

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKAT FEJLESZTŐ SZERVEZETEK FEJLESZTÉSI FOLYAMATAI ÉS ESZKÖZEI

THE IMPROVEMENT PROCESS AND TOOLS OF SOCIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT ORGANIZATIONS

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

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

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

Keywords: social enterprise, development organizations, business model, social business model, consulting

Köszönetnyilvánítás/Acknowledgment:

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

I would like to thank my supervisor, Dr. Réka Matolay, my interviewees, and my reviewers, who contributed to the research.

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.

This 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.

Szerző/Author:

Krátki Noémi^a (noemi.kratki@uni-corvinus.hu) egyetemi tanársegéd

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2021. 08. 05-én, javítva: 2021. 11. 13-án, elfogadva: 2021. 11. 15-én.

The article was received: 05. 08. 2021, revised: 13. 11. 2021, accepted: 15. 11. 2021.

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

Társadalmi céllal létrejött, kimutatható pozitív társadalmi hatással bíró vállalkozások, amelyek piacról szerzett jövedelmet realizálnak, java részben termék- vagy szolgáltatásértékesítésből – ezek a társadalmi vállalkozások alapvető jellemzői. Elsődleges céljuk egy társadalmi probléma újszerű megoldása, másodlagos céljuk, hogy üzleti működésük pénzügyi hátteret biztosítson elsődleges céljuk megvalósításához. Hazánkban a társadalmi vállalkozások főként munkaerőpiaci integrációval (21%), helyi közösségekhez kapcsolódó fejlesztésekkel (12%), továbbá fogyatékkal élők helyzetének javításával (11%) foglalkoznak. Ezen kívül speciális célcsoportú (fiatalok, idősek) hátrányos helyzetűek támogatása (7%), környezetvédelem (7%), érdekvédelem (2%) és roma szegregáció mértékének csökkentése (2%), szerepel fő tevékenységeik között. Az említett társadalmi vállalkozások tevékenységeihez kapcsolódó kutatás félig reprezentatív, fókuszcsoportos interjúk, továbbá kérdőíves felmérés, magánszemélyek véleménye alapján készült el (G. Fekete, Bereczk, Kádárné, Kiss & Péter, 2017).

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

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

készségek fejlesztése váltak. A 2015-ös kutatásban feltárt tanácsadási formák közül kiemelt szerepet kap a működési fejlesztés. A stratégiai, az informatikai és humán erőforrás-tanácsadás területén pedig csökkenés tapasztalható. A legnagyobb visszaesés a stratégiát illeti, a társadalmi vállalkozók ezt a kérdést inkább maguk szeretik megoldani a forprofit vállalkozókkal ellentétben.

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

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

A társadalmi vállalkozások definíciói

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

Sandberg, Elliott, és Petchel (2020) kutatásukban a társadalmi vállalkozások piacosodási folyamatáról írnak. A piacosodás mértéke eltérő, vannak olyan társadalmi vállalkozók, akik vállalkozói orientációval rendelkeznek és vannak olyanok, akik az eredeti közösségi szemléletet tartják előtérben, amelyet piaci szemlélettel egészítenek ki. A piacosodási jelenség oka lehet szervezeti nyomás, környezeti változás, továbbá új termék vagy szolgáltatás létrehozásának igénye.

A NESST nemzetközi fejlesztő szervezet szerint a társadalmi vállalkozások célja, hogy innovatív módon oldjanak meg társadalmi problémákat (Tóth idézi Kiss &

Mihály, 2019). Egy másik népszerű fejlesztő szervezet az Ashoka társadalmi innovátorokat fejleszt, azaz nem magát a társadalmi vállalkozást, hanem a társadalmi vállalkozókat szólítja meg. Összességében a társadalmi vállalkozások környezeti, kulturális és társadalmi problémák megoldására specializálódtak és fő céljuk, hogy megoldják ezeket a problémákat (Kiss & Mihály, 2019).

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

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

Primecz és társai (2021) kutatásukban a társadalmi vállalkozásokat hibrid szervezetekként írják le, amelyek üzleti és társadalmi céllal rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások kettős természete abban jelenik meg, hogy egyszerre fókuszban van a társadalmi cél és a pénzügyi fenntarthatóság megvalósítása. Jelen kutatás eredményeként megállapítható, hogy a hazai társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi cél, a második pedig az üzleti. A szervezetek alapításának oka társadalmi célból indult ki annak érdekében, hogy a társadalom egy csoportján segítsenek. Repisky és Tóth kutatásában (2019) is ugyanez a célok közötti sorrend jelenik meg, a társadalmi értékteremtést követi a pénzügyi célok megvalósulása. A társadalmi vállalkozások a különböző társadalmi problémák megoldására jöttek létre és mindezt pénzügyi fenntarthatóság révén tudják megvalósítani. Gidron (2016) piacorientált társadalmi vállalkozásnak nevezi azokat a társadalmi vállalkozásokat, amelyek társadalmi céljaikat piaci alapon valósítják meg. Ennek egy fajtája az ún. WISE (Work Integration Social Enterprises) társadalmi

vállalkozás, amely a támogatni kívánt hátrányos helyzetű csoportot foglalkoztatja fizetett munkaerőként, terméket állít elő és értékesíti azt. Ebben az esetben a társadalmi cél megvalósulását nem az adományok biztosítják, hanem azok a pénzügyi befektetések, amelyek létrehozzák ezt a működési formát.

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

Kiss és Mihály (2020) szerint a társadalmi vállalkozások a kapitalista világban egy emberközpontúbb gazdaságot és társadalmat képviselnek. A szociális és szolidáris gazdaság elméletének célja a gazdaság igazságosabbá tétele, amely során a piac, az állam és az azt kiegészítő harmadik szektor működik együtt (Gagyí idézi Kiss & Mihály, 2020). A társadalmi vállalkozások a szociális és a szolidáris gazdaság szereplői. A piaci alapú társadalmi-vállalkozás-megközelítések kritikája, hogy legitimálják az állam piacosítását. E szakpolitikai érvelés szerint a társadalmi vállalkozások feladata lenne ellátni a jóléti szolgáltatások teljesítését, mentesítve ettől az államot. Azonban ahhoz, hogy a társadalmi vállalkozások teljesítsék a jóléti szolgáltatások biztosítását, képesnek kellene lenniük piaci bevétel alapú finanszírozásra és elszakadni a pályázatoktól való függéstől. Közép-Kelet-Európában a pályázati pénzek-től való függés nagyobb mértékben van jelen, mint a fejlett országokban, köztük az Egyesült Államokban (Amin, 2009). Amin (2009) fontosnak tartja, hogy szakpolitikai szinten tisztában kell lenni a piaci és a jóléti célok közötti feszültséggel. A társadalmi vállalkozások által biztosított jóléti szolgáltatások minősége eltér az állami megoldásoktól, ezért nem ajánlatos másolni vagy helyettesíteni az állam jóléti rendszerben betöltött feladatait.

A fent említett társadalmi vállalkozás meghatározások kitérnek a társadalmi vállalkozások kettős céljára a társadalmi és üzleti célokra. A szakirodalmi elemzés elsősorban a társadalmi vállalkozások üzleti szempontú megközelítéseire fókuszál, amely leginkább az Amerikai Egyesült Államokban jellemző megközelítés (Mihály, 2017). Továbbá szerepel bennük a piaci alapú üzleti működés, a bevételszerzési lehetőségek, továbbá a vállalkozói képességek, üzleti modellek, az innováció szerepe és a szervezeti belső működés. A definíciók kritikai megközelítései közül a kutatásban releváns szerepe van az üzleti szemléletű megközelítések kritikájának, amely magában

foglalja az önálló piaci bevételszerző képesség fontosságát. A társadalmi vállalkozások meghatározása után, a társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezeteket hasonlítom össze a különböző elméleti megközelítések alapján.

A vállalkozások fejlesztését végző szervezetek tipizálása

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

Az üzleti tanácsadás olyan szolgáltatás, amely értéket nyújt az igénybe vevő szerződő fél számára, tárgyilagos szakértői nézőpontból közelíti meg a megoldandó szervezeti problémákat. Az érték maga a tudás és az adott szervezet teljesítményének növelése. A fejlesztési folyamat során az igénybe vevő féllel közösen dolgoznak a probléma definiálásától egészen a folyamat végéig (Tokar-Szadai, 2012).

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

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

Az inkubátorok esetében hosszú távú fejlesztésről van szó, amely során közösségi teret biztosítanak, egyéni tanácsadást, kapcsolatfelvételt pénzügyi befektetőkkel és vállalatokkal. Klofsten (idézi Nchang & Rudnik, 2018) szerint az inkubátorok fiatal társadalmi vállalkozások fej-

lesztési helyeként szolgálnak, amelyek lehetőséget adnak a kutatóintézetek, felsőoktatási intézmények, pénzügyi befektetőkkel való együttműködésre. Az inkubátorok nemcsak társadalmi vállalkozásokat fejlesztenek, hanem hagyományos vállalkozásokat egyaránt. Olykor meghirdetnek olyan inkubációs folyamatokat, amelyek szektor-specifikusak, többek között a technológiaiipar számára. Tulajdonképpen a két fejlesztési forma eltér a fejlesztési idő hosszában, a kapcsolati háló szereplőiben, a felvételi folyamat kritériumainak nehézségében, a programspecifikusságban, célközönségben. A hazai inkubátorszervezetek közé tartoznak többek között az Impact HUB, Badur Alapítvány és a HAT Alapítvány.

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

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

Németh és társai (2010) kategóriái közül hazánkban megtalálhatók az országos tanácsadó szervezetek (PwC), főként az egyéni tanácsadók, akik partnerkapcsolataik révén közösen fejlesztenek (Simpact, IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft), továbbá a tanácsadó professzorok kategóriája, amelynek szereplői inkább önkéntes mentorként támogathatnak egy-egy társadalmi vállalkozást az akceleratorprogramokban (társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó befektető szervezetek, egyetemek képviselői, szakpolitikafejlesztők). Az üzleti fejlesztés során a társadalmi vállalkozóknak lehetőségük nyílik elsajátítani az üzleti módú vállalkozási tevékenységet és önálló szereplővé válni a piacon.

Társadalmi vállalkozásokat fejlesztő programok

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

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

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

ként funkcionál. A tréning magában foglalta az üzleti tervezést, menedzsmentkézségek elsajátítását, partnerkapcsolatok kötésének módját, marketingstratégiát, PR és kommunikációs technikát, pénzügyi befektetések elérésének módját. A legjobban teljesítő résztvevők pénzügyi támogatásban részesültek, valamint bemutathatták üzleti tervüket a szektor pénzügyi befektetői előtt (Erste Group Press Release, 2016).

Az Impact Academy program 2018-ban azért jött létre, hogy a társadalmi vállalkozásokat megtanítsa arra, hogyan mérhetik az általuk megteremtett társadalmi hatást és milyen stratégiát szükséges megtervezniük társadalmi hatásmérési rendszerük kialakításához. A program adományozók, mentorok és pro bono vállalati partnerek segítségével fejlesztette a társadalmi vállalkozásokat, a tananyagot online formában, workshopon keresztül tették elérhetővé. A program magában foglalt egy egynapos képzést, egyéni és csoportos inkubációt, továbbá online tudástárakon keresztül publikusan elérhetővé tették a társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos különböző tanulmányokat (Ashoka Honlapja, n.a.).

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

A kutatás során alkalmazott módszertanról

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

Jelen kvalitatív módszertan alapján készült cikk kutatási kérdése a következő: Hogyan értelmezik a fejlesztési folyamatot és annak eszközeit a társadalmi vállalkozásfejlesztő szervezetek Magyarországon? A kutatás célja a Magyarországon tevékenykedő társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek felkutatása, sokféleségük értelmezése, továbbá fejlesztési eszközeik azonosítása, fejlesztési folyamataik vizsgálata. Az eredmények alapján kirajzolódnak a hazai fejlesztő szervezetek fő fajtái, azok tevékenység típusai, valamint a fejlesztéshez használt eszközeik. A kvalitatív módszertan alkalmazása során lehetőségem nyílt az interjúalanyokat megismerni, akik részletes választ adtak kérdéseimre, továbbá részemre bocsátottak néhány fejlesztési eszköz tananyagát.

Az adatgyűjtés a Magyarországon társadalmi vállalkozásokat

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

Magyarországon véges számú fejlesztő szervezet van jelen. A kutatás során nyolc fejlesztő szervezetet és hat akcelátorprogramot azonosítottam. A céltudatos mintavétel (purposeful sampling, Patton, 1990) egyik

jai. Fókuszban tartottam, hogy a kutatás során szervezeti szinten vizsgálódjak, így zártam ki azokat a fejlesztőket, amelyek a vállalkozókat szolítják meg a vállalkozások helyett.

Törekedtem arra, hogy a mintában mindenképp szerepeljen tanácsadó és inkubátorszervezet is, továbbá arra, hogy legyenek köztük olyan szervezetek, amelyek nemzetközi háttérrel rendelkeznek, illetve fontos volt a fejlesztők által garantált érték sokféleségének szem előtt tartása.

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

1. táblázat

A kiválasztott fejlesztő szervezetek ismertető táblázata

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

Forrás: saját készítés

típusának a maximum variációs mintavétel (maximum variation sampling) alkalmazásának célja, hogy a véges elemszámú hazai fejlesztő szervezet közül, releváns szempontok szerint egymástól eltérő elemeket tartalmazó mintákat vizsgáljanak, továbbá elemezzék a fejlesztő szervezetek hasonlóságait és különbségeit (Krátki & Kiss, 2021). A kiválasztott szervezetek hasonlóságainak és különbségeinek vizsgálata során feltártam azok szervezeti típusainak és fejlesztési sajátosságainak sokféleségét, ezzel betekintést nyerve a hazai piacon tevékenykedő fejlesztők sokszínűségébe. A fent bemutatott tipologizálás nyomán és a szakértők saját szervezeti kategorizálása alapján, a hat szervezet kiválasztásakor, elsőként elkülönítettem egymástól a fejlesztő szervezeteket, inkubátorokat és a fejlesztő programokat, továbbá kizártam azokat a szervezeteket, amelyek működése Magyarországon megszűnt. Egyéb kizárási kritériumként szerepelt még, azon szervezetek kiszűrése, amelyek társadalmi vállalkozókat fejlesztenek társadalmi vállalkozások helyett. Az alanyválasztás indoklásaként a véges számú hazai fejlesztő közül csak a ténylegesen fejlesztő szervezeteket választottam ki (tanácsadó szervezet, inkubátorház). Az akcelátorprogramok nem kezelhetők külön szervezetként, hiszen azok a fejlesztők program-

A kiválasztott szervezeteknél egy-egy szakértővel félig strukturált interjút készítettem. A szakértők fele alapítóként és fejlesztést végző kollégaként is részt vesz a szervezetek működésében, míg a többiek fejlesztő kollégaként tevékenykednek. Mindannyian jelentős tapasztalattal rendelkeznek az adott szervezeti cél megvalósításában és a fejlesztő tevékenység végrehajtásában. Azok a fejlesztő szervezetek, amelyek nemzetközi háttérrel rendelkeznek, nemzetközi fejlesztő szervezet részeként végzik működésüket, hazánkban nyitottak irodát vagy pedig forprofit üzleti tanácsadó cég részeként működnek, továbbá vannak köztük hazai vállalkozók által létrehozott szervezetek.

Az interjúk során az alábbi témák kaptak kiemelt fontosságot:

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

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

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

A kiválasztott fejlesztő szervezetek működésének kategorizálása

A fejlesztők által biztosított szolgáltatások formája az üzleti tanácsadás, melynek fő témáit a stratégiaalkotás, szervezettervezés, üzleti modellezés, üzleti tervezés, projektmenedzsment, társadalmi hatásmérés, kontrolling, társadalmi vállalkozások komplex fejlesztése, befektetésre való felkészítés, közösségi iroda nyújtása, termékfejlesztés, piacra lépés, pénzügyi terv készítése, partnerhálózat kiépítése, vállalkozási működés felépítése és nyomon követése, szakmai találkozókra való részvételi lehetőség biztosítása alkotják.

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

Profil alapján, a szervezetek típusai között fellelhetők a tanácsadó szervezetek és az inkubátorházak. A kisebb tanácsadó cégek, azok a szervezetek, amelyek szervezetfejlesztéssel, tanácsadással ezen belül üzleti tervezéssel, vállalatfejlesztéssel, társadalmi hatásméréssel, stratégiaalkotással, szakmai önkéntes programok szervezésével, továbbá kutatások készítésével foglalkoznak. A kisebb és a nagyobb méretű tanácsadó cégek esetében egyaránt elmondható, hogy tagjaik a forprofit szektorról a nonprofit szektorra szakosodtak, leegyszerűsítettek és adaptáltak olyan módszertanokat, amelyek az üzleti életben is beváltak. A nagyobb tanácsadó cégek a kisebb szervezetek tevékenységeit magukba foglalva kiegészülnek még a társadalmi vállalkozások tökebevonásának elsősegítési folyamatával, azoknak a társadalmi vállalkozásoknak a felkutatásával, amelyek még nem vettek részt üzleti fejlesztésben, de szükségük lenne rá. Továbbá társadalmi hatásméréssel és annak fejlesztésével foglalkoznak. Az

inkubátorházak egyaránt biztosítanak vállalkozásfejlesztési képzéseket, workshopokat a társadalmi vállalkozók számára. Kiemelt céljuk, hogy saját termékfejlesztésre és az azzal való piacra lépésre motiválják és felkészítsék a társadalmi vállalkozókat.

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

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

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

pes megfizetni a forprofit szektorhoz képest alacsonyabb tanácsadói díjat, a negyedik a donortámogatott finanszírozási forma, azaz amikor az adott társadalmi vállalkozás pénzügyi támogatója fizet a szolgáltatásért cserébe, végül a hibrid megoldás során az igénylő társadalmi vállalkozás és a támogató egyaránt fizet a szolgáltatásért.

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

A kiválasztott fejlesztő szervezetek és szakértők társadalmi vállalkozás koncepciói

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

A szervezetek képviselői a társadalmi vállalkozás definíció meghatározásakor az általuk oktatott tananyagok-

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

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

A második szervezeti meghatározás tartalmazza a *hosszú távú, azaz fenntartható szolgáltatásnyújtást*, amelyet a szakértő kiegészít a társadalmi vállalkozások önálló bevételtermelő képességével, és *kiemeli, hogy a legfőbb pénzügyi erőforrást a piaci bevétel* jelenti. Ezért a civil szervezetek nem sorolhatók be a társadalmi vállalkozások közé, mert a társadalmi vállalkozások nem adományokból

2. táblázat

A fejlesztő szervezetek és a szakértők társadalmi vállalkozás képe

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

Forrás: saját készítés

tartják fenn magukat, hanem saját gazdasági tevékenység-gel és saját bevétellel rendelkeznek. A társadalmi vállalkozások *kombinált finanszírozási modell* alapján működnek, főként saját értékesítési tevékenységéből tartják fenn magukat, esetleges veszteségeiket pedig adományokból finanszírozzák.

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

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

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

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

A társadalmi vállalkozások elméleti megközelítésével összevetve, a fejlesztő szervezetek meghatározásai-ban egyaránt fellelhető a pénzügyi fenntarthatóság szem előtt tartása, a diverzifikált bevételi struktúra (Dees & Anderson meghatározása in Mihály, 2017), a piacosodás jelensége (Sandberg, Elliott, & Petchel, 2020), a kettős-célrendszer-megközelítés, amely tartalmazza az üzleti szemléletet és működést és az üzletimodell-megközelítést (Szegedi & Bereczk, 2017; Gidron, 2016; Repisky & Tóth, 2019; Primecz et al., 2021). Azonban eltérés figyelhető meg az Ashoka, a NESsT (Mihály, 2019) és az Európai Bizottság meghatározásaival szemben, amelyek közül az első két esetben kiemelt szerepet kap az innováció, utóbbi esetben pedig a szervezet belső viszonyait fejtik ki (Kiss & Mihály, 2019).

Összességében a legtöbb szakértő a társadalmi vállalkozások kettős célját emeli ki, amellyel kapcsolatban

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

A feltárt fejlesztési folyamatok

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

Az induló vagy fiatal társadalmi vállalkozások fejlesztése esetén, a fejlesztési folyamat három szakaszra bontható. Az első szakasz célja, hogy a társadalmi vállalkozók képesek legyenek vállalkozási ötletük véglegesítése után definiálni értékesítésre szánt terméküket vagy szolgáltatásukat, indokolják, azt, hogy miért lesz eladható a termékük, szolgáltatásuk. A képzésen megtanítják a piacra lépés szabályait, a termék és szolgáltatás bevezetését, a pozicionálást, a marketingstratégiában használatos 4P-t, az árazást, a versenytárslelemzést, amelyeket az üzleti terv foglal össze. Amennyiben a folyamat során az üzleti terv változatos lesz, a csapat elkötelezett és az egészben látnak elég potenciált, akkor következik a fejlesztés második köre. A második szakaszban a szervezetek mellé rendelt mentorok intenzívebben segítik azokat. Kiegészítik az üzleti tervet, ha az nem elég megalapozott, akkor annak tovább gondolását segítik. A harmadik szakaszban társadalmi vállalkozók elkészült üzleti tervüket prezentálják pénzügyi befektetők számára, vagy az adott fejlesztő szervezet által rendelkezésre bocsátott tőke, hitel vagy díj elérése érdekében.

Már működő szervezetek fejlesztése esetén, először diagnosztikát készítenek azzal kapcsolatban, hogy hogyan működik a szervezet, milyen problémákkal küzd jelenleg. Ez alapján felméri azt, hogy milyen eszközök szükségesek a fejlesztéshez. A képzések magukban foglalhatják az üzleti terv, a cash flow-terv készítését, a szervezetalakítás képzési lábát. A szervezetalakítás során a munkaszervezéssel, munkakör kialakításával, folyamatszervezéssel, vezetői feladatok kialakításával és projektmenedzsmentel foglalkoznak. Stratégiaalkotási folyamat esetén az üz-

leti tervezésig általában nem jut el a folyamat. Ilyenkor a tanácsadó facilitál, gondolkodásra bírja a társadalmi vállalkozókat. (1) A helyzetfelmérés szakaszban megismerik a vezetők problémáit és a szervezetet. (2) Az ún. reflexió a küldetésükre szakaszban megnézik, hogy tényleg mindenki egyetért-e az első pontban foglaltakkal. Felvázolják a stratégiai irányokat, opciókat, majd a célokat. (3) Az akciótervezés és mérési eszköz szakasz zárja a folyamatot. Ezeknek az ügyfeleknek az a problémájuk, hogy érzik szétforgácsolódnak a szervezetben.

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

Az inkubátorházak 2-3 éven keresztül kísérik végig a vállalkozás működését, felelősséget vállalnak a fejlesztési folyamat hosszú távú eredményéért. A fejlesztés során többnyire önálló csapatokkal dolgoznak strukturált programok helyett, amelynek legfontosabb része a hatásmérés és a pénzügyi terv, illetve azok meggyőző képessége a befektetők számára. Terminológiákat tanítanak, úgy, mint a vevőközpontúság, értékajánlat, marketing, a vevő az első filozófia, képesség arra vonatkozóan, hogy a vevő fejével kell gondolkodni. Ezt nevezik egyedi fejlesztésnek. Az ötletgenerálás rész után a társadalmi vállalkozások üzleti lábának kiépítésén dolgoznak. A folyamatban a képzést mentoráció követi, az inkubáció pedig zárja. Ebből a képzés és a mentoráció nevezhető fejlesztésnek, ami kb. 8-12 hónap. Egy klasszikus üzleti tervezési folyamatot nyújtanak, amely során, alapszinten érintenek területeket. Az

A fejlesztők által alkalmazott üzleti modellek és eszközök

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

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

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

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

1. ábra

Üzletimodell-vászon

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

Forrás: Osterwalder & Pigneur, 2010 (pp. 18-19)

üzleti terv elkészítése útmutató alapján történik. A képzési szakasz elején készítenek egy üzleti tervet, amelyet prezentálnak a résztvevők, majd legvégül egy olyan üzleti koncepciót készítenek el, amelyet háttérszámításokkal igazolni tudnak. Az inkubáció után pilot tervet készítenek, amely alapján elindítják a megtervezett működést. A befektetésre való alkalmasság fejlesztő folyamata során olyan vállalkozásokkal foglalkoznak, amelyek rendelkeznek árbevétellel, társadalmi hatást bemutató modellel. Ekkor a fejlesztés egyik oldala az üzleti modell finomhangolása, a másik pedig a hatástörténet érthetővé tétele és mérése. Az inkubátorok összekötik a társadalmi vállalkozókat a befektetőkkel. A befektetők között jelen vannak üzleti angyalok, alapítványok, céges partnerek, és intézményi befektetők.

Az Üzletimodell-vászon elkészítésekor a társadalmi vállalkozók az alábbi egységeket határozzák meg:

- értékajánlat: a termék/szolgáltatás, amelyet a fogyasztó hajlandó megfizetni; értéket nyújt a társadalom tagjainak (vevők és kedvezményezettek),
- bevételek: bevételi struktúra felépülése,
- költségstruktúra: költségstruktúra felépülése,
- kulcspartnerek: előnyös együttműködési formák feltárása,
- kulcstevékenységek: fő tevékenységek meghatározása az alapvető cél elérése érdekében,
- kulcserőforrások: meglévő és szükséges erőforrások feltárása,
- értékesítési csatornák: termék/szolgáltatás eljuttatásának módja az érintetthez,

- ügyfélcsoport: fogyasztók és kedvezményezettek meghatározása,
- ügyfélkapcsolatok: vevőkapcsolati típus meghatározása.

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

- az intervenció formája: a társadalmi probléma megoldásának beavatkozási formája,
- társadalmi hatásmérés: a vállalkozás értékteremtő tevékenységének mérése,
- többlet: keletkezett profit további felhasználási módja.

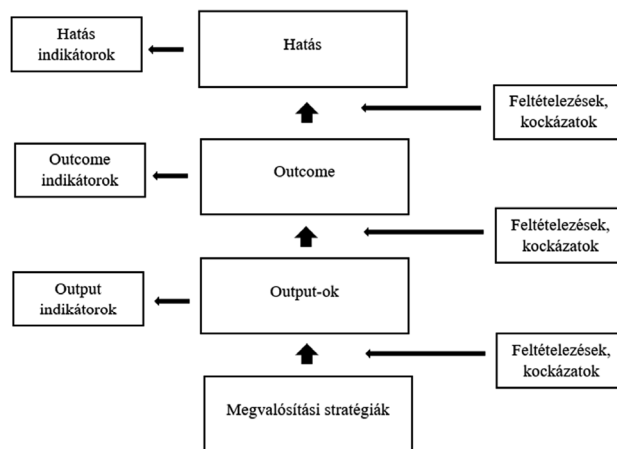
Van olyan fejlesztő, aki kétféle üzleti modell elkészítésében hisz. Elsőként a fent említett üzleti modellt készíti el, amelyet az ún. hatás- vagy impact modell követ. Az üzleti modell elemei közül kiemelt fontossággal bír az értékajánlat és a célcsoport meghatározása, az, hogy mi az az érték, amit közvetítenek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

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

szik, akkor azt gondolom, hogy egy életképes business és impact modell jöhet létre.” (Szakértő 4, inkubátor)

2. ábra

ToC modell alkalmazásának ábrája



Forrás: Rogers (2014) Peer Review Group Meeting tananyaga (p.1) alapján saját szerkesztés

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

Összegzés

A társadalmi vállalkozók előtt számos lehetőség és segítség áll üzleti készségeik fejlesztésére. Az inkubátorházak azoknak a társadalmi vállalkozásoknak kimondottan ajánlottak, amelyek induló vállalkozások vagy működésükben nagy változást szeretnének elérni, amelynek példája a nemzetközi piacra lépés vagy új termék/szolgáltatás létrehozása. Amennyiben az inkubátorházakhoz jelentkeznek a fent említett célokkal rendelkező társadalmi vállalkozók, több éves támogatásra jogosultak. Továbbá ajánlottak az inkubátorok azoknak a társadalmi vállalkozóknak, akik hosszú távon szeretnének együtt dolgozni partnerekkel, kutatóintézetekkel, egyetemekkel, pénzügyi szakemberekkel. Az inkubátorok tulajdonképpen felelősek az induló vállalkozások kineveléséért, pénzügyi kedvezményt

is biztosítanak számukra az irodahelyiség rendelkezésre bocsátása által. Az akceleratorprogramok bármely fejlesztő cégnél megtalálhatóak, partnereikkel közösen hirdetik meg azokat. Ez esetben egy gyorsabb, intenzívebb tudásanyag-átadásról, fejlesztési folyamatról beszélhetünk, ahol nincs idő minden témára alaposan kitérni, ellenben az inkubátorokkal. Azoknak a társadalmi vállalkozóknak ajánlott főként, akik meghatározott időkeretben szeretnék tudásukat fejleszteni, a közösségi rendezvények során kapcsolati hálót bővíteni, valamint a záróesemény során új pénzügyi befektetőket találni. A teljes körű tanácsadást és az integrált vagy átfogó tanácsadást végző nagyvállalatok összetett üzleti területeket fejlesztenek. Hazánkban többnyire akceleratorprojektben dolgoznak együtt más fejlesztő szervezetekkel.

Limitáció és kitekintés

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

Későbbi kutatás során érdemes lenne, a fejlesztő szervezetek és néhány társadalmi vállalkozás által közösen elkészített üzleti tervet elemezni, a társadalmi vállalkozók véleményét kérdezni arról, hogy ők hogyan értelmezik a fejlesztő szervezetek munkáját és számukra milyen értéket képviselnek. Továbbá érdekes lehet, hogy a fejlesztő szervezetek mekkora összegekből fejlesztettek és a fejlesztésre fordított összegeik hogyan változtak a magyarországi megjelenésük óta éves szinten. Egyéb kutatási téma lehetne még, a társadalmi vállalkozások üzleti működésének kritikai elemzése, továbbá hogy a fejlesztő szervezetek milyen üzleti modell alapján működnek és miért éppen a közép-kelet-európai régióban végzik tevékenységüket.

Felhasznált irodalom

- Amin, A. (2009). Locating the social economy. In Ash A. (ed.), *The social economy. Inter-national perspectives on economic solidarity* (pp.4-21). London, New York: Zed Books
- Ashoka Honlapja. (n.a.). *Impact Academy Magyarország*. Retrieved from <https://www.ashoka.org/hu-hu/program/impact-academy>
- Beckmann, T. (2015). A Theoretical Evaluation of Social Enterprise. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2711172>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2711172>
- Erste Bank Press Release. (2016). *Erste SEEDS Programme Supports nearly Seventy Social Entrepreneurs in Hungary*. Retrieved from https://www.erstegroup.com/content/dam/at/eh/www_erstegroup.com/de/Presse/Pressemeldungen/2017/04apr/Erste%20SEEDS%20supports%20nearly%2070%20social%20entrepreneurs.pdf

- Fejes, J. (2015). A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány*, 46(8), 24-33. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.08.03>
- G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E. & Szegedi, K. (2017). *Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről*. Retrieved from http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanutlmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf
- Gidron, B. (2016). The Dual Hybridity of Social Enterprises for Marginalized Populations. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/19420676.2016.1207700>
- Impact model canvas. Szervezet 4 saját belső képzési anyaga. Szakértő 4 által rendelkezésre bocsátva.
- Keltető+ Program Pályázati Felhívás. (2019). Retrieved from https://www.badurfoundation.org/images/badur/reports/Badur_Kelteto+_2019_Felhivas.pdf
- Kiss, J. & Mihály, M. (2019). *Társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik Európában. Magyar országjelentés*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/668169OFA>
- Kiss, J. & Mihály, M. (2020). A szociális és szolidáris gazdaság intézményi fejlődése és jelenlegi helyzete Magyarországon. *Fordulat*, 27(1), 299-324. http://fordulat.net/pdf/27/FORDULAT27_KISS_MIHALY.pdf
- Krátki, N. & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány*, 52(1), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.01.01>
- Lovas, A. & Riz, N. (2016). Akcelerator vagy inkubátor? A hazai vállalkozásokat támogató szervezetek a nemzetközi gyakorlat tükrében. *Gazdaság és Pénzügy*, 3(4), 305-322. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2671/1/GP4-305-322-lovas-riz.pdf>
- Mihály, M. (2017). Mit értünk társadalmi vállalkozás alatt és miért kutatjuk? – Narratívák a nemzetközi szakirodalomból. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 14(1), 101-115. <https://www.strategiaifuzetek.hu/2017-1-8>
- Nchang, O. & Rudnik, T. (2018). *Incubator and Accelerator Role in the Social Entrepreneurship Process*. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1288030/FULLTEXT01.pdf>
- Németh, Gy., Németh, P. & Papp, I. (2010). *Szolgáltatási menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Peredo, A.M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>

- Piac Társ GINOP-5.1.2-15-2016-00001Fejlesztő Projekt Tanulmánya. (2017). *Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére*. Retrieved from https://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa_modszertani_kezikonyv_online.pdf
- Poór, J. (2010). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Primecz, H., Kiss, J. & Toarniczky, A. (2021). Társadalmi és üzleti célok és tevékenységek kombinálása magyarországi társadalmi vállalkozásoknál. Fókuszban a romákat, a nőket, és a fogyatékossgal élő embereket támogató szervezetek. *Kovács, 25*(1-4), 1-26. <https://doi.org/10.14267/kov.2021e2>
- Repsiky, M. & Tóth, J. (2019). Mi motivál egy társadalmi vállalkozót? – Egy feltáró kvalitatív kutatás eredményei. *Vezetéstudomány, 50*(3), 11-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.02>
- Rogers, P. (2014). *Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*. Florence: UNICEF Office of Research. Retrieved from https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_2_theoryofchange_eng.pdf
- Sandberg, B., Elliott, E. & Petchel, S. (2020). Investigating the Marketization of the Non-profit Sector: A Comparative Case Study of Two Non-profit Organizations. *Voluntas, 31*(4), 494–510. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00159-8>
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_24
- Social Innovation Lab. (2013). *Social Business Model Canvas*. <https://bmttoolbox.net/tools/social-business-model-canvas/>
- Szegedi, K. & Bereczk, Á. (2017). A társadalmi vállalkozások finanszírozási lehetőségei, jogi szervezeti formái és beágyazódása a szociális gazdaság rendszerébe. In Csiszárík-Kocsir Á. (Ed.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 602-617). Budapest: Óbudai Egyetem. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/41_SzegediKrisztina_BereczkAdam.pdf
- Tokár-Szadai, Á. (2012). Az üzleti tanácsadási rendszer modellje. *Vezetéstudomány, 43*(1.ksz), 66-73. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz1.07>
- Tokár-Szadai, Á. (2015). A társadalmi vállalkozások tanácsadás iránti igényei. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 12*(2), 1-58. http://real.mtak.hu/30542/1/tsza_stratfuz_2015.pdf
- Tokár-Szadai, Á. (2021). Társadalmi vállalkozások tanácsadási igényének változása Északkelet-Magyarországon 2015 és 2020 között. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 18*(1), 98-109. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2021.24>