

# A társadalmi vállalkozások sikertényezői, erősségei és gyengeségei

**Dr. Bartha Zoltán**

Tanszékvezető egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,  
zolib@hu.inter.net

**Bereczk Ádám**

Egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar,  
berezck.adam@uni-miskolc.hu

*Abstract: Tanulmányunkban rámutatunk a társadalmi vállalkozások társadalmi egyenlőtlenségek csökkentésében játszott szerepére, és kiemeljük, hogy mindez miért kulcsfontosságú a tartós gazdasági fejlődés szempontjából. Egy 2017-es, 220 társadalmi vállalkozás megkérdezésén alapuló adatbázis segítségével bemutatjuk, hogy melyek a hazai társadalmi vállalkozások legfontosabb sikertényezői, erősségei és gyengeségei. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a különböző szervezeti formában működő vállalkozások vállalásaikban és a társadalmi innovációhoz való hozzájárulásuk mértékében is eltérőek, ami a sikertényezőik eltérésében is megmutatkozik. Az erősségek és gyengeségek hasonlóságot mutatnak az egyes szervezeti típusoknál, miközben jól megragadható sajátosságok is adódtak, nem a várt struktúrában.*

*Kulcsszavak: társadalmi egyenlőtlenség, társadalmi innováció, társadalmi vállalkozás*

## 1. Szakirodalmi áttekintés

Az elmúlt két évtized legnagyobb hatású gazdaságtörténeti művei arra hívták fel a figyelmet, hogy a nyugati világ jólétnövekedésének alapja a polgárok jogaik, kötelességeik és lehetőségeik szerinti egyenlősége, az erre épülő politikai pluralizmus, és az ebből fakadó befogadó gazdasági intézményrendszer (North et al., 2009; Acemoglu – Robinson, 2012; McCloskey, 2016). Ugyancsak az elmúlt évtizedek megfigyelése az, hogy a nyugati társadalmakban a jövedelmi-vagyoni egyenlőtlenségek növekedőben vannak (Piketty, 2014), a mediánjövedelem hanyatlik (McAfee – Brynjolfsson, 2014). A jövedelmi szétszakadás a lehetőségek egyenlőségére épülő társadalom felbomlásával fenyeget, ez viszont a hosszú távú

fejlődést veszélyezteti. A társadalmi innováció azt ígéri, hogy félig piaci alapon olyan megoldásokat vet fel, amelyek a jövedelmi egyenlőtlenségeket csökkentik, és ilyen módon alapvetően hozzájárulhat a növekedéshez. A társadalmi innováció megvalósítói között a legnagyobb szerep a társadalmi vállalkozásoknak jut, ezért tanulmányunkban azt vizsgáljuk meg, hogy melyek a hazai társadalmi vállalkozások sikertényezői.

Tanulmányunk először ismerteti a társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások összefüggéseit, rámutat a társadalmi vállalkozások jelentőségére. Ezt követően bemutatjuk a vizsgálatunk alapjául szolgáló adatbázist, és a vizsgálat módszereit, végül ismertetjük a társadalmi vállalkozások sikertényezőit, erősségeit és gyengeségeit.

### **1.1. A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások jelentősége**

A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások megítélése egyáltalán nem egységes a szakirodalomban. Az OECD 2010-es szakmai anyagának melléklete kilenc társadalmi innováció definíciót sorol fel (214-215. o.), a társadalmi vállalkozásokra pedig huszonkilencet. Nagyon egyszerű, és ezért sok tekintetben szabadon értelmezhető definíciókkal, és egészen komplex meghatározásokkal egyaránt találkozhatunk. Mulgan és társai szerint a társadalmi innováció nem más, mint olyan új ötletek csoportja, amelyek addig nem teljesített társadalmi igényeket céloznak meg, és egyben működnek is (Mulgan et al., 2007). Hasonlóan egyszerű, az iméntivel némileg egybecsengő Kocziszky és társai meghatározása: A társadalmi innováció új vagy újszerű válaszokat ad egy közösség problémáira azzal a céllal, hogy növelje a közösség jólétét (Kocziszky – Veresné – Balaton, 2017).

Az összetettebb definíciók jellemzően ugyancsak kiemelik a közösségi jelleget (Lazányi, 2017). Westley és Antadze szerint a társadalmi innováció új termékek, folyamatok és programok bevezetésének olyan komplex folyamata, amely mélyen megváltoztatja annak a társadalmi rendszernek az alapvető rutinjait, erőforrás és hatalmi útjait, valamint hiteit, amelyben az innováció lezajlik (Westley – Antadze, 2010). Az OECD LEED programja a gazdasági innovációval összevetve így határozta le a fogalmat 2011-ben: A társadalmi innováció különbözik a gazdasági innovációtól, mert nem egyszerűen új termelési módok bevezetésére, vagy új piacok kiaknázására törekszik, hanem azért születik, hogy olyan új igényeket szolgáljon ki, amelyeket a piac nem elégített ki (bár később a piac is közbeléphet), vagy a beilleszkedés új, a korábbinál kielégítőbb lehetőségét teremti meg azon keresztül, hogy szerepet juttat az embereknek a termelési folyamatban (idézi Nicholls – Simon – Gabriel, 2015, 3. o.). Nichollsék összefoglaló munkájukban végül e mellett állapodnak meg: Különböző szintű szándékos újítások, amelyek változást hoznak és a közjavak termelésében, elosztásában és fogyasztásában jelentkező szuboptimális megoldásokat célozzák, ahol közjószág alatt olyasmit

értenek, ami meghatározott normatív és kultúrafüggő kontextusban értelmezett közösségi hasznot hajt (Nicholls – Simon – Gabriel, 2015).

Saját definíciónk rögzítése előtt röviden vázoljuk az általunk alkalmazott vizsgálati keretet. Az ún. AJR-modell szerint (Acemoglu – Johnson – Robinson, 2004) a piaci verseny innovatív hatása és a gazdasági verseny során fennálló egyenlőség akkor teljesül, hogy a politika ezeket erősítő szabályokat alkot; ennek viszont előfeltétele a magának a politikai rendszernek a plurális volta. Amennyiben ezek a feltételek adottak, a hosszú távú fejlődés elvileg biztosított, ugyanakkor a piaci kudarcok, és a verseny eredményeként megjelenő jövedelmi egyenlőtlenségek torzulásokhoz vezetnek. Ezek a kudarcok az állami szerepvállalás növekedését váltják ki, de közismert módon az állam terjeszkedése a kormányzati kudarcok elszaporodásához vezet: a politikailag kevésbé aktív (pl. szegényebb) rétegek preferenciáinak figyelmen kívül hagyása, alacsony hatékonyság és felelőtlen döntések az információs aszimmetriák valamint a kollektív felelősség miatt. Ebből kifolyólag az állam ugyancsak kudarcot vall a jövedelmi egyenlőtlenségek csökkentésében, és ezért az esélyek egyenlősége, ami a tartós fejlődés záloga, nem érvényesülhet.

A társadalmi innováció elsődleges jelentősége a közösségen belüli jövedelmi-társadalmi leszakadás megakadályozásában rejlik. Igaz ugyan, hogy a társadalmi innováció teljesülését gyakran nem pénzbeli nyereségben mérjük (mert sokkal fontosabb az immateriális értékekben megjelenő társadalmi gyarapodás), a megvalósítása erőforrások lekötését és folyamatos felhasználását igényli, ezért az üzleti fenntarthatóság a hagyományos vállalatokéhoz hasonlóan itt is megjelenik. Így a társadalmi innováció során érvényesülhet a verseny szelekciós hatása (nem úgy, mint az állam működésében). Ezért a társadalmi innováció fogalmát mi az állami szférán kívül értelmezzük, ahol a verseny kényszeríti ki a jobb megoldások keresését. Értelmezésünkben tehát a társadalmi innováció nem más, mint részben vagy egészben újnak nevezhető piaci igények kiszolgálását szolgáló termék, szolgáltatás, eljárás vagy erőforrás-allokációs megoldás, ami közösségi-társadalmi haszon elérését célozza és üzleti fenntarthatósági, versenyszelekciós nyomás alatt áll.

## **1.2. A társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozások kapcsolata**

Társadalmi innovációs ötleteket több aktor is megvalósíthat. Elvileg nem kizárt, hogy üzleti vállalkozások hajtanak végre ilyen újításokat. A vállalatok társadalmi felelősségvállalása napjainkban sok példát hoz ilyen projektekre. Az állami bürokrácia szintén megvalósíthat társadalmi innovációkat (például állami vállalatokon keresztül). Az előbbi esetben viszont a végső cél mégis a profit, utóbbinál pedig a szavazat, ezért a közösségi hasznot célzó ötletek zöme nem ezekről a szereplőktől várható. Az ilyen, harmadikutas szereplők egyrészt a hagyományos vállalatokra hasonlítanak, mert saját bevételeikből kell fenntartsák magukat, másrészt az állami szférával is vannak közös elemeik, amennyiben

közösségileg hasznosnak ítélt célokat jelölnek ki maguknak. Bár később még részletesen visszatérünk a kérdésre, ezeket a kettős elvárások alapján működő („double bottom line”) harmadikutas szereplőket az egyszerűség kedvéért társadalmi vállalkozásoknak nevezzük.

Miként lehet üzletileg is fenntartható, miként termelhet a kiadásait fedező bevételeket egy olyan ötlet, ami közösségi célt szolgál, de közben olyan más ötletekkel versenyez, amelyek vagy profitcélból születtek, tehát üzletileg hatékonyabbak, vagy közpénzből fenntartottak, tehát bevétel teremtetési nyomás nincs rajtuk? Az elméleti válasz az előző pontban leírtak alapján egyértelműen megfogalmazható, de azzal tisztában vagyunk, hogy a gyakorlati válasz megadása ennél sokkal nagyobb kihívást jelent. Az alábbi lehetőségek sorolhatók fel:

1. Olyan piacon tevékenykedik, ahol a magas tranzakciós költségek miatt a hagyományos üzleti modell hatékonysági problémákkal küzd (pl. szövetkezetek).
2. Olyan megoldásokat mutat fel, amit a közösség tagjai értékesnek tartanak, és ezért hajlandóak érte lényegesen többet fizetni, mint a hasonló piaci jellemzőkkel bíró versenytársakért (pl. biotermékek, helyi termékek, kézműves termékek univerzuma).
3. A személytelen állami bürokrácia hierarchiája helyett kisebb vállalkozási formában működnek, ezért sokkal erősebb az ösztönzés az eredmény elérésére, és a valós közösségi igények megragadására.
4. Valamilyen teljesítménymutató függvényében állami támogatásra is jogosultak lehetnek (pl. alapítványi oktatási intézmények).

A társadalmi innováció fő megvalósítóinak a társadalmi vállalkozásokat tekintjük, amelyek bizonyos esetekben a piaci, más esetekben az állami szereplőkkel versengenek a fennmaradásért. Működésüket valós közösségi igények támasztják alá, de sikerességüket erősen befolyásolja a szabályozói környezet is. Egy támogató szabályozói környezet és a releváns intézmények fejlődése elképzelhetetlen a szektor fejlődésének és napjainkban mutatott jogi/szervezeti struktúrájának mély megértése nélkül. A tanulmányunk 2. részében ehhez nyújtunk segítséget.

## 2. Anyag és módszer

A következőkben bemutatjuk az elemzésünk adatbázisát adó alap kutatás vonatkozó módszertanait, illetve a felhasznált adatbázist, majd az eredmények elemzése során alkalmazott összehasonlítás módszertani megfontolásainak indoklását.

Adatbázisunk forrását egy (és több tekintetben az első) társadalmi vállalkozásokra vonatkozó országos alap kutatás adta, melyet a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának kollégái végeztek 2017-ben (a kutatás vezetői Prof.

G. Fekete Éva, illetve Kádárné dr. Horváth Ágnes voltak). Ennek során a kutatók a hazai társadalmi vállalkozásokról gyűjtöttek adatokat és fogalmaztak meg következtetéseket számos kérdéskörben. A program részeként kérdőíves felmérés során értékes adatbázis jött létre a vállalkozásvezetők véleménye alapján a szervezetek sikertényezői, erősségei és gyengeségei vonatkozásában is. Az akkor elkészült kutatás a témakörhöz kapcsolódóan kizárólag a vizsgált társadalmi vállalkozások csoportjának egészére végzett vizsgálatokat, a szervezeti formák szintjén nem. A szóban forgó kérdőíves felmérést a szerzők a „PiacTárs – Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében” elnevezésű kutatási program keretében, az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság megbízásából készítették. A kérdőíveket összesen 220 szervezet képviselője töltötte ki, melyek nagy része a jelen cikkben vizsgált négy jogi szervezeti forma valamelyikébe tartozik. Ennek megfelelően jelen kutatásunk során szám szerint 46 nonprofit kft., 57 egyesület, 39 alapítvány és 59 szociális szövetkezet válaszait elemeztük.

A társadalmi vállalkozások sikertényezőinek azonosítása és annak jogi szervezeti formák szerinti sajátosságainak feltárása a kérdőív vonatkozó kérdése alapján egyszerűen megragadható volt. A részleges SWOT elemzéssel az volt a célunk, hogy meghatározzuk az egyes szervezeti formák belső jellemzőit, illetve, hogy azok mennyiben közősek és milyen egyedi sajátosságok mutathatóak ki. A sikertényezők esetében huszonegy, az erősségekre és gyengeségekre vonatkozóan huszonhárom válaszlehetőség volt adott, melyek ugyanazon tényezőket jelölték.

Az elemzés a szervezeti formák közötti hasonlóságokra és eltérésekre koncentrált. (A szervezeti formákat az elemzési részben „csoportok”-nak is nevezzük, mivel a társadalmi vállalkozások vizsgálati csoportjaiként tekintünk rájuk). A fő szempontokat a vállalkozások sikertényezői és a SWOT elemzési módszer szervezeten belül meghatározódó jellemzői (erősségek, gyengeségek) adják. Az egyes kérdőívben szereplő válaszlehetőségek a sikerhez, erősséghez vagy gyengeséghez tartozó tényezők, így ezeket a későbbiekben tényezőknek is nevezzük.

Az elemzés kereteinek meghatározásakor figyelembe kellett veyük, hogy a válaszadók adott kérdésnél minden esetben több lehetőséget is megjelöltek. A jelölések száma az erősségek és gyengeségek esetében nem volt meghatározott, vagy korlátozott, a sikertényezőknél pedig pontosan öt válaszlehetőség jelölését kérte a kérdőív. Az eredmények elemzése során a jelentős, meghatározó tényezőket kerestük. Ez azt feltételezte, hogy valamilyen módon megadjuk, mit tekintünk meghatározó tényezőnek. Erre vonatkozóan három egyszerű eljárást vizsgáltunk meg (teszteltünk az adatbázison), melyek rövid ismertetése elsősorban az elemzés problematikájának mélyebb megértése szempontjából lehet fontos.

- Elsőként a jelölések száma alapján sorba rendezett tényezők közül a leggyakrabban jelölteket választottuk ki, azonos számban minden szervezeti csoportból. Itt az a probléma adódik, hogy két különböző csoporton belüli azonos „helyezés” több esetben lényegesen eltérő (akár többszörös) jelölési arányokat takart (a szervezeti formán belüli válasz eloszlások függvényeként).
- A második esetben a jelölési arányok egy adott és megegyező százalékos értékét jelöltük ki határértékként minden csoportban. A módszer hátránya, hogy az egyes szervezeti formák esetében az adott jelölési arány más szintű relatív kritériumot jelent, így az egyes formáknál figyelembe vett jelölések közötti különbség jelentős lehet (40%-os határnál két és félszeres különbség is adódott).
- Harmadik módszerként azt az eljárást teszteltük, amikor a nagyobbtól a kisebb felé haladva mindaddig összegezzük a jelölési arányokat, amíg azok egy közösen érvényesített „összesített arányt” el nem érnek. Így a vélemények hasonló részét vesszük figyelembe ugyan, de nincs garancia arra (és ez a módszertani tesztek összehasonlításakor meg is jelent), hogy a határt úgy húztuk meg, hogy az éppen besorolt és éppen kizárt elemek közötti különbség megfelelően nagy legyen.

Végül azt választottuk, hogy egy olyan jelölési arányt adunk meg kritériumnak, mely aszerint változik, hogy a kiválasztott és ki nem választott tényezők közötti különbség kellően nagy legyen. Ennek megállapításához a kiválasztott tényezők összesített jelölési arányát a sorrendben következő megegyező számú ki nem választott elem összesített jelölési arányához viszonyítottuk. Így az erősségeknél 40%-os, a gyengeségeknél pedig 20%-os határt jelöltünk ki: ezen jelölési arányok felett tekintettük a szempontot „jelentős” jelölési arányúnak és soroltuk az összehasonlítási kritériumok csoportjába. A sikertényezők esetében a válaszlehetőségek száma is meghatározott volt, a kitöltőknek öt szempontot kellett kiválasztaniuk. Esetükben az összehasonlítási alapot képező jelölési arány határát 33%-ban állapítottuk meg. A minta elemeinek számát és megoszlását, a több válaszlehetőségre vonatkozó összes jelölések számát, illetve az elemzett és nem elemzett csoport közötti eltéréseket a választott határérték esetén az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Az összehasonlító elemzés statisztikai és módszertani háttere

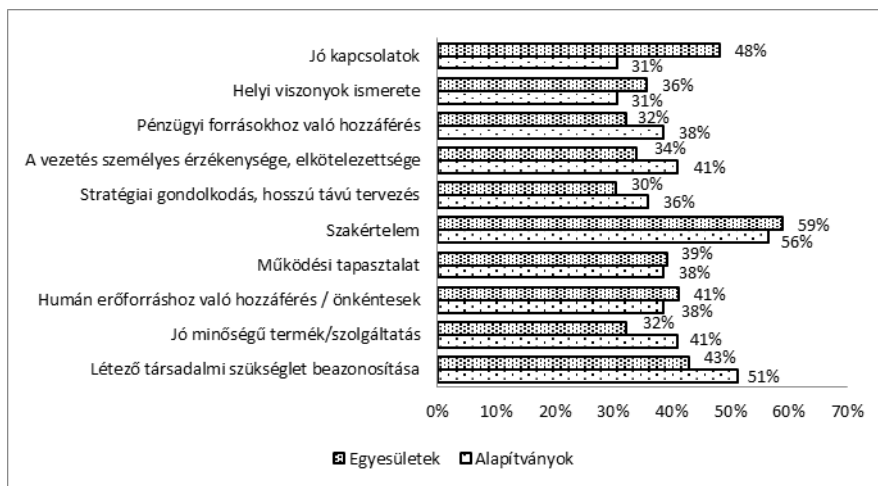
| A minta jellemzői |                       | Az erősségekre adott válaszok jellemzői<br>(40%-os jelölési határ esetén) |                                              | A gyengeségekre adott válaszok jellemzői<br>(20%-os jelölési határ esetén) |                                              |
|-------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Szervezeti forma  | Minta elemeinek száma | Jelölések száma                                                           | Jelölési átlagok különbségei (arányszámként) | Jelölések száma                                                            | Jelölési átlagok különbségei (arányszámként) |
| Nonprofit kft.    | 45                    | 296                                                                       | 46%                                          | 144                                                                        | 168%                                         |
| Egyesület         | 49                    | 299                                                                       | 101%                                         | 111                                                                        | 150%                                         |
| Alapítvány        | 38                    | 248                                                                       | 57%                                          | 102                                                                        | 204%                                         |
| Szövetkezet       | 58                    | 357                                                                       | 25%                                          | 199                                                                        | 225%                                         |
| Összesen          | 190                   | 1200                                                                      | -                                            | 556                                                                        | -                                            |

Forrás: saját számítások G. Fekete et al., 2017 háttérkutatásának adatai alapján

### 3. A társadalmi vállalkozások sikertényezői

A sikertényezők jogi szervezeti forma szintű vizsgálatakor abból indultunk ki, hogy az alapítványok és egyesületek, illetve a szövetkezetek és nonprofit kft.-ék párpai egymással hasonlóságot mutathatnak, a két pár között pedig számottevő különbség lehet. mivel feltételezésünk többnyire beigazolódott, az eredményeket az említett összehasonlításban mutatjuk be.

Az anyag és módszer alfejezetben ismertetett kérdőív alapján végzett elemzésünk a sikertényezőkre vonatkozóan a „Kérjük, jelölje meg, mi az 5 legfontosabb tényező, ami a sikeres működéshez szükséges szervezete/vállalkozása tevékenységi területén?” kérdést tette fel a kitöltőknek, akik huszonegy válaszlehetőség közül választhattak. Ebből a huszonegyből most azokat mutatjuk be, melyek a szervezeti forma párok bármelyikénél 33%-nál nagyobb jelölési arányt kaptak.



1. ábra Az egyesületek és alapítványok piaci működésének sikeréhez fontos tényezők jelölési arányai

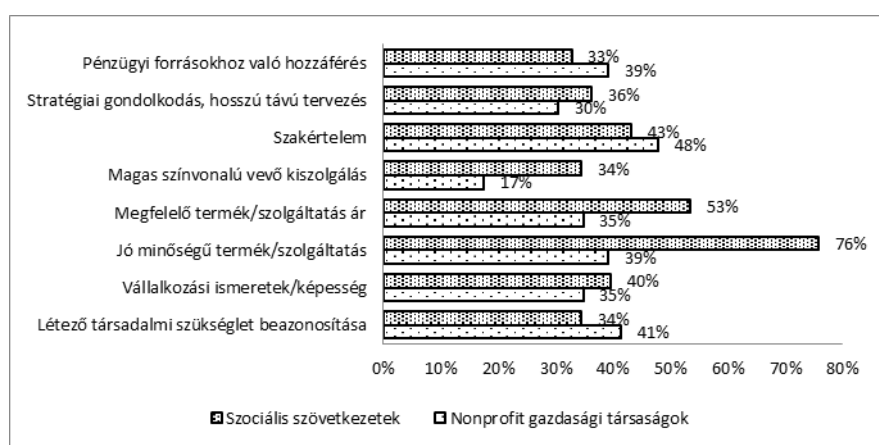
Forrás: saját számítások G. Fekete et al., 2017 háttérkutatásának adatai alapján

Az egyesületekre és alapítványokra vonatkozó eredményeket tekintve (1. ábra) a két forma fontos közös jellemzője, hogy mindkettő esetében a szakértelmet tartották a siker kulcsának a válaszadók, magas és egymáshoz közeli arányokkal (59 és 56 százalék). Az alapítványok, és az egyesületek esetében is fontos ugyanakkor a sikerhez, hogy a kínált termék valós társadalmi problémákra adjon választ. A kérdést az alapítványok valamennyivel fontosabbnak gondolják (51% a 43%-al szemben). Az egyesületek esetében a megfelelő kapcsolati tőke rendkívül fontos a sikerhez (48%), míg az alapítványoknál egyértelmű, de nem kiemelkedő a jelentősége (legalábbis a válaszadók állásfoglalása szerint). A működési tapasztalat és a humán erőforrásokhoz való hozzáférés válaszlehetőségeket mindkét szervezet képviselői negyven százalék környeki arányokkal jelölték (néhány százalékkal az egyesületek javára). A helyi viszonyok ismeretének fontosságát harminc százalék körüli arányban jelölték a kitöltők, a szempont az egyesületeknél a meghatározóbb. Az egyesületek esetében egyharmad közeléig, az alapítványoknál ettől érzékelhetően magasabb (6-9% közötti) arányokkal jelennek meg a pénzügyi forrásokhoz való hozzáférési lehetőségek, a vezetés személyes érzékenysége és elkötelezettsége, a stratégiai gondolkodás és hosszú távú tervezés, valamint a jó minőségű termékkinálat.

Eredményeink alapján a szociális szervezetek sikerességében rendkívül fontos a jó minőségű termék / szolgáltatás kínálata (2. ábra), melyet a válaszadók több, mint háromnegyede megjelölt (76%). A szempont a nonprofit gazdasági társaságok esetében is magas jelölési aránnyal bír, de a szociális szervezetekhez viszonyítva körülbelül feleakkora a válaszok száma. Igaz ez a sorrend és jelentős aránykülönbség a megfelelő árszínvonal kialakításának kérdésére is. A nonprofit gazdasági társaságoknál a szakértelem, a pénzügyi forráshoz való hozzáférés és a



valós, létező társadalmi szükséglet beazonosítása a legnélkülözhetetlenebbek a sikerhez. A felsorolt tényezők - ha nem is ugyanilyen mértékekben -, de kivétel nélkül jelentősek a szociális szervezetek számára is. A stratégiai gondolkodás és hosszú távú tervezés, valamint a vállalkozási ismeretek, képességek megléte mindkét csoportban 30 és 40 százalékos arányokat mutatnak és egyaránt igaz rájuk, hogy a szociális szervezeteknél jelennek meg hangsúlyosabban. A magas színvonalú vevőkiszolgálás esetében a különbség jelentős, mivel a szociális szervezeteknél 34%, a nonprofit társaságoknál viszont csak fele ekkora, 17%-os arány tartja fontosnak a tényezőt.



2. ábra A piaci működés sikeréhez fontos tényezők szociális szervezeteknél és nonprofit Kft.-knél

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

#### 4. A társadalmi vállalkozások erősségei és gyengeségei

Az elemzés következő részében a SWOT elemzési módszertan alapján végzett vizsgálatainkat mutatjuk be. Az erősségekre és gyengeségekre vonatkozó válaszok alapján elsőként azon jellemzőket keressük, melyek a szervezeti formák többségénél jelentősek, majd a kizárólag egy csoportnál meghatározó válaszokat azonosítjuk. Ezt követően bemutatunk minden olyan szempont szerinti eredményt valamennyi szervezeti típusra vonatkozóan, mely akár egy csoportnál is meghatározó (a „meghatározó” kritérium feltételét és indoklását az „anyag és módszer” című alfejezetben ismertettük). Közös jellemzőknek azokat tekintjük, melyek négyből legalább három szervezeti típusnál eléri a meghatározó jellemző értékhatárát. Ezek bemutatásakor feltüntetjük a kivételeket is.

A társadalmi vállalkozások különböző szervezeti formáinak erősségeit tekintve öt olyan tényező is található, melyek legalább három szervezeti formánál meghatározó fontosságúak (2. táblázat). Olyan erősség, mely csupán egy szervezeti formánál meghatározó, csupán egy található. Mindez arra utal, hogy a társadalmi vállalkozások erősségei között lényeges hasonlóságok mutatkoznak a szervezeti formáktól függetlenül.

2. táblázat A társadalmi vállalkozások közös és sajátos erősségei

| A társadalmi vállalkozások erősségei |               |                                           |
|--------------------------------------|---------------|-------------------------------------------|
| KÖZÖS ERŐSSÉGEK                      | KIVÉTEL       | Erősség helyezése<br>(és jelölési aránya) |
| Társadalmi elkötelezettség           | Nincs         | -                                         |
| A termék/szolgáltatás minősége       | Egyesületek   | 8. (35%)                                  |
| Működési tapasztalat                 | Szövetkezetek | 15. (24%)                                 |
| Kompetens menedzsment                | Szövetkezetek | 6. (36%)                                  |
| Elkötelezett munkatársak             | Szövetkezetek | 9. (34%)                                  |
| „EGYEDI” ERŐSSÉGEK                   | CSOPORT       | Erősség helyezése<br>(és jelölési aránya) |
| Társadalmi reputáció/hírnév          | egyesületek   | 6. (49%)                                  |

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

A társadalmi elkötelezettség minden jogi forma esetén kiemelten fontos erősség. A termék/szolgáltatás minősége csupán az egyesületeknél nem éri el a 40%-os jelölési arányt, mely érthető azok esetlegesebb üzleti tevékenysége miatt is. A kompetens menedzsment és elkötelezett munkatársak „megléte” esetén a szövetkezetek jelentik a kivételt. Bár a jelölési arányok itt is magasak, a képet árnyalja és a kivétel jelleget erősíti, hogy a szövetkezeteknél a két szempont az erősségek fontossági sorrendjében a 6. és 9. helyet foglalja el a huszonhárom erősségből. A sajátosságokat illetően az látszik, hogy a működési tapasztalat a szövetkezeteknél lényegesen kevésbé mondható erősségnek, mint a többi szervezeti forma esetén. Az egyesületeknél a társadalmi reputáció/hírnév jelent kimagaslóan nagy erősséget.

A 3. táblázat összeállításakor azon tényezőket emeltük ki, melyek akár egy szervezeti formánál is elérték a 40%-os jelölési arányt (félkövér kiemelések). A jelölési arányok mellett az azok alapján meghatározott sorrendben elfoglalt pozíciókat is feltüntettük. Az összehasonlítást megkönnyítendő a helyezések legnagyobb és legkisebb értékeinek („szélső értékek”) különbségét és a jelölési arányok legnagyobb különbségét is megadtuk a táblázatban.

3. táblázat A társadalmi vállalkozások erősségei jogi szervezeti forma szerinti bontásban

|                                 | Nonprofit Kft. |     | Egyesület |     | Alapítvány |     | Szociális szövetkezet |     | Helyezések szélső értékeinek különbsége | Jelölési arányok szélső értékeinek különbsége |
|---------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Társadalmi elkötelezettség      | 4.             | 45% | 1.        | 61% | 1.         | 74% | 2.                    | 40% | 3                                       | 34%                                           |
| A termék/ szolgáltatás minősége | 1.             | 60% | 8.        | 35% | 4.         | 55% | 1.                    | 59% | 7                                       | 25%                                           |
| Működési tapasztalat            | 3.             | 50% | 2.        | 59% | 2.         | 68% | 15.                   | 24% | 13                                      | 44%                                           |
| Kompetens menedzsment           | 2.             | 52% | 5.        | 57% | 3.         | 58% | 6.                    | 36% | 4                                       | 22%                                           |
| Elkötelezett munkatársak        | 5.             | 43% | 3.        | 59% | 5.         | 53% | 9.                    | 34% | 6                                       | 25%                                           |
| A helyi közösség bizalma        | 12.            | 31% | 4.        | 59% | 7.         | 39% | 3.                    | 40% | 9                                       | 28%                                           |
| Társadalmi reputáció/ hírnév    | 10.            | 33% | 6.        | 49% | 9.         | 37% | 19.                   | 14% | 13                                      | 35%                                           |

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

A társadalmi elkötelezettségről feljebb megállapítottuk, hogy a társadalmi vállalkozások minden típusának közös erősségének nevezhető. A 3. táblázat ezentúl rávilágít arra is, hogy bár a szempont mind a négy szervezeti típus fontossági rangsorában az első négy hely valamelyikére került, az alapítványoknál rendkívül magas, 74%-os jelölési arányt találunk, míg a szövetkezeteknél például 40%-osat. Ugyanígy a munkatársak elkötelezettsége és a helyi közösség bizalma az egyesületeknél kimutathatóan nagyobb erősséget jelentenek, mint előbbi a nonprofit kft.-éknél és utóbbi a szövetkezeteknél. Az második táblázathoz képest egy új szempont került a harmadik táblázatba: a „helyi közösség bizalma” tényező, mely a szövetkezeteknél a harmadik, az egyesületeknél a negyedik, az alapítványoknál a hetedik, nonprofit kft.-éknél a tizenkettedik helyre rangsorolódott, jelentős, 28%-os jelölési aránykülönbséget takarva. A társadalmi reputáció / hírnév vonatkozásában korábban megállapítottuk, hogy az csak az egyesületeknél jelentett meghatározó erősséget. A 3. táblázat vonatkozó részletes adatai alapján további érdekes megállapítás, hogy a szövetkezetek - főként relatíve - csekély része (14%) gondolja erősségének társadalmi reputációját, miközben az egyesületeknél ez az arány 49%, így utóbbiak fontossági sorrendjében 13 hellyel szerepel előrébb a szempont (a 23 elemű skálán).

A gyengeségek esetében a 20%-os jelölési arányt elért tényezők alapján végeztük az elemzést, az anyag és módszer alfejezetben bemutatott indoklás alapján. Az eredmények bemutatásának logikája az erősségeknél leírtakkal megegyező (4. és 5. táblázatok). Minden szervezeti forma esetében meghatározó gyengeségnek adódik az üzleti tevékenység, a rendszeres finanszírozás és a stabil tőkeellátottság. A megfelelő marketing tevékenység hiánya egyedül az egyesületeknél nem jelent kiemelkedő problémát, ami mögött ebben az esetben is az gyanítható, hogy az egyesületek eleve nem az üzleti tevékenységhez fontos szempontokra koncentrálnak helyzetük megítélésükor. Ha olyan gyengeségeket keresünk,

melyek csak egy szervezeti forma sajátosságai, akkor a vállalkozási tapasztalat az alapítványoknál, a működési tapasztalat pedig a szociális szövetkezeteknél tekinthető ilyennek (utóbbi rendkívül magas 43%-os aránnyal bír, mely nyilvánvalóan a szociális szövetkezeti szféra viszonylag fiatal korára vezethető vissza).

4. táblázat A társadalmi vállalkozások közös és sajátos gyengeségei

| A társadalmi vállalkozások gyengeségei szervezeti formáktól függően |             |                                             |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|
| KÖZÖS GYENGESÉGEK                                                   | KIVÉTEL     | Gyengeség helyezése<br>(és jelölési aránya) |
| Üzleti tevékenység                                                  | -           | -                                           |
| Rendszeres finanszírozás                                            | -           | -                                           |
| Stabil tőkeellátottság                                              | -           | -                                           |
| Marketing tevékenység                                               | Egyesület   | 5. (16%)                                    |
| „EGYEDI”<br>GYENGESÉGEK                                             | CSOPORT     | Gyengeség helyezése<br>(és jelölési aránya) |
| Vállalkozási tapasztalat                                            | Alapítvány  | 6. (21%)                                    |
| Működési tapasztalat                                                | Szövetkezet | 3. (43%)                                    |

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

Az eredményeket közelebbről vizsgálva az üzleti tevékenységet a nonprofit kft.-ék vezetőinek kimagaslóan magas, 60%-os aránya tartja szervezete gyengeségének. A rendszeres finanszírozást minden csoportban hozzávetőleg a válaszadók fele jelölte meg gyengeségként, így az jelentős és közös gyengeségnek tulajdonítható. A stabil tőkeellátottságról hasonló mondható el, mely a szövetkezeteknél 53%-ot, a másik három típusnál pedig 40% körüli jelölési arányokat kapott. A stabil munkahely biztosítása és a marketing tevékenység megléte a társadalmi vállalkozások egészét tekintve fontos, de nem a legjelentősebb gyengeségek. Előbbi a nonprofit kft.-éknél és szociális szövetkezeteknél, utóbbi a szociális szövetkezeteknél és az alapítványoknál jelenti a legnagyobb problémát.

5. táblázat A társadalmi vállalkozások gyengeségei jogi szervezeti forma szerinti bontásban

|                              | Nonprofit Kft. |     | Egyesület |     | Alapítvány |     | Szociális szövetkezet |     | Helyezések szélső értékeinek különbsége | Jelölési arányok szélső értékeinek különbsége |
|------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|------------|-----|-----------------------|-----|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Üzleti tevékenység           | 1.             | 60% | 3.        | 22% | 4.         | 26% | 4.                    | 28% | 3                                       | 38%                                           |
| Rendszeres finanszírozás     | 2.             | 50% | 1.        | 51% | 1.         | 55% | 2.                    | 50% | 1                                       | 5%                                            |
| Stabil tőkeellátottság       | 3.             | 43% | 2.        | 39% | 2.         | 39% | 1.                    | 53% | 2                                       | 14%                                           |
| Stabil munkahely biztosítása | 4.             | 24% | 6.        | 14% | 7.         | 16% | 6.                    | 22% | 3                                       | 10%                                           |
| Marketing tevékenység        | 5.             | 21% | 5.        | 16% | 5.         | 24% | 5.                    | 28% | 0                                       | 12%                                           |
| Üzleti szemlélet             | 12.            | 10% | 4.        | 20% | 3.         | 26% | 14.                   | 7%  | 11                                      | 19%                                           |
| Vállalkozási tapasztalat     | 23.            | 0%  | 8.        | 10% | 6.         | 21% | 7.                    | 16% | 17                                      | 21%                                           |
| Működési tapasztalat         | 17.            | 5%  | 23.       | 0%  | 23.        | 0%  | 3.                    | 43% | 20                                      | 43%                                           |

Forrás: saját szerkesztés; adatok forrása: G. Fekete et al., 2017

Az üzleti szemlélet gyengeségként való feltételezésekor jelentős különbségeket találunk a szervezeti formák között. Talán előre jelezhető módon az alapítványok és egyesületek lényegesen nagyobb része (26 és 20%-a), a nonprofit kft.-ék és szociális szövetkezetek mindössze 10 és 7%-a ért egyet a felvetéssel. A vállalkozási tapasztalat hiánya nem jelent gyengeséget a nonprofit kft.-ék számára (nem kapott jelölést a lehetőség), és 6-8. helyen van a gyengeségek sorrendjében a többi szervezeti forma esetében. Az egyesületeknél és az alapítványoknál egyetlen válaszdó sem tartja gyengeségnek a működési tapasztalat hiányát. A nonprofit kft.-éknél szintén nem tekinthető jelentős gyengeségnek a szempont, miközben a szociális szövetkezeteknél annál inkább (43%-os jelölési arány).

## 5. Összegzés

A sikertényezőket tekintve megállapíthatjuk, hogy az alapítványoknál és egyesületeknél hasonló a magas jelölési arányt kapott szempontok köre. A jó kapcsolatok az egyesületeknél rendkívül fontosak sikerhez. A nonprofit gazdasági társaságok és szociális szövetkezetek összehasonlításának esetére is igaz, hogy a huszonegy válaszlehetőség közül nagy gyakorisággal jelölt tényezők többnyire megegyeznek. A szociális szövetkezeteknél döntő fontosságú a jó minőségű termék, szolgáltatás biztosítása, a nonprofit gazdasági társaságoknál pedig a szakértelem a legfontosabb a sikerhez.

A társadalmi vállalkozások erősség elemzése alapján megállapítható, hogy az egyes szervezeti formák összehasonlításában jól megragadhatók több szervezeti formára vonatkozó közös erősségek és ugyanitt tapasztalható esetenkénti

kivételek, miközben alig találunk olyan jellemző erősséget, mely kizárólag egy csoportra jellemző. Mindez visszavezethető volna a nonprofit kft.-ék és szövetkezetek, valamint az egyesületek és alapítványok jelentette párok közötti rokonságra, de az eredmények alapján ilyen páros különbségtételt a vártnál kevésbé tudunk tenni, mely önmagában a kutatás egy értékes eredménye. Ezzel szemben az látszik, hogy azon szempontoknál, melyek egy adott szervezeti forma esetében meghatározóak, jellemzően a másik három csoportnál is azok, és néhány esetben egy szervezeti forma kivételt képez. Ezek a kivételek pedig a szociális szövetkezetekre vonatkoznak, ahol a működési tapasztalat és a társadalmi reputáció / hírnév nem jelent akkora erősséget, mint a másik három típusnál. Esetenként jelentősebb különbségek vannak a magas jelölési arányokkal jellemezhető tényezők jelölési arányai között is. Ezek a különbségek alapvetően arra vezethetők vissza, hogy néhány tényező egy adott szervezeti formánál a válaszadók rendkívül széles köre szerint erősséget jelent. Ilyen tényezők az alapítványoknál a társadalmi elkötelezettség és a működési tapasztalat, az egyesületeknél az elkötelezett munkatársak és a helyi közösség bizalma. Másik oldalról közelítve a teljes szektorra vonatkozóan gyengeséget jelentenek az üzleti tevékenység, a rendszeres finanszírozás és a stabil tőkeellátottság hiányai. Az alapítványoknál a nem elégséges vállalkozási tapasztalat, a szociális szövetkezeteknél pedig a nem elégséges működési tapasztalat tekinthető szervezeti forma specifikus gyengeségnek.

\*\*\*

*A tanulmányban ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.*

#### **Felhasznált irodalom:**

- [1.] Acemoglu, D - Robinson, J. A. (2012): Why Nations Fail? Crown Publishing Group, New York.
- [2.] Acemoglu, D., Johnson, S. – Robinson, J. (2004): Institutions as the Fundamental Cause of Long-run Growth. NBER Working Paper Nr. 10481, <http://www.nber.org/papers/w10481>.
- [3.] G. Fekete É. - Bereczk Á. - Kádárné H. Á. - Kiss J. - Péter Zs. - Siposné N. E. - Szegedi K. (2017): „Alapkutatás a társadalmi vállalkozások működéséről.” Zárótanulmány az OFA Országos Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. megbízásából, a GINOP - 5.1.2 - 15 - 2016 - 00001 „PiacTárs” kiemelt projekt keretében. Miskolci Egyetem, Miskolc.

- [4.] Brynjolfsson, E. – McAfee, A. (2014): *The Second Machine Age: Work Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company, New York.
- [5.] Kocziszky, Gy. - Veresné S. M. – Balaton, K. (2017): A társadalmi innováció vizsgálatának tapasztalatai és fejlesztési lehetőségei. *Vezetéstudomány* XLVIII(6-7), pp. 15-19.
- [6.] McCloskey, D. N. (2016): *Bourgeois Equality*. The University of Chicago Press, Chicago.
- [7.] Mulgan, G. - Tucker, S. - Ali, R. - Sanders, B. (2007): *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Oxford, United Kingdom.
- [8.] Nicholls, A. - Simon, J. - Gabriel, M. (2015): *Introduction: Dimensions of Social Innovation*. In: Nicholls, A., Simon, J. - Gabriel, M. (szerk): *New Frontiers in Social Innovation Research*. Palgrave Macmillan, New York
- [9.] North, D. C. - Wallis, J. J. - Weingast, B. R. (2009): *Violence and the Rise of Open-Access Orders*, *Journal of Democracy*, XX(1), pp. 55-68.
- [10.] OECD (2010): *SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship.
- [11.] Piketty, T. (2014): *Capital in The Twenty-First Century*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, USA.
- [12.] Westley, F. - Antadze, N. (2010): *Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact*. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, XV(2), pp. 1–19.
- [13.] Lazányi Kornélia (2017): *Innovation - the role of trust*, *Serbian Journal of Management*, 12: (2) pp. 331-344.