Északkelet-Magyarországon 2015 és 2020 között. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, XVIII(1), 98-109. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.24>

## 6. Mellékletek

	Kiemelt tevékenységek		Ügyfélkapcsolatok	
Kiemelt partnerek	Kiemelt erőforrások	Értékajánlat	Csatornák	Ügyfélcsoport
Költségstruktúra		Bevételek		

7. Ábra: Business Model Canvas

Forrás: Osterwalder and Pigneur, 2010, p. 44.

Kiemelt erőforrások	Kiemelt tevékenységek	Beavatkozás típusa	Szegmensek (Vevő, Kedvezményezett)	Értékajánlat (Társadalmi értékajánlat, Társadalmi hatásmérés, Vevői értékajánlat)
Partnerek és kiemelt szereplők		Csatornák		
Költségstruktúra		Többség	Bevételek	

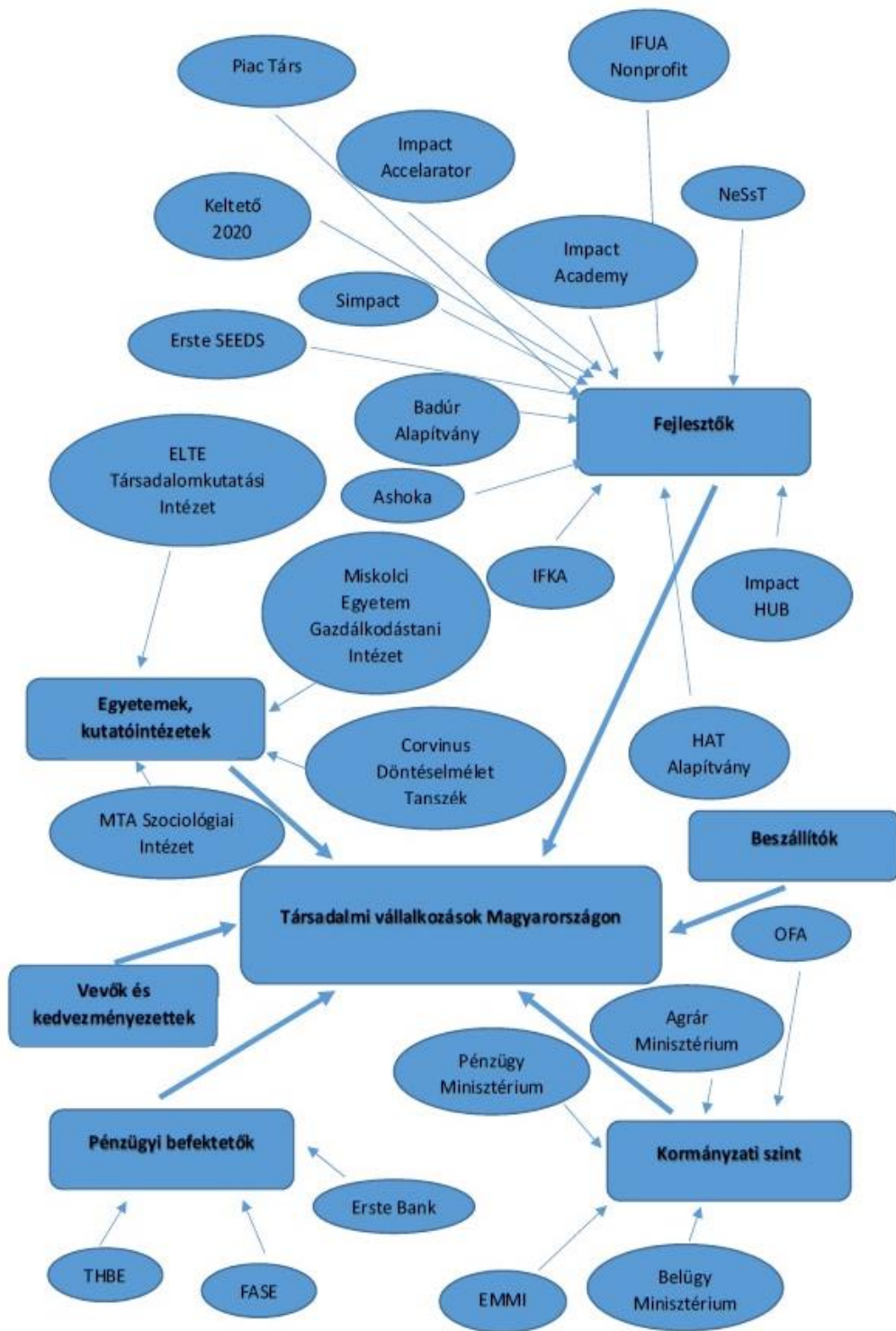
8. Ábra: Social Business Model Canvas

Forrás: Social Innovation Lab, 2013

Az SBMC elemei	Választ ad a vállalkozónak az alábbi kérdésekre
Értékajánlat	Mi az a termék/szolgáltatás, amelyet a fogyasztó hajlandó megfizetni? Mi az a termék/szolgáltatás, amely értéket nyújt a társadalom tagjainak? Mi az a termék/szolgáltatás, amely a vevőnek, illetve amely a kedvezményezettnek szól?
Bevételek	Miből realizál bevételt a vállalkozás?
Költségstruktúra	Milyen költségekkel kell számolni a vállalkozás működtetése során?
Többség	Milyen további módon kívánja felhasználni a keletkezett profitot a vállalkozás (új termék létrehozása, egyéb jogi szervezet alapítása)?
Kulcs partnerek	Milyen együttműködési formák léteznek a piacon? Melyik lehet előnyös a vállalkozás számára? Milyen előny származik az együttműködésből?
Kulcs tevékenységek	Melyek azok a tevékenységek, amelyek szükségesek az alapvető cél eléréséhez?
Kulcs erőforrások	Melyek azok az erőforrások, amelyekkel már rendelkezik a vállalkozás? Milyen erőforrásokra van szüksége?
Értékesítési csatornák	Milyen módon juttathatja el a vállalkozó termékét/szolgáltatását a fogyasztóhoz, adott érintetthez?
Az intervenció formája	Milyen módon kíván beavatkozni a szervezet egy társadalmi probléma megoldásába (szegénység csökkentése, kirekesztettség csökkentése)?
Társadalmi hatásmérés	Hogyan mérhető a vállalkozás értékteremtő tevékenysége? Mennyire hatékony maga az értékteremtés folyamata?
Szegmentálás	Ki a fő célcsoport? Kiknek teremt a vállalkozás értéket? Milyen jellegű társadalmi kihívást céloz meg a vállalkozás? Ki a fogyasztó és ki a kedvezményezett?
Vevőkapcsolatok	Hogyan térhet vissza a fogyasztó? Megéri vásárlás utáni szolgáltatást kialakítani? Mi a jó vevőkapcsolat titka?

1. Táblázat: A Social Business Model Canvas elemei

Forrás: A Social Business Model Canvas elemeinek bemutatása a Social Innovation Lab ábrája alapján



3. Ábra: Érintett térkép a hazai társadalmi vállalkozásokról

Forrás: Saját szerkesztés

Szempon/Szervezet	Szervezet 1	Szervezet 2	Szervezet 3	Szervezet 4	Szervezet 5	Szervezet 6
Szervezet típusa	tanácsadó	tanácsadó	tanácsadó	inkubátor	inkubátor	inkubátor
Fejlesztés rendszeressége	projektszerű, programszerű	projektszerű	projektszerű, programszerű	programszerű	projektszerű, programszerű	projektszerű, programszerű
Fejlesztés hossza	1,5 év	projektfüggetlen	projektfüggetlen	2-4 év	ügyfélfüggetlen	projektfüggetlen
Képzési alkalmak száma/időtartama	projektfüggetlen	projektfüggetlen	projektfüggetlen	6 nap	ügyfélfüggetlen	projektfüggetlen
Fejlesztett vállalkozások száma összesen	projektfüggetlen	projektfüggetlen	85	30	egyszerre 3-5	8000+
Partnerekkel fejleszt?	igen	igen	igen	igen	igen	igen
Partnerek	Erste, Simpact, IFKA	Avaka, Webstation, LA Communications, KPMG, Ashoka	Erste, Badur, MOL Alapítvány	Simpact	Európai Unió, Nemzetgazdasági Minisztérium	Magnet Bank, Erste, Door Office
Felhasznált forrás típusa	projektfüggetlen	saját bevétel	projektfüggetlen	nemzetközi	pályázat, saját bevétel	projektfüggetlen
Garantált érték a fejlesztés után	tőke	tőke	hitel, tőke	hitel, díj, tőke	hitel, tőke	díj
Fejlesztés outputja	tanácsadás, képzés	tanácsadás, képzés, stratégia, üzleti terv	tanácsadás, képzés	projekt megvalósulása, finanszírozás, üzleti terv	képzés, kampány, finanszírozás, fejlesztés, közösségi iroda, termékfejlesztés, piacralépés, pénzügyi terv	közösségi tér, partnerhálózat kiépítése, vállalkozási működés felépítése és nyomon követése, szakmai találkozókön részvételi lehetőség, támogatás társadalmi projektek megvalósításában
Bejutás feltétele	ötlet vagy működő vállalkozás	társadalmi cél és saját bevétel	bárki társadalmi céllal	mélyszegénységi és környezetvédelmi problémát megoldó társadalmi vállalkozások	társadalmi cél, nonprofit jogi forma	induló társadalmi vállalkozások (ötlet legyen), fejlesztendő társadalmi vállalkozások

## 2. Táblázat: Desk research a fejlesztőkről

Forrás: Saját szerkesztés

### Harmadik cikk interjúvázlatának kérdései

#### Személyes:

- Mikor és hogyan találkozott először a társadalmi vállalkozás fogalmával, jelenségével? Hogyan definiálná a társadalmi vállalkozásokat?
- Jelenleg milyen formában, milyen keretek között foglalkozik társadalmi vállalkozásokkal?
- Miben rejlik fejlesztő szervezetük specialitása? Hogyan definiálná szervezetüket a piacon?

#### Fejlesztési folyamat:

- Milyen fő témákkal, problémákkal foglalkoznak? Miben tudják segíteni a célcsoportot a fejlesztési területen?
- Milyen fő tudásra, készségekre van szükség a társadalmi vállalkozások működtetéséhez?

- Hogyan definiálja magát a fejlesztési folyamatot? Mi történik egy fejlesztés során? Milyen fázisai vannak?
- Megfigyelhető, hogy néhány társadalmi vállalkozás több fejlesztő szervezetnél megfordult már. Mi ennek az oka?
- Hol vannak a kritikus pontok a fejlesztésben, ahol kiesnek a társadalmi vállalkozások, ahol elveszítik motivációjukat? Hogyan kezelik ezt a szituációt?
- Mennyire azonosulnak könnyen a fejlesztéssel a társadalmi vállalkozások? Volt olyan szervezet, ami elpártolt a fejlesztési folyamattól?

### **Fejlesztési eszköz:**

- Mi adja az alapot a fejlesztéshez? Milyen tudástárra támaszkodnak a fejlesztés során?
- Milyen végzettséggel és tapasztalattal rendelkeznek a fejlesztést végző személyek?
- Milyen eszközöket használnak a fejlesztés során?
- Mennyire képezi fontos részét a fejlesztésnek az üzleti modell?
- Milyen üzleti modell típusokat használnak? Miért ezeket? (Kérem, mutasson be néhányat közülük)

### **Jövő:**

- Mit gondol a jövőben milyen szerepe lesz az üzleti szemléletű társadalmi vállalkozásoknak? Milyen lesz a viszonyuk a nonprofit szervezetekkel? Milyen lesz maga a szektor működése?
- Milyen felelősséget érez, miben van felelőssége a fejlesztés során?

### **Disszertáció hivatkozásjegyzéke a cikkek irodalmain kívül**

Alter, K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC. elérhető: [https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE\\_ typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf), letöltés ideje: 21 January 2022 [A társadalmi vállalkozások tipológiája.]

Babbie, E. (2008). A Társadalomtudományi Kutatás Gyakorlata. Hatodik átdolgozott kiadás, Budapest, Balassi Kiadó

European Commission. (2019). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Updated country report: Hungary. Authors: Juliana Kiss and Melinda Mihály. Luxembourg: Publications Office of the European Union. elérhető: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>, letöltés ideje: 2022.04.30. [Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában.]

Európai Bizottság (2017). Social enterprises. elérhető: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_hu](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu), letöltés ideje: 12 February 2021 [Társadalmi vállalkozások.]

Fejes, J. (2015). A Tudásmenedzsment Fejlődési Szakaszainak Tettevérese a Magyar Üzleti Tanácsadás Piacán. Vezetéstudomány, 46(8), 24-33. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.08.03>

G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E. & Szegedi, K. (2017). Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. elérhető: [http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf), letöltés ideje: 21 January

Horváth, D. & Mitev, A. (2015). Alternatív Kvalitatív Kutatási Kézikönyv. Mitev, A. (Szerk.), Budapest, Alinea Kiadó, pp. 25-75.

Knobe, I.B. (2008). Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design, elérhető: <https://www.evansville.edu/changelab/downloads/the-business-model-canvas-for-social-enterprise-design.pdf>, letöltés ideje: 2019.május 1. [Az üzleti modell vászon használata a társadalmi vállalkozások tervezésében.]

Krátki, N. (2016). Értékteremtés a Társadalmilag Felelős Tevékenységek Során. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, mester szakos szakdolgozat

Krátki, N. (in press). A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatai és eszközei, Vezetéstudomány

Lewis, L. (2003). Qualitative Research Practice, A Guide for Social Science Students and Researchers. Ritchie, J. & Lewis, J. (Szerk.), London, Sage Publications [Kvalitatív kutatási gyakorlat, Útmutató társadalomtudományi hallgatóknak és kutatóknak.]

Majoros, P. (2005). A kutatómódszertan alapjai. Kutatómódszertan c. főiskolai jegyzet bővített változata, Budapest, Perfekt Kiadó

Mason, J. (2002). Qualitative Researching. 2. kiadás, London, Sage Publications [Kvalitatív kutatás.]

Mason, J. (2005). Kvalitatív kutatás. Sage Publications, Budapest, József Műhely Kiadó

Matolay, R. (2012). Agrárbiotechnológiai Társaságok Legitimációs Stratégiái. Doktori Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem [Legitimation strategies of agricultural biotechnology companies.]

Matolay, R. & Révész, É. (2020). Mit Adhatnak a Társadalmi Vállalkozások a Felsőoktatásnak? – Perspektívák és Kapcsolódások. *Educatio*, 29(1), pp. 33–47. <http://dx.doi.org/10.1556/2063.29.2020.1.3>[What Can Social Enterprises Give to Higher Education? - Perspectives and Connections.]

Maxwell, J.A. (2012). Qualitative Research Design: An Interactive Approach. elérhető: [https://www.researchgate.net/publication/43220402\\_Qualitative\\_Research\\_Design\\_An\\_Interactive\\_Approach\\_JA\\_Maxwell](https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Interactive_Approach_JA_Maxwell), letöltés ideje: 2020.04.10. [Kvalitatív kutatástervezés: interaktív megközelítés.]

Mihály, M. (2017), “Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból”, Észak-Magyarországi Regionális Stratégiai Füzetek, Vol.14. No. 1, pp. 40-57.

Nchang, O. & Rudnik, T. (2018). Incubator and Accelerator Role in the Social Entrepreneurship Process. elérhető: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1288030/FULLTEXT01.pdf>,

letöltés ideje: 14 January 2022 [Inkubátor és akcelerátor szerepe a társadalmi vállalkozói folyamatban.]

Németh, Gy., Németh, P. & Papp, I. (2010). Szolgáltatási menedzsment. Budapest: Akadémiai Kiadó

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business model generation, A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. [Üzleti modell innováció.]

Patton, M. Q. (1990), Qualitative evaluation and research methods, Thousand Oaks: Sage.

Primecz, H., Kiss, J. & Toarniczky, A. (2021). Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál. Fókuszban a romákat, a nőket, és a fogyatékosággal élő embereket támogató szervezetek. Kovász. 25 (1-4), 1-26. <https://doi.org/10.14267/kov.2021e2>

Rao, P. (2014). A Resource-based View of the „Best Companies in Mexico: A Multiple-case Design Approach. SAM Advanced Management Journal, 79(2), 12-25. [Erőforrás-alapú nézőpont a „Legjobb mexikói vállalatokról: Többesetű tervezési megközelítés.]

Repisky M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. Vezetéstudomány, 50(3), 11-24. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>

Ryder, P. & Vogeley, J. (2017). Telling the impact investment story through digital media: an Indonesian case study. Communication Research and Practice, 4(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/22041451.2017.1387956> [A befektetés hatástörténetének elmondása digitális médián keresztül: egy indonéz esettanulmány.]

Santos, F., Pache, A-C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. California Management Review, 57(3), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36> [A hibridek működése: Az üzleti modellek és a szervezeti tervezés összehangolása társadalmi vállalkozások számára.]

Social Innovation Lab. (2013): Social Business Model Canvas. elérhető: <https://bmttoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>, letöltés ideje: 13 February 2022. [Társadalmi üzleti modell vászon.]

Stake, R. E. (2006). Multiple case study analysis. The Guilford Press, Los Angeles [Több esetre épülő esettanulmány elemzése.]

Szegedi, K. & Bereczk, Á. (2017). A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szervezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. elérhető: [http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/41\\_SzegediKrisztina\\_BereczkAdam.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/41_SzegediKrisztina_BereczkAdam.pdf), letöltés ideje: 12 March 2021