

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK GASZTRONÓMIAI LEHETŐSÉGEI A RÖVID ÉLELMISZERELLÁTÁSI LÁNCOK BEVONÁSÁVAL MAGYARORSZÁGON

OPPORTUNITIES OF SHORT FOOD SUPPLY CHAINS IN THE GASTRONOMY FOR THE HUNGARIAN SOCIAL ENTERPRISES

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a Magyarországon tevékenykedő, rövid élelmiszerellátási láncokban érintett és társadalmi vállalkozásként működő éttermek gazdasági értelemben önmagukban mennyire fenntarthatók. A magyar para-gasztro mozgalom három meghatározó szereplőjének vizsgálata alapján megállapítható, hogy ezek a társadalmi vállalkozások szembesülnek az iparágra jellemző összes jelentős kihívással, amit az egyedi jellemzőik tovább nehezítenek. A társadalmi cél megvalósításához nyújtott segítség (pl.: különböző támogatások, kedvezmények) mellett a rövid élelmiszerellátási láncokban rejlő lehetőségek csak akkor aknázhatóak ki az esetükben, amennyiben a helyi beszállítók által nyújtott egyediséggel meg tudják célozni azt a rés piacot, ahol mindez fizetőképes kereslettel is párosul, hozzájárulva a vállalkozások üzleti fenntarthatóságához is.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, rövid élelmiszerellátási lánc, para-gasztro mozgalom, vendéglátás, kvázi-lokális értékesítés

The study aims to assess the long term economical sustainability of the social enterprises doing their businesses in the catering sector. Based on the findings of investigating three prominent members of the Hungarian para-gastro movement we can conclude that these enterprises have to face with all the difficulties of the industry, and their special circumstances might make their operations even more difficult. Considering the support (e.g.: several subsidies, reductions) received in order to reach their social goals, the opportunities provided by the short food supply chains can help them only in case they find a niche market where solvent demand can accept the specialties of local sourcing.

Keywords: social enterprise, short food supply chain, para-gastro movement, hospitality, proximate sale

Finanszírozás/Funding:

A kutatást az EFOP-3.6.2-16-2017-00007 azonosító számú, *Az intelligens, fenntartható és inkluzív társadalom fejlesztésének aspektusai: társadalmi, technológiai, innovációs hálózatok a foglalkoztatásban és a digitális gazdaságban* című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap és Magyarország költségvetése társfinanszírozásában valósul meg.

The research was supported by project EFOP-3.6.2-16-2017-00007 Aspects of developing a smart, sustainable and inclusive society: social, technological, innovative networks in employment and the digital economy.

The project is funded by the European Union and co-financed by the European Social Fund and the budget of Hungary.

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgments:

A szerzők köszönetüket fejezik ki a Budapesti Corvinus Egyetem társadalmi innovációval foglalkozó kutatócsoport tagjainak – különösen Pataki Györgynek – az anyag elkészítéséhez nyújtott szakmai támogatásukért.

The authors are grateful to the members of the Corvinus University of Budapest Social Innovation Research Group, especially György Pataki, for their professional support in writing this paper.

Szerzők/Authors:

Dr. Török Áron, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (aron.torok@uni-corvinus.hu)

Dr. Agárdi Irma, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, (irma.agardi@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2019. 10. 16-án, javítva: 2020. 01. 15-én, elfogadva: 2020. 02. 17-én.

This article was received: 16. 10. 2019, revised: 15. 01. 2020, accepted: 17. 02. 2020.

Európában a mezőgazdaságot és élelmiszertermelést a II. világháborút követően a tömegtermelésen alapuló mérethatékonyságra való törekvés, a folyamatok standardizálása és delokalizációja jellemezte, amit az Európai Unió (EU) közös agrárpolitikájának főbb irányvonalai is jól mutattak, hiszen az európai mezőgazdaságot döntően meghatározó támogatáspolitikája egyértelműen ebbe az irányba mutatott. A termelő és a végső fogyasztó mindenképpen értelemben eltávolodtak egymástól, az élelmiszertermelés és -fogyasztást korábban évszázadokon át jellemző bizalmi kapcsolat egyre kevésbé volt jellemző és meghatározó. Ennek, és a 70-es évektől egyre gyakoribb élelmiszerbotrányok (pl. szalmonellafertőzések, BSE-járvány, dioxin maradványok, vagy a Magyarországot is érintő ún. orbokabotrány stb.) következtében egyre inkább megnövekedett az igény a fogyasztók részéről az alternatív élelmiszerrendszerek (a nem iparosított élelmiszer ellátási láncok) iránt (Renting, Marsden, & Banks, 2003).

A társadalmi innovációkat különböző szervezetek (állam, önkormányzat, civil szervezetek és társadalmi vállalkozások) hozzátják létre (Moulaert, Mehmood, MacCallum, & Leubolt, 2017). A társadalmi vállalkozások – melyek elsősorban állampolgárok és civil szervezetek kezdeményezéseként jönnek létre – fontos célja, hogy a közösség javára végezzék a tevékenységüket és a társadalmi felelősségvállalás iránt elkötelezettséget népszerűsítsék. A társadalmi vállalkozások tevékenységében ugyanakkor a társadalmi célkitűzések mellett egyaránt tetten érhetők a gazdasági motivációk. A tevékenység gazdasági jellegét biztosítja, hogy a társadalmi vállalkozások alapvetően termelési és szolgáltatói tevékenységet végeznek, a termékek és szolgáltatások folyamatos előállítása a társadalmi vállalkozás létrejöttének gazdasági fenntarthatóságát biztosítja. Ezenkívül a társadalmi vállalkozások gazdasági kockázatot vállalnak, mivel a vállalkozás fennmaradása függ a tagok és munkavállalók erőforrások megszerzésére tett erőfeszítéseitől. Szintén gazdasági célkitűzés, hogy a társadalmi vállalkozások nem csupán önkénteseket foglalkoztatnak, hanem fizetett munkaerőt is alkalmaznak. A társadalmi vállalkozások gyakran egy közösségbe, csoportba tartozó emberek együttműködéséül jönnek létre egy meghatározott cél érdekében. A kollektív jelleg különösen a közös problémamegoldásban manifesztálódik a szervezet működésében. A társadalmi vállalkozások esetében a társadalmi cél megvalósítása prioritást élvez a profitabilitással szemben, de ez nem jelenti azt, hogy kizárólag a nonprofit megközelítés érvényesül a vállalkozás működtetésében. A társadalmi vállalkozások egy részére továbbá jellemző a nagyfokú autonómia, ami egyfelől az állami befolyástól való függetlenséget jelenti. A társadalmi vállalkozáson belül a döntéshozatal nem függ a tulajdonrész mértéktől, hanem a tagok, munkavállalók konszenzusa alapján jön létre (Nyssens, 2014).

A tanulmány célja, hogy azonosítsa a rövid élelmiszerellátási láncok (REL-ek) által biztosított lehetőségeket a társadalmi vállalkozások számára, különös tekintettel a vendéglátóiparban. Ennek érdekében egy rövid szakirodalmi áttekintés után három, a rövid élelmiszerellátási lánc koncepciót alkalmazó társadalmi vállalkozást mutatunk

be. Mindhárom elemzésre kerülő kezdeményezés más-más módon kapcsolódik a REL-koncepcióhoz, ugyanakkor mindegyikükben közös az a társadalmi innovációra irányuló motiváció, fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása. A kvalitatív módszertan ismertetése után bemutatjuk magukat a vállalkozásokat, továbbá kutatásunk legfontosabb eredményeit. Végül a tanulmány utolsó fejezete levonja a főbb következtetéseket.

Irodalmi áttekintés

Rövid élelmiszerellátási láncok

A 90-es években és az ezredforduló környékén a szakirodalom egyre többet foglalkozott az alternatív élelmiszerrendszerek kérdéskörével, melyeket elsősorban azok magasabb minősége, átláthatósága, megbízhatósága, illetve lokalitása különböztet meg a hagyományos, iparosított élelmiszertermeléstől (Sonnino & Marsden, 2006). A rövid élelmiszerellátási lánc fogalmát (melyet legtöbbször az alternatív élelmiszerrendszerek szinonimájaként, mások annak egy típusaként azonosítanak) mint egyfajta gyűjtőfogalmat határozták meg, melynek fókuszja az anonim tömegtermékek helyett az informatív, a termelő „arcát” magán viselő termékeken volt (Marsden, Banks, & Bristow, 2000). A REL-ek kezdeti klasszifikációja alapján három fő típust különböztetünk meg (lásd 1. táblázat). A közvetlen értékesítés esetében a termelő és a fogyasztó interakcióba lép egymással az élelmiszervásárlás során, így a bizalmi kapcsolat közvetlen módon alakulhat ki. Ennek a típusnak a leggyakoribb formája a gazdaudvari értékesítés, a termelői piac vagy éppen a termelői házhozszállítás, akár az ún. „dobozos” rendszerben is. Amikor közvetlen kapcsolat nem létesül, de a termelés helyszíne és legfontosabb jellemzői (jellemzően kevés számú) közvetítőn keresztül tudatosulnak a végső fogyasztóban, akkor térbeli közelségről van szó, vagy ún. kvázi-lokális értékesítésről beszélünk. Ennek legjellemzőbb példái a helyi boltok, REL-es beszállítókkal dolgozó éttermek és közétkeztetési intézmények, vagy az ún. közösség által támogatott mezőgazdaság. A földrajzilag legtávolabbi kapcsolatot leíró REL-típus a kiterjesztett megközelítés, amikor egyes tanúsító jelölések (pl.: földrajzi árujelzők) hivatottak a termékről szóló információval ellátni azokat a fogyasztókat, akik talán még az előállítási helyszín közelében sem jártak, ezáltal biztosítva a termékekkel szembeni bizalmat (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003).

A Marsden és Renting, valamint szerzőtársaik (Marsden et al., 2000; Renting et al., 2003) által vázolt, mára már klasszikusnak számító, a REL-ek földrajzi távolságon alapuló csoportosításból jelen tanulmányban mi a kvázi-lokális értékesítésnek számító, éttermeken keresztüli REL-értékesítést vizsgáljuk külön, beleértve a közétkeztetési feladatokat (is) ellátó éttermeket. A végső fogyasztó számára a cél ezen a REL-csatornán keresztül is ugyanaz, mint a többi esetben: friss és egészséges élelmiszer vásárlása, amelyet lehetőség szerint egy helyi gazdaságban állítottak elő. Az ilyen termékek beszerzése sokszor környelmi és hatékonyságbeli problémákba ütközhet, ezek le-

küzdésében állhatnak azonban az elkötelezett fogyasztók segítségére az olyan éttermek, ahol a REL-en keresztül való beszerzés dominál (Craven & Krejci, 2016). Angol és amerikai esettanulmányokat vizsgálva Fleury és szerzőtársai (2016) azt is bemutatták, hogy ezekben az értékláncokban a REL irányában elkötelezett éttermek ki tudják termelni azt a bevételt, ami lehetővé teszi, hogy felárat fizessenek az ilyen inputokért, ami így a termelő számára még vonzóbbá teszi ezt a modellt. Szintén észak-amerikai adatok alapján megállapítható, hogy azoknál az éttermeknél, ahol a helyből származó alapanyagok aránya jelentős, ott a beszerzési döntések meghozatalánál az ár nem meghatározó tényező, hanem sokkal inkább a minőség (Starr et al., 2003). A helyi élelmiszer-alapanyagok magasabb minősége elsősorban a jobb ízzel azonosítható (Inwood, Sharp, Moore, & Stinner, 2008). A közvetlen gazdasági haszon mellett a termelő számára további előny, hogy közvetlenül egy-egy étteremnek beszállítva a szükséges mennyiség sokkal alacsonyabb, mint ha egy standardizált vendéglátóipari beszállítóvá akarna válni, így kisebb méretű, vagy akár kezdő gazdaságok is értékesítési lehetőséghez tudnak jutni (Givens & Dunning, 2018). Összességében tehát megállapítható, hogy az éttermeken keresztül történő kvázi-lokális értékesítés kölcsönösen előnyös lehet mind a fogyasztó, mind az étterem, mind pedig a termelő számára.

1. táblázat

A REL-ek csoportosítása

Közvetlen, helyben történő értékesítés	Közösségi marketing-alapú, kvázi-lokális értékesítés	Kiterjesztett REL, globális értékesítés
Termelői piac	Termelői szövetkezeti boltok	Védett eredet, specialitások
Út menti értékesítés	Fogyasztói szövetkezeti boltok	Minőségbiztosítási rendszerek
Gazdaudvari értékesítés	Közösség által támogatott mezőgazdaság	Tanúsítványok, védjegyek
Szedd magad	Értékesítés szupermarketeknek, specializált boltoknak	
Vendégasztal	Értékesítés helyi vendéglátóknak	
Házhozszállítás	Beszállítás helyi közétkeztetőknek	
Webáruház	Regionális termékek (nyers és feldolgozott élelmiszerek)	
Dobozrendszer	Tematikus utak, termékutak, kamratúrák	
	Fesztiválok	
	Értékesítés kivándoroltaknak, specializált boltokban	

Megjegyzés: a kiemelés a tanulmány szempontjából leginkább releváns értékesítési csatornákat jelöli.

Forrás: saját szerkesztés Renting et al. (2003, p. 399) és Benedek (2014, p. 13) alapján

Magyarországon a különböző REL-értékesítési csatornák közül leginkább a termelői piacoknak van meghatározó szerepük, azonban annak egyéb formái is jelen vannak, melyet a termelők leggyakrabban párhuzamosan használnak (Malak-Rawlikowska et al., 2019). A REL iránt nyitott és elkötelezett fogyasztókat leginkább az itt megvásárolható élelmiszerek frissessége, egészségre gyakorolt (vélt) pozitív hatása, illetve a helyi termelők támogatása motiválja, azonban ezek prioritása ellátáslánc-típusonként és országonként is változik (Vittersø et al., 2019). Fontos azonban kiemelni, hogy Magyarországon jelenleg a fogyasztók szemében az étkezéseket illetően az egészségtudatosság ugyan fontos, de egyéb szempontok jóval inkább motiválják magatartásukat. A magyar fogyasztók közül leginkább a fiatalabbak, a magasabb végzettségűek és jövedelműek, illetve a nagyvárosokban élők és a nők egészségtudatosak (Malota, Gyulavári, & Bogáromi, 2019).

Társadalmi vállalkozások

Egyes társadalmi vállalkozások a küldetésük megvalósításához megpróbálják kiaknázni a REL-ekben rejlő különböző lehetőségeket, ami egyfajta innovációnak is tekinthető. A társadalmi innováció, mint koncepció, nem rendelkezik egységes definícióval. Laville és Nyssen (2001) a társadalmi innovációkra a közösségi gazdaság és a piac interakciójaként tekintett, amelyek autonóm fejlődést biztosítanak. Moulart et al. (2017) pedig olyan társadalmi kapcsolatokra irányuló innovációkat értett alatta, amelyek kollektív szükséglet kielégítésére alkalmasak. A kutatási célhoz leginkább a Mulgan és szerzőtársai (2007) által alkotott definíció illeszkedik, akik szerint a társadalmi innováció kollektív tevékenység és társadalmi transzformáció folyamatának tekinthető, amely új irányítási formák kifejlesztésére, közösség kialakítására, részvételre, felhatalmazására és képességek kialakítására irányul. Végezetül fontos megemlíteni, hogy az Európai Bizottság olyan vállalkozásokat tekint szociális (társadalmi) vállalkozásnak, ahol „a szociális vagy társadalmi cél szolgál a gyakran magas szintű szociális innovációban megnyilvánuló kereskedelmi tevékenység alapjául, amelynek nyereségét elsősorban e szociális cél elérése érdekében forgatják vissza, és amely küldetésének megfelelő – demokratikus vagy részvételi alapelveken, illetve a társadalmi igazságosság célkitűzésén nyugvó – szervezeti felépítéssel vagy tulajdonrendszerrel rendelkezik” (Európai Bizottság, 2011, pp. 2-3).

A társadalmi vállalkozások esetében a fent bemutatott „hibrid” jellegük tetten érhető azok üzleti modelljeiben is. Annak függvényében, hogy ezeknek a vállalkozásoknak mi a társadalmi küldetése, ki a célcsoportja, illetve milyen piacokon tevékenykednek, a szakirodalom alapján kilenc különböző üzleti modell (lásd 2. táblázat) azonosítható, melyek egyikébe minden társadalmi vállalkozás besorolható.

Dickerson & Hassanien (2017) három, a vendéglátóiparban tevékenykedő társadalmi vállalkozást vizsgáltak az Egyesült Királyságban, melyekben az volt a közös, hogy a társadalmi küldetésük (helyi beszállítók támogatása, etnikai kisebbséghez tartozó nők foglalkoztatása,

A társadalmi vállalkozások jellemző üzleti modelljei

Üzleti modell	Működés lényege	Példák	Sikertényezők
Vállalkozás támogatása	Üzleti támogatás nyújtása a célcsoportnak.	Mikrofinanszírozás, tanácsadás, technológiai támogatás.	A vállalkozás számára megfelelő képzés biztosítása.
Piaci közvetítés	A célcsoport piacra jutásának segítése.	Fair trade mozgalom, különböző mezőgazdasági és kézműves együttműködésen alapuló szervezetek támogatása.	Alacsony induló költségek, ami segíti a célcsoportot, hogy a saját közösségében maradjon és ott kezdjen el működni.
Foglalkoztatás	Munkalehetőség biztosítása a célcsoport számára, továbbá az általuk előállított termékek és szolgáltatások értékesítése a piacon.	Hátrányos helyzetű, megváltozott képességű, esetleg fiatal munkavállalók elhelyezkedésének támogatása.	Munkahelyi képzés, amely a versenyszférában is használható képességekkel ruházza fel a célcsoport tagjait.
Szolgáltatásnyújtás díjazásért	Társadalmi szolgáltatások nyújtása közvetlenül a célcsoport, vagy harmadik fél számára.	Múzeumok, egészségügyi intézmények.	Megfelelő díjstruktúra kialakítása.
Alacsony jövedelmű partner kiszolgálása	Társadalmi szolgáltatások nyújtása olyan célcsoportnak, akik amúgy nem engedhetnék meg maguknak.	Egészségügyi akciók (orvosi receptek kiváltása, szemüvegek biztosítása), segélyprogramok.	Alternatív elosztási rendszerek kiépítése, alacsonyabb költségszint, nagyobb működési hatékonyság.
Együttműködés	Közösségi szolgáltatások nyújtása tagoknak.	Együttes beszerzés, együttes alkupozíció kialakítása, mezőgazdasági együttműködés, hitelszövetkezet.	A tagok közös érdekekkel/szükségletekkel rendelkeznek, mindemellett ők a legfontosabb érintettek és befektetők is egyben.
Piaci kapcsolatok	Kereskedelmi kapcsolatok kiépítése a célcsoport és a külső piacok között.	Import-export, piackutatás, brókertevékenységek.	Nem a célcsoport termékének, szolgáltatásának értékesítése, hanem a célcsoport összekapcsolása a piaccal.
Szolgáltatásnyújtás támogatása	Termékek vagy szolgáltatások értékesítése annak érdekében, hogy abból egyéb társadalmi célok finanszírozása megvalósulhasson.	Tanácsadás, munkaerő-továbbképzés.	Kézszelvény (épületek, földterületek, munkavállalók) és intellektuális (szakértelem, módszerek, kapcsolatok) erőforrások hasznosítása.
Szervezeti támogatás	Szolgáltatásnyújtás támogatása olyan módon, hogy a gazdasági és a társadalmi tevékenységek elkülönülnek egymástól.	Bármely típusú szolgáltatás nyújtása, ami a rendelkezésre álló erőforrásokat kihasználja.	Kézszelvény (épületek, földterületek, munkavállalók) és intellektuális (szakértelem, módszerek, kapcsolatok) erőforrások hasznosítása.

Forrás: saját szerkesztés Grassl (2012, p. 11) és Lukjanska (2015, pp. 18-19) alapján

illetve hajléktalanok alkalmazása) mellett mind éttermi szolgáltatást nyújtottak. A szerzők több olyan kritikus területet is beazonosítottak, ahol a vállalkozások vezetőinek világos döntéseket kellett meghozniuk annak érdekében, hogy az üzleti modelljeikben lefektetett céljaikat megvalósíthassák. Elsőként kulcsfontosságú, hogy a vállalat vezetése egyértelműen eldöntse, hogy a profitszerzés, vagy a társadalmi misszió megvalósítása élvez prioritást. Másodsorban, fontos a vállalkozásuk társadalmi dimenziójának definiálása annak érdekében, hogy a saját maguk pozícionálása és a közvetlen versenytársak beazonosítása helyesen történhessen meg. Továbbá, a jövedelemszerzés szempontjából elengedhetetlen annak beazonosítása, hogy a potenciális vásárlók körében melyek azok a célcsoportok, ahonnan a törzsvendégeik kikerülhetnek, akikre alapozva a folyamatos bevételi forrás biztosítottá válik a működésük finanszírozásához. Szintén a likviditáshoz kapcsolódóan fontos olyan hosszútávú finanszírozási források felkutatása (akár harmadik féltől érkező támogatásokat

is ideértve), amelyek a pénzügyileg nehezebb időszakok átvészelését is biztosítják, s nem csak rövidebb időszakokra érhetőek el. Végül, de nem utolsó sorban a szerzők azt emelik ki, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a társadalmi küldetésük megvalósításából adódó többletköltségeik (melyek egy tisztán üzleti alapon működő versenytársuknál nem jelentkeznek) okozta pénzügyi nyomást stratégiai szinten kell tudniuk kezelni.

A vizsgált három vállalkozás területi működését tekintve (Borsod-Abaúj-Zemplén, Fejér és Tolna megye) a korábbi besorolásukat (Kocziszky, Veresné Somosi, & Balaton, 2017) nézve sem gazdasági, sem pedig társadalmi innovációs potenciáljuk szempontjából nem nevezhetők kiemelkedőnek (rendre közepes-közepes, közepes-alacsony, illetve alacsony-alacsony besorolásúak a szakirodalom alapján). Közös továbbá a három vállalkozásban, hogy a társadalmi küldetésük a fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatása, aminek alacsony szintje Magyarországon is

jelentős társadalmi és gazdasági problémát jelent (Győri & Csillag, 2019a, 2019b). Ez a fajta foglalkoztatás ugyanakkor a nemzetközi szakirodalom alapján is kifejezetten összetett folyamatnak tekinthető, hiszen a beilleszkedéstől kezdve a teljesítményértékelésen keresztül egészen a karriermenedzsmentig kérdéseket vehet fel, melyeket ezeknek a vállalkozásoknak kiemelten kell kezelniük (Csillag, Toarniczky, & Primecz, 2018). A fogyatékkal élő személyek mint diverzitáskategória az egyik legmeghatározóbbnak tekinthető Magyarországon és világszerte egyaránt, s ezek a személyek jelentős nehézségekkel szembesülnek a munkaerőpiaci elhelyezkedésük során (Primecz, Kiss, & Toarniczky, 2019). Ezeknek a céloknak megfelelő vállalkozás indítására és működtetésére Magyarországon sokszínű vállalkozó réteg érez elhivatottságot. Motivációik között elsősorban külső pénzügyi, vállalkozói, társadalmi, és nem elhanyagolható mértékben személyes indítástú szempontok is szerepelnek (Repisky & Tóth, 2019).

Kutatási célok

A tanulmányunk célja az, hogy olyan társadalmilag innovatív vendéglátóipari egységeket elemezzünk, ahol azok beszerzéseiknél hangsúlyos szerepet kap az, hogy az alapanyagok minél nagyobb hányada rövid élelmiszerellátási láncból származzon. Ugyan G. Fekete et al. (2017) a 2015. évi KSH-adatok alapján megközelítőleg 13000 társadalmi vállalkozást azonosított, a vendéglátóiparban az ilyen vállalkozások száma Magyarországon egyelőre elenyésző, így egyszerűen kiválasztottuk azokat, amelyek vendéglátással foglalkoznak, s a küldetésükben – a társadalmilag innovatív kezdeményezésük mellett – kiemelt jelentőséggel bír a beszerzési lánc lerövidítése. A közelmúltban létrejött para-gasztro mozgalomban jelenleg hét szervezet érintett (Ízlelő Étterem, Hatpötyös Étterem, Nem Adom Fel Cafe&Bar, Kockacsoki Nonprofit Kft., Búzavirág Alapítvány, Batyu-Téka és Barát-hegyi Sajtmanufaktúra), akik mind társadalmi vállalkozásként működtetnek vendéglátóipari vagy élelmiszerkészítő egységeket, fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókat alkalmazva (Jakubinyi, 2017). A tanulmány közülük azt a három vállalkozást elemzi, amelyek a klasszikus értelemben vett vendéglátással foglalkoznak fő profilként, és a korábban meghatározott REL-dimenziókban közvetlenül érintett: a szekszárdi (és a 2019 júniusában nyitott budapesti) Ízlelő, a székesfehérvári Hatpötyös éttermek, valamint a miskolci Batyu-Téka. Mindhárom vállalkozás fő gazdasági fókusza a vendéglátóipari, éttermi tevékenység (elsősorban napi ebédmenü felszolgálása különböző csatornákon, továbbá kisebb mértékben rendezvényszervezés), s munkavállalóik döntően megváltozott munkaképességű és/vagy fogyatékkal élő személyek.

Kutatási módszer

Empirikus kutatásunk elsősorban kvalitatív módszertant alkalmazott, a dokumentumelemzések után a kiválasztott populációval a társadalmi fenntarthatóság és a rövid élelmiszerellátási láncok köré szerveződő tematikus interjúkat készítettünk.

Az első körös adatgyűjtés részeként másodelemzést végeztünk, aminek során a feltérképezni kívánt vállalkozások honlapjain, facebook oldalain, valamint egyéb hírforrásokból elérhető háttérinformációkat kiegészítettük az összes nyilvánosan is elérhető gazdálkodási és jogi adatokkal.

Második körben személyes, illetve telefonos interjúkat készítettünk mindhárom kiválasztott szervezet vezetőjével, előre rendelkezésre bocsátott, félig strukturált interjúkérdések alapján.

A személyes interjúk során leginkább arra kerestük a választ, hogy

- Mi a vállalat küldetése, és ez hogyan valósul meg az üzleti koncepciójában?
- Milyen piaci környezetben kell működniük?
- Milyen szerepet tölt be a REL-koncepció az étterem üzleti modelljében?
- Mi jellemzi a REL-en belüli partnerekkel való együttműködést?

A szakértői interjúk 2018 végén és 2019 elején valósultak meg mindhárom vállalkozás vezetőjével, majd ezt követően azok hanganyagának gépelt verziójának elemzése történt meg, előzetesen meghatározott elemzési témák alapján, tematikus kódolás segítségével. Ezek alapján megállapítottuk, hogy a klasszikus beszállító-megrendelő kapcsolat REL keretein belüli megvalósulása leginkább az Ízlelő Étteremnél figyelhető meg, így a harmadik adatgyűjtési fázisban az étterem beszállítási gyakoriság szempontjából legfontosabb REL-es beszállítóival készítettünk további szakértői interjúkat. Az öt legfontosabb beszállító közül hárommal sikerült felvennünk a kapcsolatot. A beszállítói interjúk során elsősorban azt szerettük volna megtudni, hogy

- Milyen jelentőséggel bír a beszállító életében a REL-es értékesítés, ezen belül is a vizsgált étterem?
- Milyen szerepe van annak, hogy a megrendelőjük egy társadalmi vállalkozás, akinek az üzleti modelljében a gazdasági fenntarthatóság mellett társadalmi célok is megfogalmazódnak?

Kutatási eredmények

A para-gasztro mozgalom, ahogyan azt már korábban bemutattuk, olyan szervezetek hálózata, amelynek tagjai között legalább három hasonlóság fennáll: gasztrotevékenység folytatása, fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek integrált foglalkoztatása, továbbá társadalmi vállalkozásként működnek (Jakubinyi, 2017). Jól jellemzi tevékenységüket, hogy ezeknek a vállalkozásoknak az alkalmazottai több mint 75%-ban fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek (Jakubinyi, 2017, p. 49). A hálózat tagjai között az előzetes vizsgálatok alapján három olyan vállalkozás található, amely klasszikus értelemben vett vendéglátóipari tevékenységet (is) folytatott, valamint működése során a REL-koncepciónak meghatározó a szerepe.

Az Ízlelő Családbarát Éttermet a hátrányos helyzetű, fogyatékkal élő emberek társadalmi beilleszkedé-

sét segítő Kék Madár Alapítvány hozta létre Szekszárdon 2007-ben, működtetését azonban már ettől az évtől kezdve a Szekszárdi Tér – Társadalmi Értékekért Nonprofit Kft. végzi. Az étterem Szekszárd központi részén elhelyezkedő épületét (az ebédmenüs profilt nagymértékben segíti a közintézmények közeli elhelyezkedése) a helyi önkormányzat kedvezményes bérleti konstrukció keretében bocsátotta a rendelkezésükre, míg a felújítást (fogyasztói és munkavállalói akadálymentesítés) és az eszközbeszerzést EU-s forrásokból finanszírozták. Az Ízlelő fő profilja az ebédmenüs étkeztetés, mellette pedig a – szekszárdi borvidékről lévén szó – borvacsorák rendezése is meghatározó. Kezdetben a közétkeztetésben is részt vettek, ez mára azonban háttérbe szorult. Az éttermi kínálat mindig is az egészségtudatosság jegyében alakult, ami jól kapcsolódik a REL-koncepcióhoz is, hiszen a helyben beszerzett friss és feldolgozatlan alapanyagok hozzájárulnak a minőségi és egyben egészséges kínálatához. Mindennek azonban ára van, az étterem mindig is magasabb árszínvonalon dolgozott, mint közvetlen versenytársai, ami miatt elnyerte a Szekszárd legdrágább ebédmenüs étterme „címet” a vásárlók körében. Mindazonáltal úgy tűnik, hogy megtalálták azt a réspiacot, amely elfogadja ezt az árszintet, amennyiben ezért valóban magasabb minőségű ellátásban részesül. A stratégia sikerét jól jelzi, hogy a nyitás óta eltelt több mint egy évtized alatt nem az Ízlelőnek kellett lejjebb adni minőségi és árszintjéből, hanem sokkal inkább a közvetlen szekszárdi versenytársak kezdték el őket követni ebben. Az Ízlelő már az első év óta nyereséges, ami visszaigazolja, hogy a koncepció működőképes. Ezt még inkább alátámasztja, hogy 2019 júniusában az Ízlelő megnyitotta második éttermét is, Budapest-Hegyvidéken, ami a régóta tervezett franchise-rendszer megalapozásának a következő lépése. Továbbá a kisléptékű élelmiszerfeldolgozás is egyre inkább megjelenik a tevékenységek között, csokoládékészítő üzem és kézműves jellegű gyümölcsfeldolgozás keretében.

A *Hatpöttyös Éttermet* működtető Hatpöttyös Nonprofit Kft. 2009-ben alakult sérült gyerekekkel rendelkező családok összefogásával Székesfehérváron. A kezdeti nehézségek leküzdése után maga az étterem 2012 végén nyitott meg. Az indulás koncepciója itt is hasonló volt az Ízlelőhöz: a város központi helyén lévő épületet kedvezményes és hosszú távú bérleti konstrukció keretein belül kapták meg, s az induláshoz szükséges beruházások egy részét EU-s forrásokból tudták finanszírozni. Az alapvetően szintén ebédmenüs koncepció fő célközönségének az étterem környékén elhelyezkedő közintézmények fizetőképes köztisztviselői, illetve a rendezvényszervezéses kitelepülések egyik fő megrendelőjének a helyi polgármesteri hivatal számítanak. A konyha mottója, hogy jó minőségű alapanyagokból, finom házas ételeket készítsen, miközben a megváltozott munkaképességű alkalmazottaknak megélhetést biztosító munkalehetőséget nyújt. Az étterem teljes mértékben feldolgozatlan, nyers alapanyagokkal dolgozik, maguk is tartósítanak (befőzés és savanyítás), valamint a tésztaféléket is maguk készítik. A tevékenységi fókusz ugyanakkor a közelmúltban egyre inkább a közétkeztetés irányába mozdul el, elsősorban ami-

att, hogy az ebédmenüs üzletmenet nem biztosít megfelelő nagyságú és tervezhető árbevételt.

A *Batyu-Téka* a fogyatékossgal élők foglalkoztatását elősegítő Szimbiózis Alapítvány hozta létre 2014-ben, majd azóta az alapítványhoz kötődő Szorgoskert Nonprofit Kft. működteti. A Szimbiózis Alapítvány – mint ernyőszervezet – alá sok más szervezet is tartozik, többek között a Baráthegyi Majorság, amely döntően fogyatékossgal vagy autizmussal élő és/vagy megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatását célzó ún. szociális farm (további információkért lásd: Kajner & Jakubinyi (2015)), ami működtet többek között kertészetet és sajtmánufaktúrát is. A majorság területén működik a Baráthegyi Konyha, ami a többek között itt megtermelt élelmiszer-alapanyagok feldolgozásával foglalkozó főzőkonyha, ahol kezdetekben a Szimbiózis Alapítványhoz kapcsolódó intézmények ellátása volt a cél. Ennek a főzőkonyhának a kapacitásaira alapozva nyitott meg Miskolc belvárosában a Batyu-Téka, ahol elsődlegesen fogyatékossgal élők foglalkoztatásával tálalókonyhás étteremként ebédmenüs szolgáltatást nyújtottak, továbbá az étterem épülete szolgált helyszíneként a különböző közösségi és szociális tevékenységeknek. Az ingatlant az önkormányzattól kedvező bérleti konstrukció keretében kapták meg, a szükséges infrastrukturális beruházásokat pedig ugyancsak EU-s támogatásokból és hitelből oldották meg. Az étterem helyszínéül szolgáló helyiség bérleti díjának megemlése miatt 2018 tavaszán a Batyu-Téka bezárt. A vezetőség terve szerint azonban a közeljövőben újra szeretnék nyitni, megváltoztatott üzleti modellt alkalmazva (saját konyha helyben, és lehetőség szerint saját tulajdonú ingatlan).

Ami az egyes vizsgált szereplők *REL-es kötődését* illeti, meglehetősen változatos a kép. Az Ízlelő esetében kezdetekben a bio alapanyagokon volt a hangsúly, azonban az elégtelen helyi kínálat mellett a termékeket nem szerették volna (nemzetközi) láncoktól beszerezni, emiatt pedig egyre inkább a minőségi és helyben elérhető alapanyagok felé fordultak. A helyi beszállítók (esetükben ez Szekszárd 30-40 km-es vonzáskörzete) preferálása a beszerzési szabályzatukban is rögzített. Tavasztól nyárig a helyi beszállítók aránya a közel kétharmadot is eléri, amennyiben a szekszárdi működésű Tolnatej Zrt. tejtermékeit is ide soroljuk. Az elégtelen mennyiségű és változó minőségű kínálat miatt a zöldség és gyümölcs beszállítók a legkevésbé helyiek, ami miatt különösen a téli időszakban a helyi alapanyagok aránya mindösszesen egyharmada a teljes beszerzésnek. A hústermékek, tejtermékek, továbbá a pékáruk azok, amelyek szinte egész évben csak és kizárólag helyi termelőktől (feldolgozóktól) kerülnek a konyhába. Az étterem-beszállítói (termelői) kapcsolatai a beszerzések volumenét és gyakoriságát illetően alapvetően ad-hoc alapúak, ugyanakkor az együttműködések stabilnak tekinthetők. Mindezt megerősítik a helyi beszállítókkal folytatott interjúk is. A legtöbb esetben formalizált keretek (beszállítói szerződések) nélkül, a személyes kapcsolatokra építve és leginkább szezonálisan tudnak értékesíteni az étteremnek, amely az éves forgalmuknak csak csekély részét teszi ki. Fontos továbbá azt is megemlíteni, hogy annak a ténye, hogy egy társadalmi vállalkozásként

működő étteremnek szállítanak be, a személyes kapcsolatokat és elköteleződést ugyan erősíti, a tranzakciók egyéb paramétereire azonban nincsen hatással.

A *Hatpötyös Étterem* indulásakor teljes mértékben a REL-konceptiót követte, ami az alapanyagok helyi beszerzésén túl abban is megmutatkozott, hogy a Fejér Kosár Bevásárló Közösség átvételi pontjaként működött szombat délelőttönként. (A Fejér Kosár Bevásárló Közösség egyfajta dobozrendszert jelentett, a közösség tagjai heti rendszerességgel vásárolhattak a helyi őstermelőktől. Az előre leadott rendeléseket szombatonként vehették át az átvételi pontként működő Hatpötyös Étteremben.) Ez a fajta megközelítés azonban nem bizonyult hosszú távon is életképesnek az esetükben. Az ügyvezető véleménye szerint mindez leginkább az állandó minőség hiányával, illetve a kevés számú potenciális helyi beszállítóval magyarázható. A legfontosabb beszállítójuk jelenleg egy helyi kereskedő, aki áruinak jelentős részét a budapesti nagybani piacról szerzi be. A helyi beszállítók egyedül a hústermékek esetében meghatározók, továbbá szezonális jelleggel a gyümölcsök egy része is Székesfehérvár környékéről érkezik.

A *Batyu-Téka* esetében a REL-es kapcsolódás kezdtek óta adott volt, hiszen az étteremhez kapcsolódó szociális farm jelentős mennyiségű alapanyagot biztosít. A Ba-

ráthegyi Konyha főzőkonyhaként funkcionál, napi szinten 300 adag menüt főznek, amelyet a Batyu-Tékás kiszállítás mellett elsősorban a saját és egyéb intézmények köz-, illetve szociális étkeztetéséhez értékesítettek. A jelentős adagszám miatt a saját termelésű alapanyagoknak hozzávetőleg mintegy 20%-os a részesedése, a többit elsősorban éttermi beszállítókon keresztül szerzik be, ugyanakkor lehetőség szerint együttműködnek térségi termelőkkel is (pl. a hernádszentandrás BioSzentandrás Nonprofit Kft.-vel). A helyi alapanyag ugyanakkor nem prioritás, hiszen a szociális étkeztetés árszínvonala nem bírja el sem a bio, sem a kisleptékű beszerzések jelentette költségnövekményt.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a vizsgált vállalkozások társadalmi fókusza azonos, azonban mind az üzleti modell, mint pedig a REL-hez való kapcsolódásuk különböző (lásd 3. táblázat).

Ami a vizsgált vállalkozások üzleti modelljeit illeti, a korábban ismertetett, Grassl-féle klasszifikáció szerint mindhárom vállalkozás egyértelműen a foglalkoztatást helyezi üzleti modelljének középpontjába, hiszen a társadalmi missziójának célcsoportjába tartozó munkavállalók foglalkoztatása meghatározó szerepet tölt be a vállalkozások életében. A vállalkozások az eddigi lezárt üzleti éveik

3. táblázat

A vizsgált éttermek legfontosabb ismérvei

	<i>Ízlelő Étterem</i>	<i>Hatpötyös Étterem</i>	<i>Batyu-Téka</i>
Lokáció	Szekszárd (Budapest)	Székesfehérvár	Miskolc
Tevékenységi fókusz	étterem + rendezvényszervezés	étterem + közétkeztetés	közétkeztetés (+ étterem)
Alapítás éve	2009	2009	2007 (étterem 2014-2018)
Gazdasági főtevékenység	M.n.s. egyéb oktatás	M.n.s. egyéb oktatás	M.n.s. egyéb szociális ellátás bentlakás nélkül
Társadalmi fókusz	megváltozott munkaképességű és/vagy hátrányos helyzetű emberek foglalkoztatása		
REL-es kapcsolódás	helyi beszállítók	helyi beszállítók (+ dobozrendszer)	saját előállítású alapanyagok

Megjegyzés: M.n.s.: máshova nem sorolt

Forrás: saját szerkesztés az interjúk, illetve a vállalkozások cégjegyzéki adatai alapján

4. táblázat

A vizsgált éttermek legfontosabb üzleti eredményei

	<i>Ízlelő Étterem</i>	<i>Hatpötyös Étterem</i>	<i>Batyu-Téka</i>
Árbevétel (átlag, M Ft)	14,7	16,5	33,9
Összbevétel (átlag, M Ft)	22,5	30,3	70,5
Támogatás aránya az összbevételből	19%	44%	49%
Eredmény (átlag, M Ft)	2,3	-3,2	-0,1
Nyereséges évek száma	9/9	2/6	7/10
Foglalkoztatottak száma (átlag, fő)	7	18	21
Egy főre jutó támogatás (átlag, M Ft)	0,6	0,8	1,7
Egy főre jutó fedezet (átlag, M Ft)	0,8	-0,2	-0,1

Megjegyzés: az egyes éttermek lezárt üzleti éveit alapján

Forrás: saját szerkesztés az Igazságügyi Minisztérium (2019) alapján

eredményei alapján azonban meglehetősen különböző képet festenek: amíg az Ízlelő eddig minden évben nyereséges tudott lenni, addig a Hatpöttyösről (két nyereséges év a hatból) és a Battyu Tékáról (hét nyereséges év a tizből) ez már közel sem mondható el (lásd 4. táblázat). Ugyan a foglalkoztatottak számát tekintve az Ízlelő átlagos értéke a legalacsonyabb, ez a vállalkozás részesül arányaiban a legkevesebb támogatásban, bevételeinek több mint 80%-a piaci tevékenységből származik, míg a másik két étterem esetében ez az érték alig haladja meg az 50%-ot. Ennek is köszönhető, hogy a Battyu-Téka esetében az egy foglalkoztatottra jutó átlagos támogatási összeg több mint kétszerese a másik két vállalkozás ugyanezen fajlagos mutatójának. Pusztán a pénzügyi eredményt nézve tehát egyedül az Ízlelő Étterem foglalkoztatásra alapuló üzleti modellje tekinthető fenntarthatónak.

Következtetések

Az interjúk és a háttéranyagok elemzése alapján számos következtetés levonható a magyarországi para-gasztró ágazatban működő és a beszerzésben rövid ellátási láncsal próbálkozó társadalmi vállalkozásokról (lásd 5. táblázat).

A vizsgált társadalmi vállalkozások küldetése mindenhol az, hogy fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókat foglalkoztassanak. Ez az üzleti koncepciójukban is tetten érhető, hiszen a fő üzleti tevékenységi körüknek számító vendéglátás kifejezetten magas munkaerőigényű. Fontos ugyanakkor kiemelni egyrészt, hogy az ezekben a társadalmi vállalkozásokban foglalkoztatott munkavállalók munkatermelékenység az interjúk alapján jellemzően elmarad a nem megváltozott munkaképességűeket alkalmazó versenytársakétól. Így ez mindenképpen egyfajta termelékenységi versenyhátrányt jelent, melyet csak részben tudnak kompenzálni a különböző képzési támogatások és (járulé)kedvezmények. Másrészt ezek a megváltozott munkaképességű alkalmazottak sokkal inkább lojálisak a munkaadóikhoz. Mindhárom vállalkozás kiemelte, hogy a magyarországi vendéglátóipart jellemző magas fluktuáció az esetükben nem jellemző, vagy sokkal alacsonyabb, ami hosszú távon szintén kompenzálhatja némileg az alacsonyabb termelékenységet. A hátrányból további előny kovácsolható azáltal, hogy mindhárom vizsgált vállalkozás törekszik a helyi és/vagy nyers alapanyagok használatára annak érdekében, hogy az elkészített ételek minőségét, frissességét és egészségesebb voltát hangsúlyozni tudják, s ezeknek az alapanyagoknak a feldolgozásához szükséges egyszerűbb és monotonabb munkafolyamatok elvégzése az alacsonyabb produktivitású munkavállalók számára nem okoz gondot. Egy konvencionális, tisztán profitorientált üzleti modell követő vendéglátóipari versenytárs esetében ez a költségvonzat miatt nem megengedhető, így azok jellemzően félkész (és nem helyi beszállítóktól származó) alapanyagokat használnak.

A piaci környezetet tekintve megállapítható, hogy a vendéglátásra jellemző magas belépési korlátokkal (különböző előírásoknak megfelelő és amúgy is magas költségvonzatú infrastruktúra kiépítése) ezek a para-gasztró

ágazatban tevékenykedő társadalmi vállalkozások hatványozottabban is szembesülnek, hiszen a magas ingatlanbérleti díjak és eszközbeszerzési kényszer mellett ők még a munkavállalói oldalt érintő akadálymentesítés többletterheit is viselni kényszerülnek. A vizsgált esetek alapján megállapítható, hogy pusztán üzleti alapon ezek a vállalkozások ma Magyarországon még nem életképesek: mindhárom esetben kedvezményes ingatlanbérleti konstrukciók voltak szükségesek az induláshoz, s ahogyan azt a Battyu-Téka esete mutatja, ennek hiánya esetében a piaci alapon képzett bérleti díjak már nem gazdálkodhatók ki. A pluszköltséget jelentő munkavállalói akadálymentesítést (pl. kerekesszékes felszolgálók miatti infrastrukturális beruházások) jellemzően az EU által biztosított források (részben) fedezni tudják.

A vizsgált három magyar vállalkozás esetében is jól beazonosíthatók azok a kulcstényezők, melyeket Dickerson és Hassanien (2017) talált az Egyesült Királyságban. A foglalkoztatáson alapuló, hasonló üzleti modellek gyakorlati megvalósítása jelentősen különbözik a vizsgált magyar éttermek esetében. Az Ízlelő az ebédmenüs célközönség, illetve a rendezvények segítségével megtalálta azt a törzsvendéggör, amely biztosítja a folyamatos működéshez szükséges likviditást, s a vállalkozás annak ellenére nyereséges folyamatosan, hogy a bevételek közül itt a legkisebb a támogatások aránya. Az elkötelezett vásárlók megtalálása és megszólítása tehát kulcsfontosságú, ahogyan azt Craven és Krejci (2016) is kiemelték. A Hatpöttyös esetében az ebédmenüs fókusz már nem igazán tudja kitermelni azt a bevételi szintet, ami elegendő lenne a társadalmi küldetés és a REL-es beszerzés költségnövekmény fedezésére. A Battyu-Téka esetében a legszembetűnőbb az állami támogatásoktól való függés: a vállalkozás annak ellenére sem tudja folyamatosan pozitív eredménnyel zárni az üzleti éveit, hogy bevételeinek átlagosan közel a fele az elmúlt években (állami) támogatás volt. A következtetés esetükben egyértelműen nem tudja kitermelni az egyedi jellegükből fakadó többletköltségeket. Az állami támogatások jelentős része projektalapú és emiatt nem jelent hosszú távon folyamatos bevételt, így a különböző, költségoldalán megjelenő sokkok (pl.: az étterem bérleti díjának drasztikus emelkedése) nehezen kezelhető kihívást jelentenek számukra.

A vizsgált esetekben világossá vált, hogy a REL csak akkor jelenthet valós előnyt az éttermeknek, amennyiben annak segítségével egy rés piacot próbálnak megcélozni. Az egészségtudatos, fenntarthatóság iránt elkötelezettebb, és ezért magasabb árakat elfogadni hajlandó célközönség esetében a helyi alapanyagok használata célravezető lehet (lásd az Ízlelő esete, illetve a korábban jelzett angolszász példák: Fleury et al. (2016), Starr et al. (2003)). Ugyanakkor a köz- és szociális étkeztetésre berendezkedett, s emiatt az árversenybe belekényszerülő üzleti modellek önmagukban hosszú távon gazdaságilag nem fenntarthatók (lásd másik két eset). Jelenleg Magyarországon az ebédmenüs rendszerben működő vállalkozások esetében a REL-es beszerzés jelentette pluszköltségek (elsősorban a logisztikában és a feldolgozásban) csak akkor térülnek meg, hogy ha ezeket a költségeket magasabb árrés eléré-

Társadalmi vállalkozások és a rövid élelmiszerellátási láncok lehetséges interakciói

Kihívás/lehetséges megoldás	Társadalmi innováció	REL
Magas belépési korlátok	(ön)kormányzati támogatás (kedvezményes bérlemény)	-
Munkavállalói akadálymentesítés	EU-s támogatások	-
Alacsony fajlagos produktivitás/hatékonyság a munkaerőnél	képzési támogatások alacsony fluktuáció	nyers és/vagy helyi alapanyagok (kizárólagos) használata
Rés piacok megcélzása	-	egészséges, fenntartható alapanyagok miatti magasabb árrés
Kiegészítő, munkaintenzív tevékenységek	-	élelmiszerfeldolgozó manufaktúrák

Forrás: saját szerkesztés

sével kompenzálni lehet, amihez viszont a vállalkozásnak erőteljesen differenciálniuk kell magukat. Nem közvetlenül az éttermi alaptevékenységhez köthető REL-es kapcsolódás továbbá a mindhárom esetben megjelenő kisléptékű élelmiszerfeldolgozás lehetősége. Ebben az esetben a helyből származó, sokszor egyedi minőségű alapanyagok munkaintenzív feldolgozására rendelkezésre áll a szabad munkaerő-kapacitás. Az itt megtermelt magasabb hozzáadott értékű élelmiszereket egyrészt saját felhasználásra (pl. a Hatpötyös esetében a saját készítésű savanyúságok használata az étteremben), másrészt továbbértékesítésre (pl. Ízlelő esetében a szekszárdi csoki, vagy a Baráthegy Majorságnál a kecskesajt) is lehet használni, utóbbi esetben pedig a vállalkozás társadalmi üzenetét is továbbítani lehet ezekkel a termékekkel.

A partnerekkel való kapcsolat vizsgálata során megállapítható, hogy ezek a vállalkozások pusztán a társadalmi küldetésükből nem tudnak megélni. Önmagában az, hogy fogyatékkal élő és/vagy megváltozott munkaképességű munkavállalókat alkalmaznak, nem elégséges ahhoz, hogy üzleti céljaikat megvalósítsák. A fogyasztóknál és a beszállítóknál is csak addicionális szempontot jelent mindez: a fogyasztókat az ételek és a szolgáltatás színvonalára befolyásolja, míg a beszállítókat a vásárolt volumen és a megbízhatóság, amire csak kismértékben van hatással a társadalmi dimenzió. Mindhárom vizsgált vállalkozás esetében megállapítható, hogy nem a társadalmi küldetésükkel akarnak elsősorban vevőt szerezni. Az Ízlelő esetében kifejezetten az az üzleti stratégia, hogy a minőségi szolgáltatással szólítsák meg a vásárlókat, s ezen keresztül próbálják érzékenyíteni a vevőket a társadalmi céljukkal kapcsolatban. A REL-es beszállítókat mindhárom esetben a szezonális jellemzi, még a legnagyobb arányban helyi alapanyagokra építő Ízlelő esetében sem számított meghatározó üzleti partnernek az étterem.

Mindent egybevetve tehát megállapítható, hogy a magyarországi para-gasztro mozgalomban részt vevő társadalmi vállalkozások szembesülnek az iparágra jellemző összes kihívással, amit az egyedi jellemzőik tovább nehezítenek. A társadalmi cél megvalósításához nyújtott segítség (pl. különböző támogatások, kedvezmények) mellett a REL-ben rejlő lehetőségek csak akkor aknázhatók ki,

amennyiben a helyi beszállítók által nyújtott egyediséggel meg tudják célozni azt a rés piacot, ahol mindez fizetőképes kereslettel is párosul, hozzájárulva a vállalkozások üzleti fenntarthatóságához. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy tanulmányunk három eset feldolgozásán alapul, így a viszonylag kis minta alapján nem vonhatók le általános érvényű következtetések a rövid ellátási láncal próbálkozó társadalmi vállalkozások magyarországi helyzetére vonatkozóan. Ugyanakkor az ágazat jellegzetességeiből adódóan is érdemes ezeknek a vállalkozásoknak a további vizsgálata, elsősorban arra fókuszálva, hogy a már vizsgált három vállalkozás (illetve a későbbiek során erre a piaci szegmensre esetlegesen belépő további szereplők) üzleti modelljei hogyan alakulnak a későbbiekben. Továbbá az is érdeklődésre tarthat számot, hogy a para-gasztro éttermek hogyan tudnak boldogulni olyan kifejezetten magas vásárlóerejű környezetben, mint ahol az Ízlelő második, budai egysége is megkezdte a működését.

Felhasznált irodalom

- Benedek, Z. (2014). *A rövid ellátási láncok hatásai*. Budapest: MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet.
- Craven, T., & Krejci, C. C. (2016). *Assessing management strategies for intermediated regional food supply networks*. Paper presented at the 2016 International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, ASEM 2016.
- Csillag, S., Toarniczky, A., & Primecz, H. (2018). Dolgoznánk, ha hagynátok... Megváltozott munkaképességű emberek és a HR-rendszerek. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(6), 33-45. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2018.06.04>
- Dickerson, C., & Hassanien, A. (2017). Restaurants' social enterprise business model: Three case studies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 19(2), 192-216. <http://dx.doi.org/10.1080/1528008x.2017.1363009>
- Európai Bizottság. (2011). *Az Európai Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és*

- a Régiók Bizottságának. Kezdeményezés a szociális vállalkozásért. *A szociális vállalkozásokat mint a szociális gazdaság és innováció kulcsszereplőit előmozdító szabályozási légkör kialakítása.*
- Fleury, P., Lev, L., Brives, H., Chazole, C., & Désolé, M. (2016). Developing mid-tier supply chains (France) and values-based food supply chains (USA): A comparison of motivations, achievements, barriers and limitations. *Agriculture (Switzerland)*, 6(3). <http://dx.doi.org/10.3390/agriculture6030036>
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Z., 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.*
- Givens, G., & Dunning, R. (2018). Distributor intermediation in the farm to food service value chain. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 1-3. <http://dx.doi.org/10.1017/S1742170517000746>
- Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- Györi, Z., & Csillag, S. (2019a). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? 1. rész: A kapcsolódó politikák fejlődése az EU-ban és Magyarországon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(6), 14-23. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.06.02>
- Györi, Z., & Csillag, S. (2019b). Vállalati felelősségvállalás és fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása: külön múlt – közös jövő? – 2. rész: A fogyatékossgal élő személyek foglalkoztatása a CSR-szakirodalomban és a gyakorlatban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(7-8), 16-30. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.07.02>
- Igazságügyi Minisztérium. (2019). *Céginformációs és az Elektronikus Cégjárásban Közreműködő Szolgálat*. Retrieved from <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kezdolap>
- Inwood, S. M., Sharp, J. S., Moore, R. H., & Stinner, D. H. (2008). Restaurants, chefs and local foods: insights drawn from application of a diffusion of innovation framework. *Agriculture and Human Values*, 26(3), 177-191. <http://dx.doi.org/10.1007/s10460-008-9165-6>
- Jakubinyi, L. (2017). *"Konyhatitkok" Para-gasztró mozgalom Magyarországon*. Miskolc: Szimbiózis Alapítvány.
- Kajner, P., & Jakubinyi, L. (2015). *Szociális farmok létrehozása Magyarországon*. Letöltve: http://szocialisfarm.hu/files/Szocialis%20Farm%20tanulmany%203.2.%20vegleges_nokorr.pdf
- Kocziszky, G., Veresné Somosi, M., & Balaton, K. (2017). A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(6-7), 15-19. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2017.06.02>
- Laville, J.-L., & Nyssens, M. (2001). The social enterprise. In Borzaga, C. & Defournay, J. (Eds.), *The emergence of social enterprise* (pp. 312-332). London: ROUTLEDGE in association with GSE Research.
- Lukjanska, R. (2015). *How to choose proper business model for social enterprise*. Retrieved from <http://socialinnovation.lv/wp-content/uploads/2015/07/Business-model-webam-small.pdf>
- Malak-Rawlikowska, A., Majewski, E., Wąs, A., Borgen, S. O., Csillag, P., Donati, M., . . . Wavresky, P. (2019). Measuring the Economic, Environmental, and Social Sustainability of Short Food Supply Chains. *Sustainability*, 11(15), 4004. <http://dx.doi.org/10.3390/su11154004>
- Malota, E., Gyulavári, T., & Bogáromi, E. (2019). „Az vagy, amit megeszel” - a hazai fogyasztók egészséges táplálkozással kapcsolatos percepciói és attitűdjei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(1), 80-88. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.01.08>
- Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 424-438. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9523.00158>
- Moulaert, F., Mehmood, A., MacCallum, D., & Leubolt, B. (2017). *Social innovation as a trigger for transformations-the role of research*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Retrieved from http://eureka.sbs.ox.ac.uk/761/1/Social_Innovation.pdf
- Nyssens, M. (2014). *Innovation sociale et entreprise sociale: quels dialogues possibles?* Paper presented at the L'innovation sociale, un levier de développement régional UNIPSO. In: Christian Jetté, Juan-Luis Klein & Matthieu Roy (Eds.), *La transformation sociale pas l'innovation sociale*. Presses de l'Université du Québec: Québec.
- Primecz, H., Kiss, J., & Toarniczky, A. (2019). Diverzitáskategóriák és társadalmi vállalkozások: Nemzetközi kitekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(10), 61-73. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.10.06>
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: Exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning A*, 35(3), 393-411. <http://dx.doi.org/10.1068/a3510>
- Repisky, M., & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50(3), 11-24. <http://dx.doi.org/10.14267/veztud.2019.03.02>
- Sonnino, R., & Marsden, T. (2006). Beyond the divide: Rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 181-199. <http://dx.doi.org/10.1093/jeg/lbi006>

Starr, A., Card, A., Benepe, C., Auld, G., Lamm, D., Smith, K., & Wilken, K. (2003). Sustaining local agriculture: Barriers and opportunities to direct marketing between farms and restaurants in Colorado. *Agriculture and Human Values*, 20(3), 301-321. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1026169122326>

Vittersø, G., Torjusen, H., Laitala, K., Tocco, B., Biasini, B., Csillag, P., . . . Wavresky, P. (2019). Short Food Supply Chains and Their Contributions to Sustainability: Participants' Views and Perceptions from 12 European Cases. *Sustainability*, 11(17), 4800. <http://dx.doi.org/10.3390/su11174800>
