

# SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYI TERÜLETEKEN MŰKÖDŐ TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MŰKÖDÉSI MODELLJEI

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

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

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

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

**Kulcsszavak:** social enterprise, business model, business operation, social sector, health sector

### Finanszírozás/Funding:

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

The present publication is the outcome of the project „From Talent to Young Researcher project aimed at activities supporting the research career model in higher education”, identifier EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 co-supported by the European Union, Hungary and the European Social Fund.

### Szerzők/Authors:

Krátki Noémi, PhD-hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, (noemi.kratki@uni-corvinus.hu)

Dr. Kiss Julianna, PhD, tudományos munkatárs, Budapesti Corvinus Egyetem, (julianna.kiss@uni-corvinus.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 05. 20-án, javítva: 2020. 09. 30-án, elfogadva: 2020. 12. 01-én.

This article was received: 20. 05. 2020, revised: 30. 09. 2020, accepted: 01. 12. 2020.

Magyarországon növekvő tendenciát mutat a társadalmi vállalkozások iránti szakmai érdeklődés, emelkedik a témával kapcsolatos kutatások száma. Ugyanakkor a társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljeivel viszonylag kevés hazai elemzés foglalkozik. A jelenlegi üzleti jellegű kutatások kapcsán, Bereczk Ádám és Bartha Zoltán (2019) 220 magyar társadalmi vállalkozás esetében vizsgálta a szervezetek önálló bevéelteremtő képességét. Bihary Barbara 2017-es tanulmányában a társadalmi vállalkozások bizonyos pénzügyi mutatóit és üzleti modelljeit kutatta egy

konkrét szervezet esetében. Török Áron és Agárdi Irma (2020) az élelmiszerláncokban tevékenykedő társadalmi vállalkozások önfenntartó működését vették górcső alá. Az OFA Nonprofit Kft és a Grants Europe Consulting kutatása (2018) pedig rámutatott arra a tényre, hogy a társadalmi vállalkozások finanszírozási helyzete önmagában nem eléggé erős, fenntartható működtetésükhöz sok esetben szükség van külső pénzügyi források bevonására.

A társadalmi vállalkozások hazánkban többféle jogi formában működnek, nonprofit szervezetként, alapítvá-

nyí, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági formában; és forprofit működési módon, ide értve a betéti társaságokat, korlátolt felelősségű társaságokat, szövetkezeteket és a szociális szövetkezeteket is (Kiss & Mihály, 2019). Jogi formától függetlenül nonprofit és forprofit társadalmi vállalkozások is végezhetnek piaci alapú tevékenységeket. Az üzleti jellegű működés erősítése egyre növekvő érdeklődésre tart számot, különböző szervezetek és programok (pl. Ashoka, NESsT, Erste SEEDS program) tűzték ki célul a szektor fejlesztését olyan társadalmi vállalkozók számára készült kurzusokkal, amelyek az üzleti, vállalkozói készségeiket építik. A szektor a tevékenységek tekintetében is változatos képet mutat: a legfrissebb kutatások alapján az oktatás (36%), a szociális ellátás (34%), a kultúra (34%), a hobbi és szabadidő (27%), a közösségfejlesztés (27%), a gazdaságfejlesztés és foglalkoztatás (24%), a környezetvédelem (23%), a sport (12%), az egészségügy (11%) és a nemzetközi kapcsolatok (11%) jelennek meg fő tevékenységi területekként (G. Fekete et al., 2017). Ugyanakkor a szektort érintő szakpolitikák, fejlesztő programok és kutatások e tevékenység alapú különbségeket kevésbé veszik számításba, a társadalmi vállalkozás szektort inkább általánosságban kezelik.

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

## A társadalmi vállalkozások definíciói

A társadalmi vállalkozásokról számos különböző meghatározást olvashatunk a hazai és a nemzetközi szakirodalomban. Defourny, Hulgard és Pestoff (2014) alapján három iskola foglalja magába a társadalmi vállalkozások koncepciójának meghatározását: két amerikai iskola és egy európai iskola. Az egyik amerikai iskola a piaci jövedelem iskola (earned income), a másik pedig a társadalmi innovációs iskola (social innovation), az európai megközelítés pedig az EMES iskolához köthető (Kiss, 2018). A piaci jövedelem iskola szerint a bevételi források diverzifikációja és a jövedelemszerzés stratégiája szolgálja a társadalmi cél hatékony megvalósulását. Az iskola két szem-

léletmódja a vállalkozó nonprofit (commercial nonprofit) és a misszióvezérelt üzlet (social-purpose/business/mision-driven business) szemlélet. Az első a piaci bevételekkel rendelkező nonprofit szervezeteket tekinti társadalmi vállalkozásnak, a második pedig magában foglalja az összes társadalmi célú üzleti jellegű kezdeményezést, tehát ide tartoznak a piaci alapú működéssel rendelkező szervezetek is. A társadalmi vállalkozások elsődleges célja egy adott társadalmi probléma megoldása a profitmaximalizálásra való törekvés helyett. Ezek a szervezetek a piac adta körülmények között működnek, gazdasági funkciójuk segíti a társadalmi vállalkozók által kitűzött társadalmi küldetés megvalósítását (Defourny & Nyssens, 2016). Repisky és Tóth (2019, p.12) például cikkükben „*társadalmi vállalkozásnak tekintik azokat a vállalkozásokat, amelyek társadalmi problémák pénzügyileg fenntartható megoldására jöttek létre, vagy alakultak át erre a célra.*”

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

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

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

Az EMES-féle és a piaci jövedelem iskolákban közös elemként jelenik meg az üzleti jellegű működés, vagy bevételgenerálás többféle módja és az arra való törekvés (Kiss, 2018). A társadalmi innovációs iskolában pedig

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

## A társadalmi vállalkozások általános kategóriái

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

Alter (2007) modelljeinek egyik megkülönböztető dimenziója a társadalmi vállalkozás szervezeti küldetéséhez való viszonya. A küldetés központú társadalmi vállalkozások (mission-centric social enterprise) önffinanszírozó modelljüket egy az egyben az adott szervezet küldetésének megvalósítására hozták létre. Jelen esetben a társadalmi vállalkozó egyetlen motivációja a társadalmi küldetés. A küldetéshez köthető társadalmi vállalkozá-

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

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

## A társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei

A társadalmi vállalkozás, egy köztes jelenség, a forprofit és a nonprofit szektor között helyezkedik el. A forprofit működés elengedhetetlen része a profitmaximálásra való törekvés, a szervezeti tagok számára történő haszonmaximalizálás. A nonprofit működés fő célja pedig valamilyen

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

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

A társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei a szervezetek működési kereteit írják le, amelyek magukban foglalják az üzleti működés módját, azon belül az értékesíteni kívánt szolgáltatásokat vagy terméktípusokat, illetve a különböző vevő- és kedvezményezett szegmenseket. A társadalmi üzleti modelleknek tartalmazniuk kell az alábbi, működést meghatározó tényezőket. „(1) *Fő szemlélete a küldetés vezérelt működési mód biztosítása, ahelyett, hogy a résztvevők érdekeit tartanák szem előtt.* (2) *Pozitív externáliákat kell kreálnia a társadalom számára.* (3) *Fel kell tudni ismernie a vállalkozói szemlélet meglétét.* (4) *Versenyképessé kell tennie a szervezetet a piacon, amely a hatékony stratégiai tervezésnek és menedzsmentnek köszönhető*” (Grassl, 2012, p.51).

A nemzetközi szakirodalomban található fő modellek a következők. Santos és társai (2015) alapján az ún. hibrid modellekben az üzleti célok és a társadalmi kereslet ötvöződik. (1) A market vagy piaci hibrid modell az alacsony előállítási költséggel rendelkező terméket alacsonyabb áron értékesíti a kedvezményezettjeik számára, mint a normál piaci ár. Jelen esetben a kedvezményezett maga a vevő. (2) A blending vagy kevert modell esetében szintén a kedvezményezett a vevő, de itt a vállalkozási tevékenység mellett egyéb társadalmi értékteremtést elősegítő tevékenységeket (pl. oktatást) is végez a társadalmi vállalkozás, amely értékteremtő folyamat nem a bevételge-

nerálást szolgálja. (3) A bridging vagy áthidaló hibridek különböző csoportokból származó ügyfélkörrel és kedvezményezettekkel rendelkeznek, e csoportok igényeit kapcsolják össze pl. képzést nyújtva fogyatékkal élő munkavállalók számára, hogy el tudjanak helyezkedni különféle munkahelyeken. (4) A coupling vagy összekapcsoló hibrid modell szintén különböző csoportokból származó kedvezményezettek és vevők számára teremt különböző módokon értékeket, pl. fogyatékkal élők által készített magas minőségű termékek értékesítése által (Santos, Pache & Birkholz, 2015).

Alter (2007) összesen kilenc társadalmi vállalkozók által alkalmazott üzleti modellt határozott meg, amelyek az alábbiak: (1) entrepreneur support vagy vállalkozót támogató modell: üzleti támogatás és pénzügyi szolgáltatások értékesítése magánszemélyek, más vállalkozások számára, (2) market intermediary vagy piaci közvetítő modell: piacra lépést támogató szolgáltatás értékesítése magánszemélyek és kistermelők részére, (3) employment vagy foglalkoztatási modell: foglalkoztatási lehetőség, munkaerő-képzési szolgáltatás nyújtása hátrányos helyzetű személyek számára, (4) fee-for-service vagy fizetett társadalmi szolgáltatás modell: az adott társadalmi vállalkozás szolgáltatásának értékesítése ügyfelei számára, (5) low-income client vagy alacsony jövedelmű ügyfél modell: adott szolgáltatás, termék értékesítése az alacsony jövedelmű csoportok számára, (6) cooperative vagy szövetkezeti modell: közvetlen haszon biztosítása a tagok számára mint a tömeges vásárlóerő, bizonyos piaci információk elérése, termékhozzáférés, (7) market linkage vagy piaci összekapcsolódási modell: az ügyfelek és egyéb kereskedelmi egységek összekapcsolásának támogatása, (8) service subsidization vagy szolgáltatást támogató modell: termékek, szolgáltatások értékesítése egy külső piac számára, bevételéből saját társadalmi projektek finanszírozása, (9) organizational support vagy szervezeti támogató modell: termékek, szolgáltatások értékesítése más szervezetek, piacok számára.

## A magyar társadalmi vállalkozások üzleti működése

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

A magyarországi definíciós meghatározások közé tartoznak többek között az Európai Unió (lásd feljebb), va-

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

A nonprofit módon működő társadalmi vállalkozások 2016-ban összesen 2,3 millió eurós forgalommal működtek, amely akkoriban a GDP 2,1 %-át jelentette (Kiss & Mihály, 2019). A Seforis (2016) piackutatása alapján a szervezetek társadalmi hatással kapcsolatos teljesítménymérésének eszközrendszerében 14% jelenti a gazdasági aktivitásból származó teljesítményt, amely megegyezik a szervezetek projektjeinek, kezdeményezéseinek %-ával. 11% képezi az önkéntesek számát, 22% az ügyfél-elégedettséget és 58% az ügyfelek, kedvezményezettek, kiszolgált szervezetek számát. Vállalkozói magatartás tekintetében leginkább jellemző a vállalkozói kísérletezés és proaktivitás, de jelen van a kockázatvállalás, az innovatív magatartás és legkisebb mértékben az agresszív versenyző hozzáállás. A likviditási források 62%-a értékesítési tevékenységből és díjak bevételeiből származik, az állami támogatás mértéke 25%, a befektetés 2%-on, a felvett hitel pedig 1%-on állnak.

A hazai piacon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokra eszerint elmondható, hogy bizonyos szinten jelen van az üzleti jellegű működés. Továbbá, a bevezető fejezetre utalva, ma már Magyarországon is számos szervezet foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével, melyek a fenntartható üzleti működés szempontját erősítik leginkább. Ezek a fejlesztő szervezetek lehetnek akcelerator szervezetek, inkubátor házak, fejlesztési programokat működtető támogató szervezetek, tanácsadó cégek. A NESST 2001 óta több mint száz társadalmi vállalkozással áll kapcsolatban és 14 szervezet fejlődését követi nyomon folyamatos jelleggel. Azok a társadalmi vállalkozások, amelyek sikeresen kerülnek ki egy-egy fejlesztő programból fenntartható módon végzik működésüket, amelynek alapja a sikeresen működő üzleti terv és stratégiai terv, sikeres kockázatkezelés, vállalkozói rugalmasság, a szervezeti transzparencia és strukturált működés (Csáky, Fehér, Laczkó, Molnár, Ormai & Tóth, 2014). A másik legismertebb fejlesztő szervezet az Ashoka, amely 30 éve foglalkozik társadalmi vállalkozások fejlesztésével, Közép-Európában 170 társadalmi vállalkozást tudhat partnerének. A szervezet célja a társadalmi innováció növelése, világszerte 3000 társadalmi innovációs megoldás megvalósítását segítették mostanáig (Ashoka honlapja, 2020). Az elmúlt években új szereplők is megjelentek, többek között az Ers-

te Bank 2017-ben indította el Erste SEEDS nevű programját, amely során a társadalmi vállalkozók képessé váltak egy komplett üzleti terv megírására. A fejlesztők oktatási programjuk során tanítják meg a társadalmi vállalkozókat arra, hogyan lehet egy vállalkozást hosszú távon sikeresen működtetni, a programok végén a társadalmi vállalkozók többnyire saját üzleti tervvel rendelkeznek, különböző üzleti modelleket alkalmaznak tevékenységük során.

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

## A kutatás során alkalmazott módszertanról

A társadalmi vállalkozások számos tevékenységi területen megjelennek (lásd feljebb G. Fekete et al., 2017), azonban kutatások Magyarországon eddig inkább általános helyzetértékelést adtak, kevésbé vizsgálták az egyes szektorokban betöltött szerepüket. Kutatásunk, melynek részeként e tanulmány is elkészült, ezért a társadalmi vállalkozásokat egyes specifikus jóléti területeken, a szociális és egészségügyi szolgáltatásokban vizsgálta (a kutatás fő eredményeiért lásd Kiss, Krátki & Deme, 2020). A kutatásban elemeztük egyrészt az e területek meglévő intézményi háttéréből adódó lehetőségeket és korlátokat, másrészt a társadalmi vállalkozók céltudatos aktivitását, stratégiáit, üzleti működési modelljeit. Ezáltal célunk a tár-

sadalmi vállalkozások általános helyzetelemzése helyett sektorspecifikusabb megállapítások megalapozása volt. A fő kutatási kérdések a következők voltak: (1) Milyen jellemzőkkel bír a társadalmi vállalkozások intézményi környezete a szociális és egészségügyi szektorban, és e jellemzők hogyan befolyásolják a társadalmi vállalkozások szerepvállalását ?, illetve (2) Milyen aktivitás, milyen stratégiák jellemzik a szociális és egészségügyi szektorban szerepet vállaló társadalmi vállalkozások működését? (Kiss et al., megjelenés alatt)

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

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

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

Az egységes definíció hiánya és a szervezetek sokszínűsége miatt nem rendelkezünk konkrét adatbázissal a társadalmi vállalkozásokról. A kutatás ennek következtében kisebb nehézségekbe ütközött a mintaválasztás során (a mintaválasztás módszertanának részletesebb kifejtéséért lásd Kiss et al., megjelenés alatt). Adatbázis hiányában társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket, programokat, pályázatokat listáit, a témával foglalkozó tanulmányok és egyéb cikkekben elérhető adatok alapján ténylegesen társadalmi vállalkozásként működő szervezeteket

választottunk ki (az alkalmazott és e kutatás során frissített adatbázist az egyik szerző doktori disszertációjában alakította ki, lásd Kiss, 2018). Az adatbázisból céltudatos mintavétel (purposeful sampling, lásd Patton, 1990) alapján négy szervezetet vizsgáltunk. A céltudatos mintavétel egy típusa a maximum variációs mintavétel (maximum variation sampling), amely kisebb elemszámú, releváns szempontok szerint egymástól lényegesen különböző elemeket tartalmazó minták vizsgálatát jelenti, ezáltal világítva rá a hasonlóságokra és különbségekre. Jelen kutatásban e szempontok a tevékenységi terület, kor, jogi forma és földrajzi elhelyezkedés voltak. Törekedtünk továbbá arra is, hogy az egyes kiválasztott szervezetek célcsoportjai eltérjenek egymástól (ennek kifejtését lásd lejjebb az esettanulmányok elemzése részben). Az 1. táblázat tartalmazza a kiválasztott társadalmi vállalkozások adatait. Az anonimitás biztosítása érdekében a szervezetek nevét a táblázatban nem tüntettük fel, viszont információt nyújtunk a társadalmi vállalkozások tevékenységi területéről, koráról, jogi formájáról és földrajzi elhelyezkedéséről.

1. táblázat

**A kiválasztott szervezetek ismertető táblázata**

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

*Forrás: saját készítés*

**A szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások statisztikai adatalemzése**

A továbbiakban a KSH nonprofit és szociális szövetkezeti adatbázisának specifikus adatkéréssel kikért 2017-es mintáját elemezzük annak érdekében, hogy képet adjon a szektorban működő társadalmi vállalkozások működési tulajdonságairól. Az adatkérés során – összhangban az Európai Unió megközelítésével (lásd Kiss & Mihály, 2019) – azokat az alapítványi, egyesületi, nonprofit gazdasági társasági és szociális szövetkezeti formában működő szervezeteket vizsgáltuk társadalmi vállalkozásként, melyek értékesítési bevételeinek aránya az összes bevétel legalább 25%-át meghaladta. Más jogi formákban (pl. egyéb szövetkezet, forprofit kft.) működő társadalmi vállalkozások alkalmas adatbázis hiányában nem kerültek be az elemzésbe, így a statisztikai adatok értelmezése során e korlátok figyelembevétele szükséges. A KSH adatbá-

zisában az adatkérés kritériumai alapján összesen 13567 társadalmi vállalkozásnak tekinthető szervezet található. Közülük 412 az egészségügyi szektorban tevékenykedő szervezetek száma (ez az összes szervezet 3%-a), illetve jóval több, 1014 a szociális ellátásban tevékenykedő szervezetek száma (ez az összes szervezet 7,5%-a). A mintát a (gazdasági regiszterben található) szociális szövetkezetek közül 47 szervezettel (9 egészségügyi és 38 szociális területen működő szervezettel) egészíthetjük ki (összesen a mintában 1615 szociális szövetkezet szerepelt).

### Jogi formák és tevékenységi területek

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

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

### Bevételek, erőforrások

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

lel rendelkezik. Szociális területen a szervezetek negyede 1,63 millió forintnál kevesebb, fele 7,33 millió forintnál kevesebb, 75%-a 36,9 millió forintnál kevesebb éves bevétellel rendelkezik.

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

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

Az állami támogatás mértéke a szociális szervezetek esetében nagyobb, ugyanis az egészségügyi tevékenységet végzők esetében 18,6%, a szociális ellátásban tevékenykedőké pedig 26,2%. Ez is azt mutatja, hogy az egészségügyi szervezeteknél az értékesítési bevétel realizálása jobban megfigyelhető, mint a szociális szervezeteknél, bár esetükben jellemzőbb az értékesítési bevétel esetén az állami partner jelenléte. Az állami támogatáson belül, a normatív központi támogatás kiemelt jelentőségű a szociális szervezeteknél (18,1%), nagyobb mértéket ölt, mint a nem normatív központi támogatás. Az egészségügyi szervezeteknél viszont a TB-alapoktól kapott támogatás mértéke jelentős (8,1%). A szociális szervezetek eszerint nagyobb

arányban kapnak normatív támogatást, amelyek központilag, az állam által szabályozottak és gyakran változnak. Az egészségügyi szervezetek ennek a bizonytalansági faktornak nincsenek kitéve, kevésbé bizonytalan szerződéses viszonyokat hoznak létre működésük során. Az önkormányzati támogatás az egyik szektorban sem jelentős, állami támogatások terén tehát a központi rendszerek dominálnak. Összességében állami forrás (állami támogatás és alaptevékenység ár-, díj- és értékesítési bevétele állami, önkormányzati szervektől) az egészségügyben 45,3%, míg szociális szektorban 30,1%. A magántámogatás mértéke nem jelentős, se a vállalati támogatás, se a lakossági támogatás, se az SZJA 1%-a, se a külföldről kapott támogatás tekintetében. Továbbá az egyéb bevételek mértéke sem jelentős.

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

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

### Az esettanulmányként kiválasztott társadalmi vállalkozások rövid bemutatása

A KSH adatai a szociális és egészségügyi szektorokban működő társadalmi vállalkozások jogi formáiról, tevékenységeiről, bevételeiről, erőforrásairól, és ennek kapcsán üzleti működésének jellemzőiről adnak egy átfogó képet. Azonban konkrét üzleti modellek megállapítására a

kvantitatív statisztikai adatok kevésbé alkalmasak, ehhez mélyebb, feltáró kvalitatív kutatás szükséges. A következőkben a négy kiválasztott eset alapján végzett elemzés e célt szolgálja. A társadalmi vállalkozások vezetőivel és munkatársaival készített interjúk, valamint a pénzügyi helyzet feltárása szempontjából releváns dokumentumok elemzése alapján a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzőinek (jogi forma, tevékenységek, bevételek) bemutatása után a kirajzolódó üzleti modelleket vizsgáljuk. Az esetek intézményi környezetének és szervezeti aktivitásának részletes elemzéséért lásd (Kiss et al., megjelenés alatt).

### Jogi formák és tevékenységi területek a vizsgált esetekben

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

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



## Bevételek, erőforrások

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

Az interjúalanyok elmondása alapján a szervezetek éves összbevétele igen eltérő, míg a normatív és egyéb állami támogatásból szociális szolgáltatásokat biztosító alapítványok több százmilliós bevétellel rendelkeznek, addig a másik két szervezet 3-22 milliós bevételről számolt be. A bevételeknek megfelelően a humán erőforrás egy munkavállalót is jelenthetett, de akár többszáz munkavállalót is foglalkoztathatott egy szervezet. A kiválasztott társadalmi vállalkozások összbevételének, az értékesítés nettó árbevételének (ÉNA) és az egyéb bevételek alakulását részletesebben a szervezetek kapcsolódó dokumentumai – éves közhasznúsági jelentései, cégtörténetek – alapján vizsgálhatjuk. A releváns mutatókat a 2. táblázatban foglaljuk össze, melyben azonban nem szerepel az egyik kiválasztott társadalmi vállalkozás, a piaci alapon működő kft., amely kapcsán, az interjú elhangzottak alapján vonjuk le következtetéseinket. Az elemzés három évre terjed ki.

2. táblázat

### A kiválasztott szervezetek pénzügyi mutatóinak alakulása (2016-2018)

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

Forrás: a szervezetek éves jelentései, dokumentumai

Az összes bevétel tekintetében látható, hogy a régebb óta működő nagyobb méretű szervezetek (alapítványok) nagyobb bevétellel rendelkeznek, a legtöbb bevételt pedig az az alapítvány realizálja, amely több nonprofit kft-t is létrehozott tevékenysége bővítése érdekében. A működés hatékonyságára utal, az idő elteltével arányos a pénzügyi növekedés mértéke, ebben a szociális szövetkezet kivételt képez. Az értékesítés nettó árbevételének (ÉNA) változása szerint az az alapítvány, amely kiegészíti működését több nonprofit kft. létrehozásával, a legnagyobb értékesítési nettó árbevétellel rendelkezik az összes bevétel realizálásához hasonlóan. Ez a szervezet a különböző jogi formák diverzifikációjával biztosítja azt, hogy minél többféle tevékenységet végezhesen, átlépve ezzel az egyes jogi formák korlátait. E két mutató, az értékesítési nettó árbevétel és az összes bevétel összevetése során betekintést kapunk az adott társadalmi vállalkozás értékesítési tevékenységének hatékonyságába. Mivel a szociális szövetkezet beszámolójában egyedüli bevételi tételként az értékesítési nettó bevétel szerepelt, ezért a működés az értékesítési tevékenységre épül, bár a korábbi években a pályázati források itt is jelentősek voltak. A nonprofit kft-kel is rendelkező alapítvány esetében ez kevesebb, mint 25%. A más jogi formával nem rendelkező alapítvány esetében pedig csak az utolsó évben éri el az 5%-ot. Érdemes továbbá megvizsgálni a szervezetek egyéb bevételeit, hiszen ebben a szektorban kiemeltebb szerepet kap, mint az üzleti szektorban. Az egyéb bevételek közé sorolandók például a tagdíjak, az alapítótól kapott befizetések, a pályázati pénzek, az állami támogatások (TB-

alap, SZJA 1%, normatív és nem normatív támogatások), illetve az egyéb támogatások (magánadományok). A szervezeteknél az állami támogatások (ezen belül a normatív és egyéb központi költségvetési támogatások) mértéke képezi az egyéb bevételek legnagyobb részét, amely a nonprofit kft-vel kiegészülő alapítvány esetében kiugró értékű.

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

### A feltárt üzleti modellek

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

Az állami finanszírozást értékesítéssel kiegészítő modell kötött szabályok mentén működik és a modell fő bevételi forrása a normatív és egyéb állami támogatás, amelyet az adott szervezet saját értékesítési csatornájaiból szerzett jövedelemmel egészít ki. Jelen esetben a fő bevétel az államtól származik, amely kiegészül egy kisebb mértékű értékesítési bevétellel. Ez a modell az alábbi értékajánlatot nyújtja a társadalom számára: olyan szociális szolgáltatást biztosít hátrányos helyzetű célcsoport részére, amely részben vagy teljes mértékben az állam által finanszírozott, emellé pedig kisebb mértékben a szakemberek vagy a célcsoport tagjai által előállított termékeket és/vagy szol-

gáltatásokat értékesít a piacon. Jogi formát tekintve a kutatásban szereplő szervezetek közül ez a nagyobb, régebbi alapítású, közhasznú alapítványok társadalmi üzleti modellje. Ezzel szemben a *magánpiaci értékesítésen alapuló modell* már kevésbé kötött szabályok alapján működik. Leginkább saját termékének vagy szolgáltatásának, vagy mindkét lehetőség értékesítéséből származó bevételéből működik. Azoknak a szabályoknak felel meg, amelyek a jogi formáknak (jelen esetben a korlátolt felelősségű társaság, szociális szövetkezet) elő vannak írva, illetve a különböző pályázati pénzek követelményeinek tesz eleget. További bevételt generálhat magánadományokból, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos projektekből. Ebben az esetben az értékajánlat a célcsoport foglalkoztatásával előállított termékek, szolgáltatások forgalmazása, illetve a nem normatív finanszírozásra jogosult szolgáltatások és termékek értékesítése a célcsoporttal foglalkozó intézmények számára.

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

### Összegzés

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

### Limitáció és kitekintés

Jelen kutatás az egészségügyi és szociális szektorokban megjelenő üzleti működési modelleket vizsgálta statisztici-

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

## Felhasznált irodalom

- Alter, K. (2007). *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC. Retrieved from [https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippon/content/medias/download/SE_typology.pdf)
- Anacleto, K., Paiva, R., & Moura L. (2017). Propolis Project: Development of a social business model proposal. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10(3). 27-46. <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e3201727-46>
- Ashoka Honlapja (2020). *Szervezettörténet*. <https://ashokacee.org/hungary/rolunk/>
- Ashraf, Md. M., Razaque, M. A., Liaw, S-T., Ray, P. K., & Hasan, Md. R. (2019). Social business as an entrepreneurship model in emerging economy: Systematic review and case study. *Management Decision*, 57(5), 1145-1161. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-04-2017-0343>
- Bereczk, Á. & Bartha, Z. (2019). A társadalmi vállalkozások piaci bevételszerző képességének meghatározó tényezői. *E-conom*, 8(1), 102-107. <https://doi.org/10.17836/EC.2019.1.102>
- Bihary, B. (2017). A Kockacsoki Nonprofit Kft. teljesítménymérése a Social Enterprise Scorecardmodell alkalmazásával. *E-conom*, 6(1), 53-66. <http://dx.doi.org/10.17836/EC.2017.1.053>
- Dees, G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Retrieved from <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2016). *Fundamentals for an international typology of social enterprise models*. ICSEM Working Papers. No33. <http://dx.doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Csáky, Gy., Fehér, T., Laczkó, Zs., Molnár, Gy., Ormai, G., & Tóth, L. (2014). *Út a szociális vállalkozások felé*. Módszertani füzet 3. Budapest: Esély Labor Egyesület. [http://www.pestesely.hu/doc/szocialis\\_vallalkozas\\_5v-1.pdf](http://www.pestesely.hu/doc/szocialis_vallalkozas_5v-1.pdf)
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
- Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (2014). Introduction to the "SE field". In Defourny, J., Hulgard, L., & Pestoff, V. (eds.), *Social enterprise and the third sector – Changing European landscapes in a comparative perspective* (pp. 1-15). New York: Routledge.
- Európai Bizottság (2017). *Social enterprises*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises\\_hu](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_hu)
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E., & Szegedi, K. (2017). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Retrieved from [http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf)
- Grassi, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37–60. [http://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Grassl\\_SE-Hybridity.pdf](http://www.acrn-journals.eu/resources/JoE012012/Grassl_SE-Hybridity.pdf)
- Kiss, J. (2018). *A társadalmi vállalkozások megjelenése, intézményesülése és kapcsolódása a nonprofit szektorhoz Magyarországon* (PhD-disszertáció). Budapest: Eötvös Loránd Tudományegyetem Társadalomtudományi Kar, Szociológia Doktori Iskola.
- Kiss, J., Kráti, N. & Deme, G. (2020). Társadalmi vállalkozások a szociális és egészségügyi szektorokban: intézményi környezet és szervezeti aktivitás. *Esély*, 31(3), 28-51. [http://www.esely.org/kiadvanynok/2020\\_3/28-51\\_kiss\\_julianna.pdf](http://www.esely.org/kiadvanynok/2020_3/28-51_kiss_julianna.pdf)
- Kiss, J. & Mihály, M. (2019). *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/668169OFA>
- Nonprofit Kft & Grants Europe Consulting (2018). *Pénzügyi eszközök és pénzügyi eszközök kihelyezése társadalmi vállalkozásokhoz kutatás*. [http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/OFA-Penzugyi\\_eszkozok\\_kutatasi\\_VEGLEGES.pdf](http://www.piactars.hu/uploads/files/documents/OFA-Penzugyi_eszkozok_kutatasi_VEGLEGES.pdf)
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation, A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Repisky M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány*, 50(3), 11-24. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Santos, F., Pache, A-C. & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.36>
- Seforis Consortium (2016). *Country Report Hungary. A first analyses and profiling of social enterprises in Hungary*. <http://www.seforis.eu/hungary>
- Török, Á. & Agárdi, I. (2020). Társadalmi vállalkozások gasztronómiai lehetőségei a rövid élelmiszerellátási láncok bevonásával Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 51(3), 74-84. <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.04.07>