

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Döntéelmélet Tanszék
Gazdálkodástani Doktori Iskola

Tézisgyűjtemény

Krátki Noémi

A hazai társadalmi vállalkozások működésének üzleti sajátosságai
című Ph.d. értekezéséhez

Témavezető:

Matolay Réka PhD

egyetemi docens

Budapest, 2022

1. Bevezetés

1.1. Előszó

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 egy társadalmi vállalkozót, Farkas Ibolya Évát, aki munkája során, számos embert támogat mentálhigiénés megoldásainak köszönhetően. Több alkalommal készítettem vele interjút, hogy a témát minél jobban megismerjem, amelyet szakdolgozatomhoz és több cikkemhez felhasználtam. Bár a gyakorlati életben nem vagyok társadalmi vállalkozó és nem vezetek egyetlen társadalmi vállalkozást sem, mégis az elmúlt években többféle aspektusból kutathattam a társadalmi vállalkozók vállalkozói gondolkodását, aktivitását és döntéseit. Disszertáciomban felhasználtam az eddigi kutatási eredményeket, illetve feltártam a társadalmi vállalkozások önálló működésének néhány tényezőjét. Ezekből alakult ki doktori kutatásom alapja, melyet az elkövetkező oldalakon részletesebben kifejtek.

1.2. Absztrakt

Cikkalapú disszertációm a hazai társadalmi vállalkozások üzleti sajátosságait egyfelől társadalmi vállalkozás oldalról, azon belül is az egészségügyi és szociális területeken működő társadalmi vállalkozások példáján vizsgálja, továbbá vállalkozás fejlesztői oldalról megközelítve, azon belüli is a hazai társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatainak, azok során alkalmazott üzleti modelleken, eszközökön keresztül tárja fel. Kiindulópontom, hogy a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek kettős céllal bírnak, elsődleges céljuk valamilyen társadalmi érték megteremtése, másodlagos céljuk pedig ennek pénzügyi megvalósítása. Vizsgálatom tárgyát azok a társadalmi vállalkozások képezik, amelyek alkalmazzák az üzleti szemléletet, továbbá üzleti bevételtermelő képességgel rendelkeznek.

Irodalmi áttekintésemben megvizsgáltam a társadalmi vállalkozások elméleti megközelítéseit, majd a társadalmi vállalkozások működési tipológiáját tártam fel. Üzleti működésük vizsgálatához, a társadalmi vállalkozások üzleti modelljeinek, illetve ezek fejlesztésének és fejlesztőinek szakirodalmát dolgoztam fel.

A disszertáció cikkei kvalitatív és vegyes kutatási módszertannal készültek el, amelyből kettő cikk esettanulmány. A kutatások során társszerzőimmal feltártuk a hazai társadalmi vállalkozások működését befolyásoló kulcsszereplőket, továbbá finanszírozási modelleket

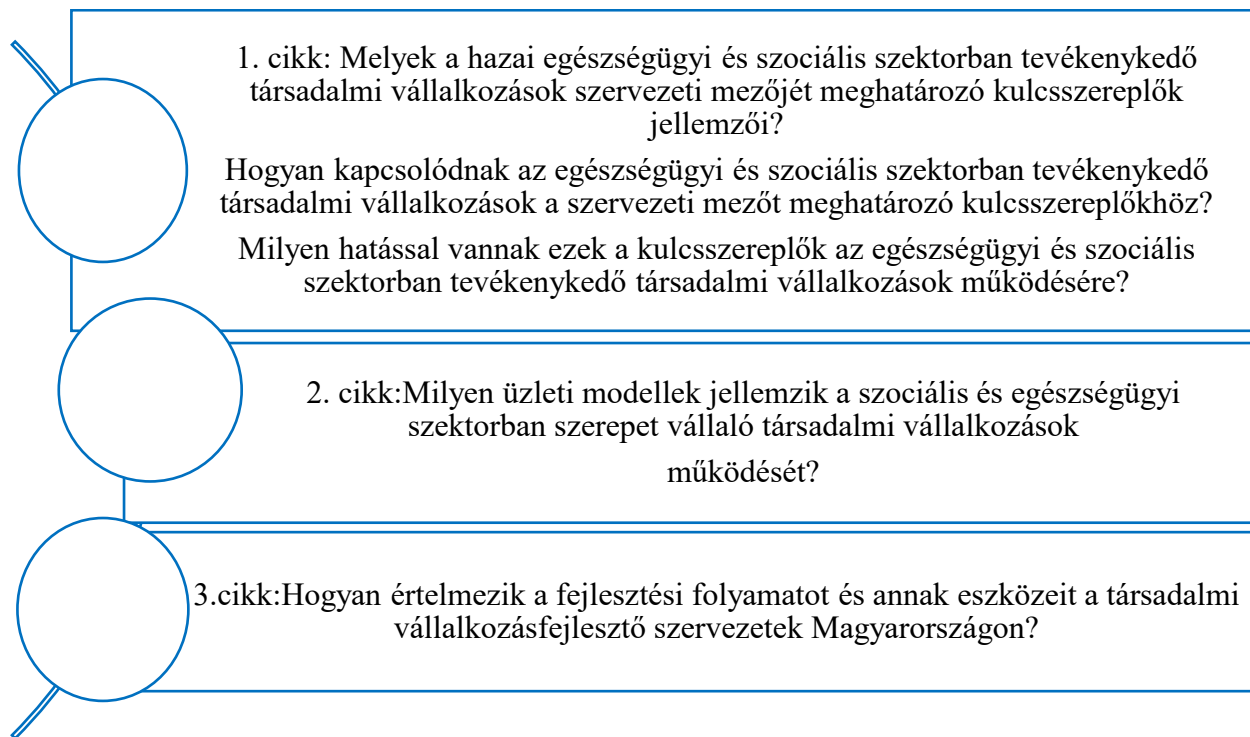
térképeztünk fel. Megvizsgáltam a hazai fejlesztő szervezetek típusait, munkájuk folyamatait, eszközeit. Kutatásom alapján a piaci alapú működés újszerűnek mondható, vannak olyan szervezetek, amelyek fő bevételi forrásuk mellé alakítanak ki saját értékesítésből fakadó bevételi forrásokat és vannak olyanok, amelyek csak és kizárólag saját értékesítési tevékenységeikből kívánnak működni. Egyelőre 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. 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.

1.3. Kutatási keret

Cikkalapú disszertációm három cikket foglal magában:

1. Kiss, J., Krátki, N. és Deme, G. (2021). Interaction between social enterprises and key actors shaping the field: experiences from the social and health sectors in Hungary. *Social Enterprise Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 625-646. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2021-0019>
2. Krátki, N. és Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, Vol. 52 No. 1, pp. 2-12. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
3. Krátki, N. (2022). A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatai és eszközei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, megjelenés alatt

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

Társszerzőimmel az első cikkben, azonosítottuk a hazai egészségügyi és szociális területeken tevékenykedő társadalmi vállalkozásokkal interakcióba lévő kulcsszereplőket és azok befolyásoló hatásait a társadalmi vállalkozások működésére nézve. A kulcsszereplők közé azokat a szereplőket soroltuk, amelyek a legfontosabbak a társadalmi vállalkozások működésére nézve. A második cikkben társszerzőmmel, 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 cikkben pedig a Magyarországon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek sokféleségét értelmeztem, azonosítottam fejlesztési eszközeiket és fejlesztési folyamataikat. 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 vizsgáltam.

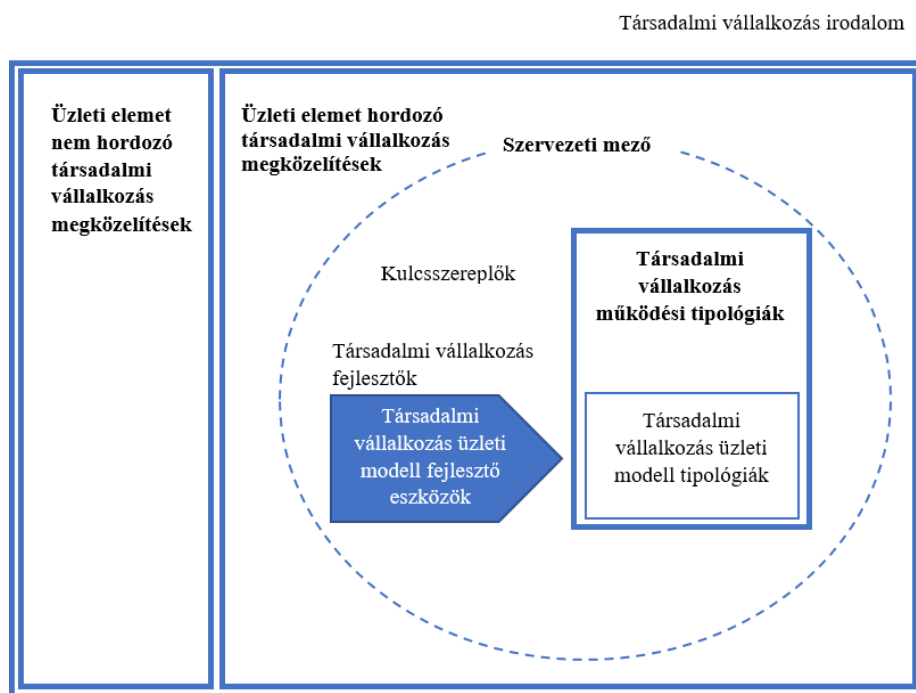
Fő kutatási kérdésem megválaszolását az alábbi altémák vizsgálatával tettem meg:

- 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.

2. Elméleti háttér

2.1. Szakirodalmi keretek

PhD disszertációm elméleti háttérét mindenekelőtt a társadalmi vállalkozások irodalma adja, ennek fő irányait és a kutatásom elméleti keretét adó megközelítéseket mutatom be elsőként a 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.



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 megközelítésről 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.

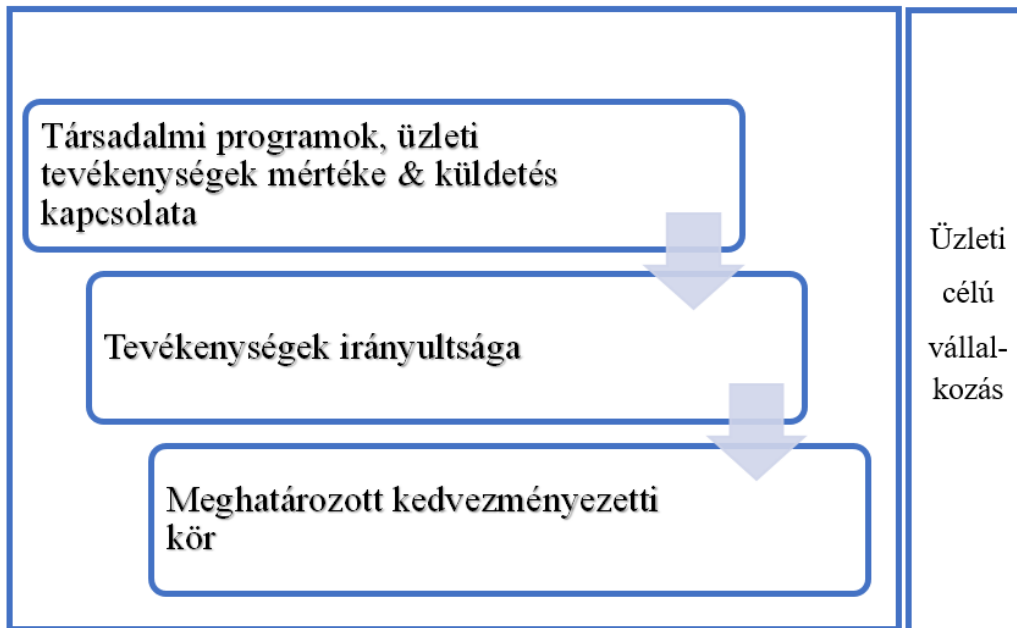
2.2. Társadalmi vállalkozás koncepció

Az Európai Unió társadalmi vállalkozás meghatározását az Európai Bizottság adta ki, eszerint 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 (European Commission, 2017). Ez a meghatározás több elméleti megközelítés egyfajta szintézise, a piaci alapú, a társadalmi innovációs és az EMES koncepciókat tartalmazza, magában foglalva a szervezetek belső működését, az üzleti célt és az innovációt. G. Fekete Éva és társai (2017) nyomán 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 Enterprises Sociales en Europe") Nyugat-Európai megközelítése elsősorban a szociális gazdasági szervezetekre fókuszál, amelyek a társadalmi és gazdasági célok ötvözete mellett a szervezetek demokratikus döntéshozatalára, valamint a szervezetek innovatív működésére utal, amellyel tevékenységük társadalmi hatását növelik. Kutatásom során, a piacról szerzett jövedelem alapú iskolában találtam meg szemléletemet, 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.

2.3. Társadalmi vállalkozások tipológiája

A társadalmi vállalkozás megközelítések után a társadalmi vállalkozások működési sajátosságait megragadó tipológiáit mutatom be. Ezeket a társadalmi vállalkozások társadalmi programjainak, üzleti tevékenységeinek és küldetéseinek összehasonlítása mentén; továbbá a szervezetek tevékenységeinek irányultságán; és kedvezményezetti csoportjain keresztül ragadtam meg. 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 (3. Ábra).



3. Ábra: A társadalmi vállalkozás tipológiák szintézise

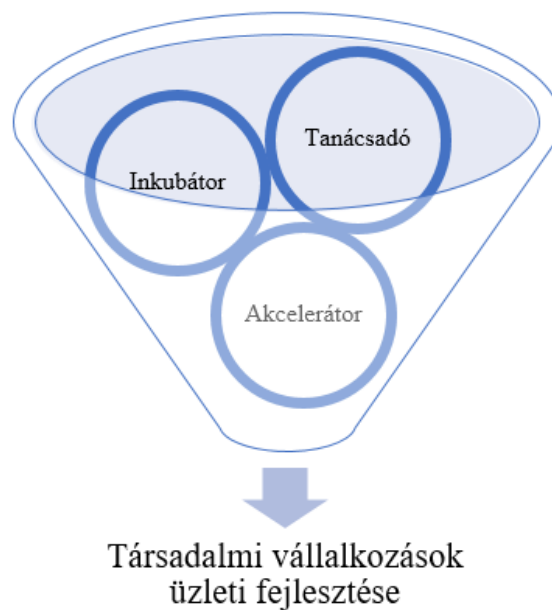
Forrás: Saját készítés

Disszertációmban részletes leírás olvasható a tipológiák elméleti háttéréről. Tézisfüzetemben a szemléletemhez legközelebb álló meghatározásokat emelem ki, amelyek magukban foglalják Defourny és Nyssens (2017, idézi Repisky & Tóth, 2019, pp. 12-13; 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 definícióit. A forprofit társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi értékteremtés, ezek a társadalmi vállalkozások üzleti alapon működő szervezetek. A vállalkozó nonprofit szervezetek azok a nonprofit szervezetek, amelyek társadalmi céljuk elérése érdekében fognak vállalkozói tevékenységbe bevételeik kiegészítése végett. 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. 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 önffinanszírozó 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.

2.4. 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 (4. Ábra).



4. 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).

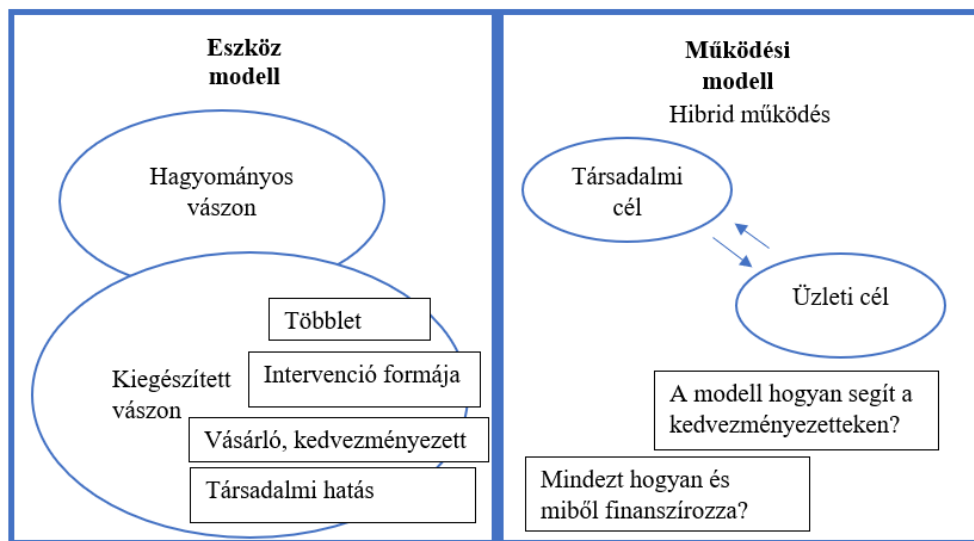
Németh és társai (2010) tanácsadó típusok besorolásába tartoznak az országos vagy multinacionális tanácsadó cégek; specializálódott, egyfajta tanácsadási területre szakosodott közepes- és kisvállalkozások; egyéni tanácsadók; más főprofilú vállalkozások tanácsadó részlegei; tanácsadó professzorok; alapvetően 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).

2.5. 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 (5. 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 bevételstervezés sokszínűségét mutatják meg.



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

Forrás: Saját készítés

Az eszköz oldali vizsgálattal kezdve, 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 (6. Ábra).

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

6. Ábra: Business Model Canvas

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

A fogyasztói szegmens azt jelenti, hogy az adott szervezet kiválasztja azt a célcsoportot, amelynek igényeit kiakarja elégíteni. Az értékajánlat 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 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 és Pigneur, 2010). Egy másik alkalmazott modell a Social Business Model Canvas (SBMC) Osterwalder és Pigneur Business Model Canvas sémájának bővített változata (7. Ábra).

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

7. Ábra: Social Business Model Canvas

Forrás: Social Innovation Lab, 2013

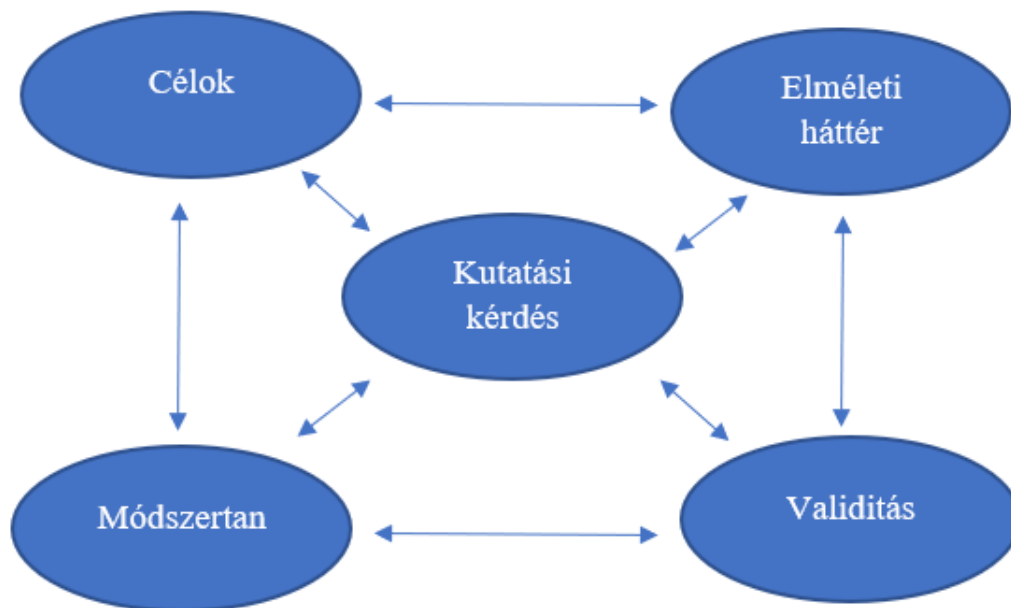
Tulajdonképpen a modell kibővül a többslet, a társadalmi hatásmérés és az intervenció formája elemekkel. A többslet elem esetében azt a további módot szükséges meghatározni, ahogyan a szervezet a keletkezett profitot visszaforgatja a működésbe (új termék létrehozása, egyéb jogi szervezet alapítása). A társadalmi hatásmérés azt mutatja meg, hogy hogyan mérhető a vállalkozás értékteremtő tevékenysége, mennyire hatékony maga az értékteremtés folyamata. Az intervenció formája azt a beavatkozási módot jelenti, ahogyan a szervezet egy társadalmi probléma megoldását megcélozza (szegénység csökkentése, kirekesztettség csökkentése). A szegmentálás során pontosan meghatározandó, hogy ki a vevője és ki a kedvezményezettje a társadalmi vállalkozásoknak.

A működési modell kontextus a társadalmi vállalkozások hibrid működését, kettős célját, a gazdasági cél szerepét, a társadalmi és gazdasági érték megteremtésének módját taglalják. A működési modellek kapcsán, Santos és társai (2015) csoportosítását használtam fel. A szerzők 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. Az általam felhasznált másik elmélet Alter-től származik. 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. Mind Santos és társai (2015), mind pedig Alter (2007) csoportosításainak részletes kifejtése disszertációmban, továbbá disszertációm második cikkében találhatóak. Tézisfüzetemben a kutatási eredmények fejezetben utalok vissza eme koncepciókra.

3. Kutatási terv

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 (8. Ábra).



8. Ábra: Kutatási terv ábrája

Forrás: Maxwell, 2012, p. 217.

Kutatási kérdéseimet, az elméleti háttérrel már a fentiekben bemutatottam, kutatásom célját, a validitás kérdéskörét disszertációm módszertani fejezetében fejtettem ki. Ebben a részben a kutatási módszertant ismertetem.

3.1. Kvalitatív kutatási módszertan és az esettanulmány módszer

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). 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.

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). 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 szolgáló 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, idézve Mitev által, 2015, p.141) által javasolt hat adatgyűjtési technika közül az interjú és az archívumok tanulmányozásának technikáit alkalmaztuk. Ezeket mutatom be a következő alfejezetben.

3.2. 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. Az 1. Táblázat foglalja össze cikkekre lebontva az adatgyűjtésen túl a mintavételezés és adatelemzés fő jellemzőit.

	1. cikk	2. cikk	3. cikk
Adatgyűjtés	Kvalitatív módszertan: félig strukturált interjúk készítése	Vegyes módszertan: szervezeti dokumentumok gyűjtése, statisztikai adatbázis keresése, félig strukturált interjúk készítése	Kvalitatív módszertan: nyilvánosan elérhető források, szervezeti dokumentumok gyűjtése, félig strukturált interjúk készítése
Mintavételezés	Céltudatos mintavételezés, maximum variációs mintavétel	Céltudatos mintavételezés, maximum variációs mintavétel	Céltudatos mintavételezés, maximum variációs mintavétel
Adatelemzés	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)

1. 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 szövetség), a lokációt (Budapest és Közép-Magyarország, Észak-Magyarország, Nyugat-Dunántúl), továbbá az alapítás idejét (1994-2004) tekintve. A kiválasztott szervezetek adatait a 2. Táblázat mutatja be.

Kedvezményezettek	Támogató tevékenység	Jogi forma	Kor (év)	Alapító/menedzser	Lokáció
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

2.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 eszköztárat, üzleti modelleket hasonlítom össze egymással. Azonosítva a fő külső érintett csoportokat, a pénzügyi befektetőket, szállítókat, vevőket, kedvezményezetteket, szabályozó szervezeteket, fejlesztő szervezeteket, oktatókat, kutatókat, a fejlesztők csoportjának lehatárolása után azok megismerésére fókuszáltam. 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 a 3. 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.

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

3.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 kollégáikkal, 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.

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. Kutatási eredmények bemutatása

A disszertáció első cikkében, 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 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 bevételreteremtő képességtől, továbbá a társadalmi vállalkozások fejlesztése kapcsán is az államnak van meghatározó szerepe a vizsgált területen (lásd az egyes kritikák további részletes vizsgálatát Kiss & Mihály, 2019). 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. További kulcsszereplőként a következőket azonosítottuk: ezek a szereplők jelen vannak a szervezetek életében, hol hosszabb, hol rövidebb távra, viszont már kevésbé meghatározóak az államhoz, a helyi ellátórendszerhez és helyi önkormányzatokhoz képest. A fogyasztó és bevételreteremtő 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 vállalkozások 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 említészerűen 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 az 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

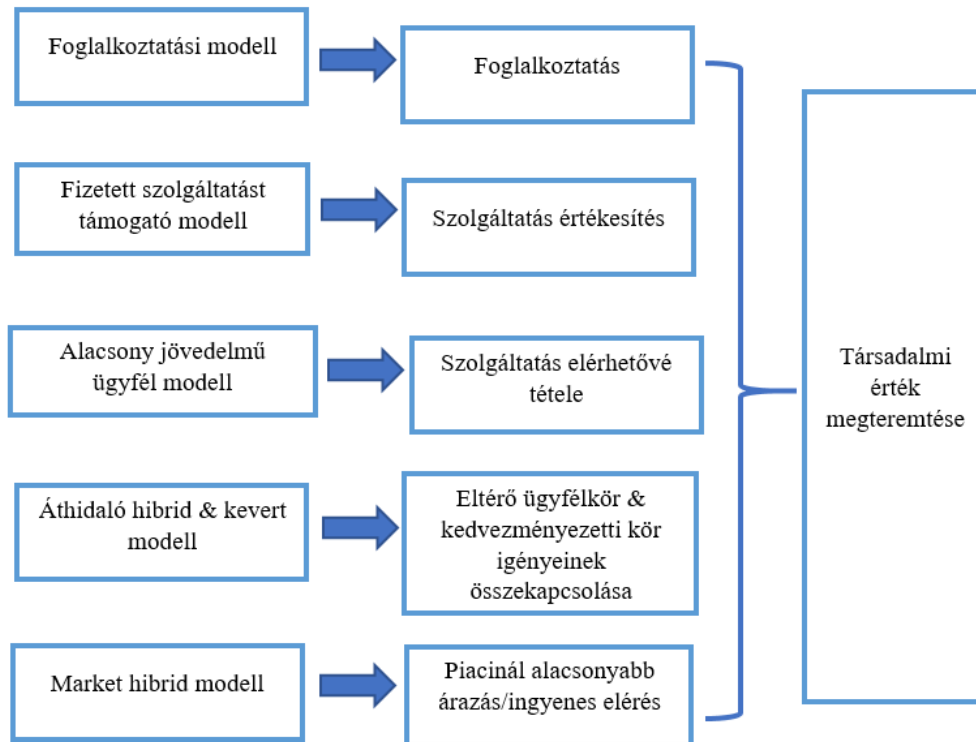
vállalkozók meglévő szervezetük mellé olykor alapítanak egy másikat azzal a céllal, hogy egy új tevékenységet valósítsanak meg. A társadalmi vállalkozások tevékenységi köre sokat változott, először kisebb és egy típusú szolgáltatással vagy termékkel foglalkoztak, később kezdték el bővíteni portfólióikat. 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 cikkében társszerzőmmel, 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 volt 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 (9. 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 lelhető 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.



9.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 szervezet 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 szervezetek formával az akkori pályázati lehetőségek elérését célozták meg, a kft pedig már induláskor gazdasági tevékenységét valósította meg. Tevékenységük közé tartozik az ingyenes vagy a piacon alacsonyabb áron történő intézményi ellátás a szenvedélybeteg 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-kel 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, idézi Repisky & Tóth, 2019, pp.12-13; 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, a hazai társadalmi vállalkozásokat üzleti szempontból fejlesztő szervezetek típusait, fejlesztési folyamatuk módját és eszközeit tártam 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 versenytárselemzés. 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 szervezetalakítás képzési lábát. A fejlesztés jelen esetben is három szakaszra bontható. A helyzetfelmérés szakaszban méri 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 szervezetműködtetési

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 találkozóin 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 egybeesik 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. Hivatkozások jegyzéke

Alter, K. (2007). Social Enterprise Typology. Virtue Ventures LLC., elérhető: https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf, letöltés ideje: 2021.március 15. [Társadalmi Vállalkozás Tipológiák.]

European Commission (2017). Social Enterprises. elérhető: http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu, letöltés ideje: 2017. augusztus 4. [Társadalmi Vállalkozások.]

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). Alap kutatás a Társadalmi Vállalkozások Működéséről. Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP-5.1.2-15-2016-00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében, Miskolc, elérhető: https://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanutmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf letöltés ideje: 2021. 04. 09.

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

Majoros, P. (2005). A Kutatásmódszertan Alapjai. Kutatásmódszertan c. főiskolai jegyzet bővített változata, Budapest, Perfekt Kiadó

Matolay, R. (2012). Agrárbiotechnológiai Társaságok Legitimációs Stratégiái. Doktori Disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem

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>

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

Maxwell, J.A. (2012). Qualitative Research Design: An Interactive Approach. elérhető: https://www.researchgate.net/publication/43220402_Qualitative_Research_Design_An_Intera

ctive_Approach_JA_Maxwell, letöltés ideje: 2020.04.10. [Kvalitatív Kutatástervezés: Interaktív Megközelítés.]

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: 2021. március 6. . [Inkubátor és Akcelerátor Szerepe a Társadalmi Vállalkozási Folyamatban.]

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

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.]

Patton, M. Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods. Thousand Oaks: Sage. [Kvalitatív Értékelési és Kutatási Módszerek.]

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 megközelítés a „Legjobb mexikói vállalatokról: Több Esetű Tervezési Megközelítés.]

Repisky, M. & Tóth, J. (2019). Mi Motivál egy Társadalmi Vállalkozót? Egy Feltáró Kvalitatív Kutatás Eredményei. Vezetéstudomány, 1(3), pp. 11-24, <https://10.14267/VEZTUD.2019.03.02>

Rogers, P. (2014). Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2..] UNICEF Office of Research. Florence. elérhető: https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf, letöltés ideje: 2022.március 6. [Változáselemzés, Módszertani Ismertetők: Hatásértékelés 2]

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/cm.2015.57.3.36> [Hibridek Működése: az Üzleti Modellek és a Szervezeti Felépítés Összehangolása Társadalmi Vállalkozások Számára.]

Social Innovation Lab. (2013). Social Business Model Canvas. elérhető: <https://bmttoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>, letöltés ideje: 2021. március 20. [Társadalmi Üzleti Modell Vászón.]

Stake, R. E. (2006). Multiple Case Study Analysis. The Guilford Press, Los Angeles [Több Esetre Épülő Esettanulmány Elemzése.]