

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÉLETCIKLUSA ÉS MENEDZSMENTKIHÍVÁSAI

BAKÓ CSABA – MÉSZÁROS ÁGNES

Absztrakt

A tanulmány, melynek alapjául a SIMPACT Nonprofit Kft. társadalmivállalkozás-fejlesztési tapasztalatai, valamint nyolc ismert társadalmivállalkozás-szakértővel készített szakértői interjúk szolgálnak, gyakorlatias szemléletű, szervezeti és menedzsmentjavaslatokkal, tanácsokkal szolgál a társadalmi vállalkozások számára.

A tanulmány a társadalmi vállalkozások működési életciklusát három plusz egy szakaszra bontja, amelyekben a társadalmi vállalkozás jellemzői, kihívásai, menedzsmentmódszerei különböznek egymástól. Az alábbi szakaszokat javasoljuk: alakulási szakasz, érett vállalkozási szakasz, befektetési szakasz, hanyatlási szakasz. A tanulmányban az egyes szakaszok szervezeti jellemzőit és menedzsmentkihívásait részletesen tárgyaljuk.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, menedzsment, szervezet, életciklus, gyakorlati tanács, tőkebevonás, befektetés

Tanulmányunk alapjául a SIMPACT Nonprofit Kft. társadalmivállalkozás-fejlesztési tapasztalatai, valamint szakértői interjúk szolgálnak, melyeket nyolc társadalmivállalkozás-szakértővel készítettünk. Interjúalanyaink a társadalmi vállalkozási szférában elismert, gyakorlati szakértők, akik saját társadalmi vállalkozásokat vezetnek vagy vezettek, illetve ezek vezetőit szakértőként vagy érintettként támogatják. Felsorolásuk a mellékletben található, az általuk elmondottakat rendszereztük, továbbgondoltuk és átfogó modellbe foglaltuk.

A szakértői interjúkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy (1) mik a társadalmi vállalkozások menedzsment- és irányítási (*governance*) kihívásai, és ezekhez kapcsolódóan (2) milyen jogi forma és felépítés javasolható a különböző társadalmi vállalkozásoknak.

A megkérdezett szakértők egyetértenek abban, hogy a társadalmi vállalkozások menedzsment- és irányítási kihívásai sok szempontból nagyon hasonlóak az üzleti vállalkozásokéihoz, bár a párhuzamok mellett vannak különbségek is. A témát kevésbé ismerők számára talán könnyebbnek tűnhet egy társadalmi vállalkozást alapítani és menedzselni, mint egy üzletit, valójában azonban ennek az ellenkezője igaz. A társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos nehézségekre a későbbiekben sok példát és bizonyítékot szolgáltatunk.

A fejlődő társadalmi vállalkozások működési életciklusát a menedzsment és a jogi forma szempontjából ideáltipikusan három plusz egy szakaszra bonthatjuk, amelyekben a társadalmi vállalkozás jellemzői, kihívásai, menedzsmentmódszerei különböznek egymástól. Az alábbi szakaszokat javasoljuk:

1. alakulási szakasz (*start-up stage*)
2. érett vállalkozási szakasz (*maturity stage*)
3. befektetési szakasz (*investment stage*)
4. hanyatlási szakasz (*deterioration stage*)

A szakaszokat a következőkben jellemezzük, és menedzsmentkihívásaikat részletezzük.

1. AZ ALAKULÁSI SZAKASZ

Ebbe a szakaszba soroljuk a társadalmi vállalkozás azon időszakait, amelyek megelőzik az érett működést. Vagyis idetartozik a társadalmi vállalkozási ötlet felmerülésétől a vállalkozás megalapításáig tartó idő, és ezt követően a megalakulás utáni kezdeti időszak, amikor a vállalkozás kiépülőben, felfutóban van.

A társadalmi vállalkozás alapítóját/vezetőjét egyik interjúalanyunk „Bajnokként” említette, és ezt a nevet a vezető legtöbbször valóban meg is érdemli. Hiszen a Bajnok ebben az időszakban el kell hogy juttassa a vállalkozást az ötlettől a megvalósulásig, majd a megvalósulástól az érettségig.

A társadalmi vállalkozások ötletei rendszerint nem egy üzleti lehetőségtől indulnak, hanem egy célcsoporttól, egy társadalmi problémától, amelyet a vállalkozáson keresztül remélünk orvosolni. Az üzleti cél fontos, de nem elsődleges, hiszen a leglényegesebb egy társadalmi csoport segítése (például fogyatékkal élők foglalkoztatása, munkahelyteremtés elmaradott kistérségekben, esélyteremtés a hátrányos helyzetű roma közösség számára).

Jellemző az is, hogy a társadalmi vállalkozás egy *anyaszervezet* (általában nonprofit vagy egyházi szervezet) berkeiből nő ki, az indítja, felügyeli működését. A társadalmi vállalkozás ebben az időszakban nem független az anyaszervezettől, annak munkatársai sok esetben a

társadalmi vállalkozásban is dolgoznak, illetve az anyaszervezet céljai, prioritásai képeződnek le a társadalmi vállalkozásban is.

A társadalmi vállalkozás tehát *hármás célrendszer* alapján működik:

- *Üzleti cél:* pénzügyi eredmények elérése (ideális esetben nyereség, gyakran a nullszaldó, máskor a veszteség szintjének kordában tartása).
- *Társadalmi cél:* a célcsoporttal kapcsolatos küldetés megvalósítása (például hátrányos helyzetűek foglalkoztatása).
- *Szervezeti cél:* további célok (például demokratikus belső működés, profitelosztási megfontolások az anyaszervezet felé, pénzügyi túlélés, a támogatóktól való függetlenség).

Együtt nagyon nehéz ezt a három célt megvalósítani, és már a célok szintjén megjelenik az, hogy egy társadalmi vállalkozás mennyivel komplexebb egy üzleti vállalkozásnál, hiszen ott a három cél közül jellemzően csak az első jelenik meg.

Mit jelentenek a fentiek menedzsmentszempontról a Bajnok számára?

Az alakulási szakaszban a Bajnok a társadalmi vállalkozás fő (és gyakran egyetlen) motorja. Rajta múlik, hogy a vállalkozás meg tud-e alakulni, elindul-e a működése, és mennyire lesz sikeres. Az ő képességein, készségein, ismeretein, motivációin és elkötelezettségén múlik a vállalkozás léte és sikere. Jellemzően ő a vállalkozás egyetlen vezetője, a döntések az ő kezében vannak, ugyanakkor az alapító anyaszervezet befolyása rendkívül nagy, hiszen a vállalkozás többnyire még nem különül el tőle világosan.

A Bajnoknak ebben a szakaszban *vállalkozói képességekkel és tudással* kell rendelkeznie. Mivel ő indítja el a vállalkozás működését, szüksége van a működési területhez köthető szak tudásra, és a tapasztalatok alapján sok társadalmi vállalkozás indul ki innen. Például ha egy elmaradott térségben a lakosokat foglalkoztató társadalmi vállalkozást akarnak létrehozni, és van a közösségben egy vállalkozói vénájú pék, aki szívesen vállalja a Bajnok szerepét, akkor eséllyel alakul egy pékség. Ha a Bajnok szakmája szerint asztalos, a vállalkozás asztalosüzem lesz, ha pedig a melegházi növénytermesztéshez ért, akkor ez lehet a vállalkozás működési területe. Ugyanakkor a szakmai ismeretek nem elégségesek a társadalmi vállalkozás sikeréhez. Hiszen ehhez rengeteg más tudás és készség is szükséges. A következőkben ezek közül sorolunk fel fontosabbakat, a teljesség igénye nélkül:

Tudás és ismeretek	Képességek és készségek
<p><i>Szakmai:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A működési területnek megfelelő szakma (pék, asztalos stb.) <p><i>Üzleti:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Üzleti stratégia • Pénzügy és számvitel • Marketing • Sales • Logisztika (ha termelési tevékenység) • Projektmenedzsment • HR • Jogi ismeretek, adminisztratív kompetenciák • Számítógépes ismeretek • A célcsoport ismerete és az ezzel kapcsolatos tudás • stb. 	<p><i>Az ötlet megvalósításához:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vállalkozószellem • Kreativitás <p><i>A működtetéshez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kitartás és eltökéltség • Kontroll és önkontroll/önismeret • Pragmatikusság • A tanulás és változás képessége <p><i>A csapat felépítéséhez:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Karizma vagy szakmai tekintély • Kommunikáció • Empátia • Nyitottság <p><i>A döntéshozatalhoz:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • A nemet mondás, nehéz döntés képessége • A delegálás képessége • stb.

A fenti tudások és készségek nagyon ritkán lelhetők fel egy emberben maradéktalanul, vagy ha mégis, akkor az illető esetleg már egy sikeres üzleti vállalkozás tulajdonosa, és nem akar társadalmi vállalkozást alapítani. Ezért hasznos és javasolt, hogy a Bajnok már az alakulási szakaszban *csapatot* építsen, és *külső segítséget* vegyen igénybe. Az alakulási szakaszban sok egyéb *erőforrás bevonása* is javasolt, például:

- *Az anyaszervezet munkatársai:* Ők ebben a szakaszban még nagyon közel vannak, befolyásuk nagy, bevonásuk többnyire gond nélkül megtörténik.
- *Egyes területek szakértői:* Például könyvelő, marketingszakember, értékesítési szakember. Ezen szakértők bevonhatók akár (részidős) alkalmazottként vagy alvállalkozóként is, hiszen így minden szükséges munka szakértője kellő időtávra és költséghatékonyan köteleződik el.
- *Inkubátorprogramok, mentorok:* A megkérdezett szakértők tapasztalatai alapján a leggyakrabban hiányzó tudás az üzleti ismeretek terén mutatkozik. Ennek köszönhető, hogy nagy az igény a társadalmi vállalkozásokat segítő különböző *inkubátorprogramokra*, amelyek során *mentorok* segítségével a Bajnok fejlesztheti üzleti ismereteit, segítséget kap a stratégia kidolgozásához, üzleti megvalósításához, és a mentorok rávilágítanak tudásának vakfoltjaira.

- *Felügyelőbizottsági vagy elnökségi tagok:* A jogi formától függően törvényi előírás lehet a meglétük, és érdemes őket úgy választani, hogy valamilyen fontos tudással vagy kapcsolati hálójukkal hozzájárulhassanak a vállalkozás sikeréhez. Ezt a tudásukat használja is ki a társadalmi vállalkozás. Az egyik szakértőnk például fogyatékkal élők foglalkoztató éttermében kezdetben a társadalmi célok megvalósítását tartotta nehezebbnek, ezért a kuratóriumba pszichológus, szociológus szakértőket vont be. Ahogy ezen a téren előreléptek, és az üzleti célok súlya nőtt, a kurátorok egy részét üzletemberek váltották fel, például vállalkozó, mesterszakács került közejük.
- *Bankok/befektetők:* Amennyiben a társadalmi vállalkozás a későbbiekben tőkebevonást tervez, érdemes már a korai időszakban banki vagy befektetői szakértőt bevonni a vállalkozásba. Ha ez kezdetben nem prioritás, úgy bevonásukat az érett vállalkozási szakaszban javasoljuk.

2. AZ ÉRETT VÁLLALKOZÁSI SZAKASZ

Ebben a szakaszban már jellemzően nagyobb méretű vállalkozásról beszélünk, amelyben egy csapat dolgozik együtt, és a működés egyre komplexebb.

Üzleti szempontból ebben a szakaszban a vállalkozás olyan szignifikáns végtermékkel vagy szolgáltatással jelenik meg a piacon, melyet értékesít. Beszállítói, ügyfelei, üzleti partnerei szemszögéből ez professzionális vállalkozás, talán nem is mindannyian tudják, hogy társadalmi vállalkozás. Nagyon fontos, hogy professzionálisan tudjon megjelenni az üzleti szférában, szaktudását állandó minőséggel, jogi és pénzügyi stabilitással, profi imázzsal és hozzáállással erősítse.

Társadalmi szempontból ebben a szakaszban a társadalmi cél még mindig rendkívül fontos, de mivel a fentiek alapján az üzleti cél is komoly értelmet nyer, rendszerint nagyon fontossá válik az *anyaszervezettől való elkülönülés*. Ez a megkérdozett szakértők szerint nem problémamentes. Ha üzleti haszon keletkezik, erre az anyaszervezet igényt tart, és esetleg azokat a pénzüsszegeket is elvonná, amelyeket fontos lenne a vállalkozás fenntarthatósága, fejlődése érdekében befektetni, újrainvesztálni. A profi imázs szempontjait sem mindig segíti az anyaszervezet befolyása, így erősen javasolt legkésőbb ebben a szakaszban saját jogi entitásként elkülöníteni a vállalkozást, és menedzsmntjét, felügyelőbizottságát stb. is különválasztani.

Szervezeti szempontból ebben a szakaszban a Bajnok már nem egy személyben viszi előre a vállalkozást, hanem *vezetői csapatra* van szükség, hogy sikeres legyen. Ebben a csapatban a felelősségi körök definiálása és e jogkörök gyakorlása válik fontossá. A Bajnok nem hozhat

meg minden döntést, és nem végezhet el minden vezetési feladatot egy személyben, delegálnia kell. A megkérdezett szakértők véleménye szerint ez is sokszor problematikus, ugyanis a Bajnok, éppen azért, mert annyira magáénak érzi a vállalkozást, továbbra is sokszor megpróbál mindent a hátán cipelni. Kapacitása szűk keresztmetszetté válik a társadalmi vállalkozás fejlődése szempontjából, egyszerűen nem lesz képes minden feladatot időben elvégezni, belepréselni a napjába. Amennyiben nem veszi ezt észre időben, teherbírásától függően előbb vagy utóbb összeomlik, kiég, belefárad. Ilyenkor a vállalkozás a hanyatlási szakaszba zuhan, rosszabb esetben megszűnik. Mivel ennek kockázata nagy, akár külső mentor igénybevételével a Bajnoknak hamar ki kell nevelnie egy vezetői csapatot, de legalább egy második embert, aki(k) őt mindenben helyettesíteni képes(ek), és így a társadalmi vállalkozás akár hosszabb távon is képes működni a Bajnok távollétében is. A társadalmi vállalkozások időnként vészhelyzetben, a Bajnok kiesése után igyekeznek ezt a csapatot létrehozni, de ekkor már lehet, hogy túl késő.

Ebben a szakaszban rendkívül fontossá válik a teljes munkavállalói kör bevonásával kiépíteni az *intézményesített folyamatokat és információmenedzsmentet*, melyek dokumentálják és hatékonyabbá teszik a működést. Ugyanis nemcsak a Bajnok eshet ki, hanem bármelyik kolléga, alkalmazott is, s egy új munkatárs felvétele és betanítása akkor lesz zökkenőmentes, ha a folyamatok és tudás dokumentálása, tárolása, intézményesítése megtörtént.

Különösen fontos a *legfontosabb üzleti mutatók folyamatos mérése és állandó figyelemmel kísérése*, az üzleti működés módosítása a teljesítménymutatók függvényében. Ezt a mérést már az alakulási szakaszban ki kell alakítani, de ebben a szakaszban már intézményesíteni kell, és nemcsak a Bajnoknak, hanem a csapat többi tagjának is képesnek kell lennie arra, hogy megfelelően reagáljon a mutatók változására.

A nagyobb, komplexebb csapatban rendkívül fontossá válik a *belső kommunikáció*, az információáramlás és minden munkatárs elköteleződésének folyamatos biztosítása. A megkérdezett szakértők tapasztalatai szerint ez is sokszor gondot okoz a társadalmi vállalkozásokban, jobb esetben csak a menedzsmentszintű döntésekbe való bevonódás, az elkötelezettség megteremtésének szintjén. Rosszabb esetben a kommunikáció akár annyira hiányos lehet, hogy a munkatársak még napi munkájuk optimális elvégzéséhez sem kapnak elég információt. Ezért a kommunikáció és az információáramlás megoldásait is intézményesíteni kell.

3. A BEFEKTETÉSI SZAKASZ

A vállalkozás akkor érkezik a befektetési szakaszba, amikor üzleti működésének sikere kellően stabil, és *üzleti alapú tőkebevonással* elérheti, hogy üzleti szempontok és a társadalmi hatás tekintetében is még magasabb szintre lépjen. Például tulajdonostársként szakmai befektetőt vagy angyalbefektetőt von be, illetve banki hitelt vesz fel.

A társadalmi haszon nem zárja ki, hogy egy vállalkozás profitot hozzon, sőt sok társadalmi vállalkozás bizonyította már be, hogy két célja rendkívül jól megfér egymás mellett. A profit a fenntarthatóság alapja, így a vállalkozás már nincs kiszolgáltatva az állami támogatásoknak, és működését nem kell alárendelnie a pályázatok, támogatások stb. előírásainak. Ezért kifejezetten javasolt kezdettől, az alapítási szakasztól üzleti irányból tervezni a vállalkozást.

A jogi forma itt is kulcskérdés. Már az érett működés szakaszában is fontos volt a jogi elkülönülés az anyaszervezettől, de a megfelelő jogi forma kiválasztásakor akár már a befektetési szakasz későbbi prioritásait is érdemes szemmel tartani. Tehát jogi formaként az érett működés szakaszában a nonprofit kft., de akár az alapítvány, egyesület vagy szövetkezet is szóba jöhet. Ezek előnye, hogy pályázati forrásokra jellemzően továbbra is jogosultak. Viszont ha a vállalkozás később a befektetési szakaszba szeretne lépni, vagyis üzleti befektetőket is szívesen bevonna működésébe, akkor javasolt komolyan átgondolni az üzleti vállalkozások jogi formáit, vagyis leginkább a kft.-t, amelyben a befektető majd üzletrészt szerezhethet.

Ha különválasztható a társadalmi vállalkozás szociális tevékenysége és az üzleti láb, akkor áthidaló megoldásként hasznos lehet a vállalkozásnak egyszerre két külön jogi formát választania. Ekkor tehát két külön entitás létezik, az egyikbe lehet befektetést szerezni, a másik kaphat állami támogatásokat, pályázatokon vehet részt. Szét lehet választani az üzleti és pénzügyi működést, menedzsmentet lehet építeni a kettőnek külön.

Ebben a szakaszban a működés, a folyamatok, az információáramlás és -tárolás, a teljesítmény mérőszámainak figyelése már mindenképpen legyen intézményesítve és dokumentálva, ez elengedhetetlen. Mindez a befektetők szempontjából is fontos, hiszen így átláthatóvá válik a vállalkozás működése. Továbbá ezáltal lehetővé válik a vállalkozás skálázása is: kiterjesztése új földrajzi területekre, szervezetekre vagy akár a nemzetközi szintre.

Rendkívül fontos a stabil és világos menedzsmentszerkezet is, hogy biztosított legyen a folyamatos működés.

A tőkebevonás egyik módja *szakmai vagy angyalbefektetők bevonása*, akik tőkebefektetésükért cserébe tulajdonrészt szereznek a vállalkozásban. Ők rendszerint nemcsak tőkével járulnak hozzá a vállalkozás működéséhez, hanem szakmai tudásukat, tapasztalataikat, kap-

csolatrendszerüket is bevetik a vállalkozás sikere érdekében. Ezért a társadalmi vállalkozás tulajdonosainak érdemes olyan befektetőt választaniuk, akinek a befolyását segítőnek érzik, és tudását, kapcsolatrendszerét hasznosnak ítélik meg a vállalkozás szempontjából.

A befektetők között is létezik egy olyan – hazánkban is egyre növekvő – csoport, amelynek tagjai olyan tapasztalt üzletemberek, akik társadalmilag is érzékenyek, és meggyőződésük, hogy egy üzleti vállalkozás is csak akkor igazán értékes, ha társadalmi haszna is van. Ők nagyon nyitottak arra, hogy a társadalmi vállalkozásokba tőkét fektessenek be.

Az *angyalfektetők* célja a tőkebefektetéssel rendszerint az, hogy évekkel később tulajdonrészüket sokszoros áron értékesíthessék. Így a működési évek során jobbra nem tartanak igényt osztalékra, nem kívánnak profitot kivenni a vállalkozásból, hanem ezt is visszaforgatják a még sikeresebb működésbe, ezzel is növelve tulajdonrészük értékét. Ugyanakkor elvárják, hogy a vállalkozás dinamikusan nőjön, ugyanis leginkább ez növeli tulajdonrészük értékét. Amikor a társadalmi vállalkozás angyalfektetőkkel tárgyal, a növekedés ütemét, a tulajdonrész későbbi értékét szem előtt tartva érdemes üzleti terveket, ajánlatokat készíteni számukra.

A *szakmai befektetők* rendszerint olyan üzletemberek, akik az adott iparágban már üzleti alapon is dolgoznak, és akár piacszerzés, akár imázs szempontjából tartják fontosnak a tulajdonszerzést a társadalmi vállalkozásban. Ők jellemzően nem várnak el olyan dinamikus növekedést, mint az angyalfektetők, viszont jellemzően éves szintű osztalékot kérnek, amely valamilyen megtérülést biztosít befektetett tőkéjüknek. Társadalmi érzékenységük és nem pénzügyi céljaik függvényében ez az osztalék lehet akár egészen alacsony, akár banki hozamok alatti.

A tőkebevonás másik módja a *hitelfelvétel*. Az ezzel kapcsolatban megkérdezett szakértő véleménye szerint a társadalmi vállalkozások többsége a hitelfelvételtől csaknem annyira tart, mint amennyire nincs tisztában az üzleti befektetők bevonásának módjával és lehetőségeivel, így az üzleti tőkebevonás mindkét módja eléggé ritka. A banki hitelfelvételi eljárás kezdetekor a társadalmi vállalkozások vezetői azt gondolják, hogy formális eljárásról van szó, melynek során a bankok bizonyos dokumentumokat bekérnek, és amikor ezek megvannak, folyósítják a hitelt. Ezzel szemben a megkérdezett banki szakértő szerint a hitelígényletkor igen részletes folyamat veszi kezdetét, amelyet akár társadalmivállalkozás-inkubatóként is értelmezhetünk. A bank szakértői ilyenkor elmélyülnek a vállalkozás működésében, üzleti és cash flow terveket, folyamatleírásokat, számviteli és pénzügyi dokumentumokat kérnek be. Arra törekszenek, hogy teljesen átlássák a vállalkozás működését, sőt segítsenek jobbra, hatékonyabbá, üzletileg optimálisabbá tenni már a hitelfelvétel szakaszában. A teljes hitelfelvételi folyamat akár hat hónapig is eltarthat, és a bank a hitel folyósítása után is

figyelemmel kíséri a vállalkozás működését, hiszen jól felfogott érdeke a hitel folyamatos törlesztésének biztosítása. Több banknál társadalmi vállalkozási üzletág is létezik, ahol ezen vállalkozásokban szakértő kollégák segítik a hitelfelvételt.

Mindkét típusú tőkebevonás során szükség van *részletes üzleti tervre*, amely a társadalmi vállalkozás működését, profitabilitását pénzügyileg is világossá teszi, és az elkövetkezendő évekre is tervekkel szolgál a bevételek, kiadások, stratégiai irányvonalak tekintetében. E terv elkészítésébe érdemes pénzügyi szakértőket bevonni, akik mind a társadalmi vállalkozásokban, mind a pénzügyi tervezésben, tőkebevonásban szakértelemmel rendelkeznek.

4. A HANYATLÁSI SZAKASZ

A hanyatlási szakaszba akkor ér el a társadalmi vállalkozás, amikor további növekedése lehetetlenné válik, piacai, értékesítési lehetőségei beszűkülnek, vagy egyéb jelentős nehézség jelenik meg. Ekkor már rendszerint menedzsmentproblémák is fellépnek, hiszen számos csökkenés háttérében állnak ezek.

A megkérdozett szakértők és saját tapasztalataink is arra mutatnak, hogy gyakoriak az olyan társadalmi vállalkozások, melyek az alakulási szakaszból egyenesen a hanyatlási szakaszba lépnek, mert egyáltalán nem képesek kiépíteni a haszonnal kecsegtető működést. Nemegyszer előfordul, hogy a társadalmi vállalkozás termékei/szolgáltatásai egyáltalán nem értékesíthetők, mivel minőségük nem éri el a piac által kívánt szintet, vagy piacszerzési problémák miatt a végtermék el sem éri a kereslet színterét.

A leggyakrabban előforduló problémák, amelyeket a szakértők említettek, a teljesség igénye nélkül:

- *A társadalmi cél oly mértékben dominál az üzleti céllal szemben, hogy az üzleti cél meg sem valósul.* Például a kistelepülés kertészeti üzemet hoz létre a helyiek foglalkoztatásának céljából, de a megtermelt termények egyáltalán nem kerülnek piacra, hanem ingyen szétosztják őket a rászoruló dolgozók között. Így a piacszerzés meg sem történik, a bevételi oldal nem realizálódik. Ekkor – klasszikus értelemben – társadalmi vállalkozásról tulajdonképpen nem is beszélhetünk, ez nem más, mint támogatott foglalkoztatás.
- *A Bajnok/alapító nem megfelelő módon határozza meg az üzleti valóságot az alakulási szakaszban.* Már az alapítás stádiumában előfordul, hogy a civil szférában és a szociális célokban igen járatos, de az üzleti világban járatlan alapítók üzleti lehetőségeket gyanítanak ott, ahol ilyenek valójában nincsenek. Rosszul mérik fel a keresletet, a piaci potenciált, a költségeket stb., és olyan vállalkozás jön létre, amely

megalakulásától kezdve életképtelen. Ugyanakkor ez tőkeinjekciókkal akár hosszú ideig elfedhető, és a tőke sokszor rendelkezésre áll az anyaszervezet forrásaiból, pályázatokból, állami támogatásokból. Ha abban a luxushelyzetben vagyunk, hogy megalakíthatunk egy olyan vállalkozást, amelynek veszteségei „ingyempénzből” örökre gond nélkül ellensúlyozhatók, akkor természetesen érthető döntés lehet a vállalkozás elindítása és fenntartása. De a valóságban a legtöbb esetben már középtávon nyilvánvalóvá válik, hogy egy jelentős veszteségeket folyamatosan felhalmozó vállalkozás nem tartható fenn. Ezért a szakértők egyöntetű tanácsa az, hogy szakmailag nagyon alapos és az üzleti valóságot elfogadó gazdasági tervezés előzze meg a társadalmi vállalkozás alapítását.

- *A Bajnok/alapító nem megfelelő módon határozza meg az üzleti valóságot az érett vállalkozási / befektetési szakaszban.* Az üzletileg életképes társadalmi vállalkozások körében is előfordul (ugyanúgy, mint a tisztán üzleti vállalkozásoknál), hogy a vezetőség értékelése a valóságról nem reális. Ennek oka lehet, hogy nem kellően nyílt a kommunikáció a vezetőség és a vállalat alsóbb szintjei között, az alkalmazottak elhallgatják a valós helyzetet, vagy a vezetők hallása „szelektív”, nem értik meg, nem értelmezik megfelelően az alsóbb szintekről érkező üzeneteket. A valóságértékelés hibájának oka lehet az is, hogy az eredményességi mutatók (KPI = Key Performance Indicator) nem megfelelően vannak meghatározva, hiányzik közülük valami fontos, vagy esetleg nem kellő gyakorisággal mérik vagy vizsgálják ezeket. Így esetleg elsikkadhat egy fontos üzleti folyamat, keresleti vagy kínálati változás stb., ami kudarchoz vezet.
- *A társadalmi vállalkozás nem képes elkülönülni az anyaszervezettől.* (1) Személyi függőség: a civil szervezet vezetői, munkatársai a társadalmi vállalkozást is megpróbálják vezetni, de mivel számukra ez nem is elsődleges prioritás, és a szakértelmük sem megfelelő, a vállalkozás kudarcra van ítélve. (2) Pénzügyi függőség: ha az anyaszervezet biztosítja a fizetéseket, alkalmazza a könyvelőt, szakértőket, fizeti az ingatlan bérleti díját stb., akkor nem könnyen látható át a társadalmi vállalkozás valódi költségstruktúrája. Ha az anyaszervezet lefölözi a hasznot, és a társadalmi csoport egyéb irányú segítésére költi, akkor a vállalkozás kifulladásra van ítélve, hiszen a kellő jövőbeli beruházások ellehetetlenülnek. Bár az anyaszervezettől való elkülönülés nehézkes és sokszor fájdalmas, a szakértők egyöntetű véleménye az, hogy meg kell történnie, mert a társadalmi vállalkozás túlélése és sikere a tét.
- *A Bajnok „one man show”-ként egyedül üzemelteti a társadalmi vállalkozást.* Hiányzik a vezetői csapat, a felelősségi és döntési jogkörök szétosztása, a feladatok delegálása. Ez nemcsak akkor gond, ha a Bajnok kiesik, bár ekkor szinte elkerülhetetlen az

összeomlás, hanem akkor is, ha a Bajnok ereje teljében irányít, mert még ekkor is ő válhat a fejlődés, növekedés szűk keresztmetszetévé.

- *A demokratikus döntéshozatal és az „abszolútizmus” között a Bajnok, illetve a társadalmi vállalkozás nem találja a megfelelő egyensúlyt.* Minden megkérdozett szakértő szót ejtett erről a témáról, amely így valóban az egyik legnagyobb kihívásnak tűnik. Egyikük folyamatos „kötéltáncként” írta le a demokratikus döntéshozatal és az egyszemélyi döntések, illetve a különböző üzleti, társadalmi, szervezeti prioritások közötti egyensúlyozást. A társadalmi vállalkozások Bajnokai rendszerint nagyon demokratikus, társadalmilag érzékeny, másokkal törődő emberek, számukra elsődleges fontosságú a körülöttük élők boldogsága és érdeke. Ez még nagyobb hangsúlyt kap, ha társadalmi vállalkozásuk szociális célja éppen a támogatott célcsoport munkavállalói foglalkoztatása. A Bajnokok erős késztetést éreznek, hogy munkavállalóikat mindenről megkérdozzék, mindenbe bevonják. Ugyanakkor az állandó demokrácia komplex üzleti tevékenység esetén nem hatékony, rendkívüli módon lelassítja, sőt időnként blokkolja a működést. Ezért szakértőink egyöntetű javaslata, hogy a demokrácia csak a stratégiai, hosszú távú döntések esetében érvényesüljön, ott viszont rendkívül fontos az összes munkatárs bevonása, mert ez biztosítja elkötelezettségüket is. Egy szakértőnk „felvilágosult abszolútizmusként” írta le az operatív döntések szintjét, amelyen a Bajnok és a vezetői csapat a célcsoport érdekeit jól ismerve és maximálisan figyelembe véve maga dönt az ilyen típusú kérdésekről. Ez érvényes a nehéz operatív döntésekre is, ahol egyensúlyra kell törekedni a hosszú távú üzleti célok elérése és a célcsoport érdekei között. A fogyatékkal élők foglalkoztató életterem megkérdozett tulajdonosa két operatív döntést említett példaként. Az egyik egy séf elbocsátása volt, aki üzletileg rendkívül jól teljesített, ugyanakkor rossz kapcsolatban volt a támogatott fogyatékkal élő alkalmazottakkal. Itt a hosszú távú társadalmi cél, a fogyatékkal élők foglalkoztatása jelentősen sérült, így a tulajdonos elbocsátotta a séfet. Ugyanakkor elfogadta egy óriási rendezvény cateringfeladatainak biztosítását, amely cégük túlélése, növekedése, imázsának építése szempontjából rendkívül fontos volt. Tudta, hogy ez a rendezvény meghaladja fogyatékkal élő alkalmazottjainak teherbírását, de felkészítette őket az egyszeri túlzott terhelésre, és más módon is igyekezett, hogy ez számukra is kivitelezhető legyen. Egy másik megkérdozett szakértőnk olyan menedzsmentkérdések demokratizálásáról beszélt, melyek vonatkozásában a támogatott munkavállalók érdeke rövid távon épp ellentétes volt a vállalkozás üzleti érdekeivel. Az alkalmazottak, kellő bölcsesség és hosszú távú gondolkodás hiányában, ragaszkodtak saját érdekeikhez, ami a vállalkozást üzleti hátrányba hozta, és

már középtávon is ellehetetlenítette működését. Az alkalmazottak úgy gondolták, „győzelmet arattak”, de valójában ők is rosszul jártak, hiszen a vállalkozás később megszűnt, így elveszítették munkahelyüket. A Bajnoknak társadalmi érzékenysége ellenére adott esetben fel kell tudni vállalnia, az anyaservezettől való függetlensége által pedig képesnek is kell lennie, hogy egy személyben a célcsoport érdekével rövid távon ellentétes döntést hozzon hosszú távú érdekeik védelmében.

- *A tervezés nem kellően folyamatos, átgondolt és szelektív.* A társadalmi vállalkozások életében előfordul, hogy az üzleti stratégiai gondolkodás nem kellően épül ki, ha a Bajnok nem üzletember, akkor ez nem válik vérvé. Így a vállalkozás „napról napra él”, gondot okoz neki mind a növekedés, mind a csökkenés, mert ezekre nincs felkészülve. A szakértők mindegyike hangsúlyozza a tervezés fontosságát, ezen belül is az alábbi szempontokat:
 - a) *Szelektív célmeghatározás:* Az esetek többségében ne legyen több egy-két stratégiai üzleti célnál. A társadalmi vállalkozás célrendszere már így is komplex, ha még üzletileg is bonyolódik, megvalósítása az adott vezető és csapat számára lehetetlenné válhat.
 - b) *Kockázati elemzés és scenáriók:* A vezetőség legyen tisztában az esetleg felmerülő kockázatokkal, és legyen terve ezekre, létezzenek üzleti scenáriók, váratlan mértékű növekedésre és csökkenésre is. Példaként éttermi szakértőnk azt az esetet hozta fel, amikor a déli órákban az étteremben sokkal többen várakoztak asztalra, mint amire ők számítottak. Erre is volt tervük: a várakozókat későbbi visszatérésre kérték, és ha ez nem volt lehetséges, rendelésüket előre felvették, hogy ebédszünetükbe így is beleférjenek.
 - c) *Kommunikáció:* A stratégiaalkotás a vezetőség részéről legyen kommunikációs folyamat. A Bajnok ne egyedül, az asztalánál ülve alkossa meg a stratégiákat és üzleti célokat, hanem folyamatos párbeszédben a munkavállalói csapattal és a külső szakértőkkel, érintettekkel.
 - d) *Mérhetőség:* A stratégiai célok legyenek mérhetők. Előre határozzuk meg a mérés és a folyamatos visszacsatolás módját is.

INTERJÚALANYOK

A tanulmány forrása az alábbi interjúalanyok véleménye, amely saját tapasztalataikból és szakirodalom-ismeretükből táplálkozik, továbbá a SIMPACT Nonprofit Kft. tapasztalata. Az interjúk 2020 tavaszán készültek.

1. ANDREI GEORGESCU

Hét éve aktív társadalmi vállalkozó, az MBQ nevű romániai társadalmi vállalkozás alapítója, amely hagyományos roma kézművesek jelenlétét támogatja az országos piacon. Hatéves aktív munkája során a támogatott roma kézművesek számát ötről huszonötre emelte, a társadalmi vállalkozás havi bevételét pedig ötszáz euróról húszezer euróra. Az online értékesítés mellett az MBQ boltot is nyitott, valamint partnerséget alakított ki több nemzetközi céggel, például az IKEA-val. Jelenleg a szakértő a Co/risom osztrák régiós társadalmi vállalkozás fejlesztőprojektjében dolgozik.

2. JAKAB ÁRON

Alapítója és vezetője a Fruit of Care nevű társadalmi vállalkozásnak, amely fogyatékkal élők foglalkoztatásával gyárt elsődlegesen vállalati ajándéktárgyakat. A társadalmi vállalkozás missziója a fogyatékosokkal szemben táplált előítéletek csökkentése, magas minőségű termékek gyártása által. A vállalkozás 2010-ben alakult, és évekig sikeresen működött, illetve jelenleg is működik kisebb, csökkenő volumennel, a dolgozókat többnyire másodállásban foglalkoztatva. Jakab Áron jelenleg társadalmi vállalkozások tanácsadását végzi az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.-nél.

3. KÁROLYI ANTAL

Angyalbefektető 2010 óta, és a Traction Tribe nevű Startup Accelerator alapítóinak egyike. Az elmúlt négy évben a Magyar Üzleti Angyal Egyesület elnöke. A szervezet célja a magyar angyalbefektetések katalizálása. Az Impact Ventures csoportnak is alapító tagja, korábban igazgatótanácsi tagja. Itt a cél olyan szervezetek és kezdeményezések támogatása, melyek fájdalmas társadalmi problémákkal foglalkoznak. Sok éve vesz részt személyesen is helyi közösségeket érintő társadalmi vállalkozásokban, és van egy saját társadalmi vállalkozása, melyben halláskárosultak végeznek IT-programozói munkát.

4. MÉSZÁROS ANDREA

A Kék Madár Alapítvány alapítója. A szervezet éttermeket, óvodát és csokoládéüzemet működtet fogyatékkal élők foglalkoztatásával, valamint munkaerőpiaci szolgáltatásokat nyújt részükre. Szociológusi, szociális munkás háttérrel egy hagyományos civil szervezet alapítója, melyet főleg EU-s és állami pályázati forrásokból finanszíroztak. Az évek során megtapasztalta a pályázatokkal kapcsolatos volatilitást és adminisztratív követelményeket, amelyek a civil szervezet munkáját hátráltatják, és saját finanszírozásra törekedve alapított társadalmi vállalkozást, mely jelenleg is sikeresen működik, növekedik, terjeszkedik.

5. MÉSZÁROS ANNA

Társadalmivállalkozás-szakértő, jelenleg az IFKA Közhasznú Nonprofit Kft.-nél végez társadalmi vállalkozásokkal kapcsolatos tanácsadói, fejlesztői és forrásosztói munkát. Korábban a NESsT nevű, társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezet igazgatótanácsának volt a tagja és több társadalmi vállalkozásnak a mentora. A társadalmi vállalkozási témakör egyik legismertebb szakértője Magyarországon.

6. NAGY GÁBOR

A SIMPACT Nonprofit Kft. egyik alapítója és ügyvezető igazgatója. A cég nonprofit menedzsmenttel, stratégiával és hatásméréssel foglalkozik civil szervezetek számára. Nagy Gábor közgazdász, multinacionális tanácsadó cégeknél kezdte karrierjét, az Ernst & Young és a Deloitte után a Boston Consulting Group korábbi vezetőjének kis stratégiai butik tanácsadó cégénél dolgozott. Jelenleg tanácsadói tudását a társadalmi vállalkozások segítésére használja, befektetőkkel, forrásosztókkal, alapítókkal dolgozik együtt, képzésekkel, testre szabott fejlesztési tervekkel, mentorálással és kapcsolatépítéssel segítve őket.

7. SZALAI ZSOLT

Közgazdász, karrierjét a pénzügyi szektorban kezdte, különböző bankoknál és befektető cégeknél dolgozott. Jelenleg szabadúszó tanácsadó, aki gyakran dolgozik társadalmi vállalkozásokkal. A KEVE Keresztény Vezetők Társaságának elnöke, és folyamatos önkéntes munkával segíti a református egyházat.

8. SZALAY ORSOLYA

Az Erste Bank magyarországi CSR-vezetője. Az Erste Bank a Dunai régióban az egyik vezető hitelintézet, kiemelt fókuszterülete a civil szféra és a civil bankolás. Az Erste Stiftung forrásosztó alapítvány, amely színvonalas inkubátorprogramokat (például SEEDS program) is kínál társadalmi vállalkozások számára. Szalay Orsolya személyesen is részt vesz a társadalmi vállalkozások fejlesztésében és befektetésre kész tételében, banki kölcsönök odaítélésében és a jelentkezők kezelésében.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BARTAL ANNA MÁRIA (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*, Budapest, Századvég.
- BORZAGA, CARLO – TORTÍA, ERMANNO (2007): A szociális gazdasági szervezetek a vállalatelméletben, in *Szociális gazdaság nemzetközi megközelítésben, az OECD tapasztalatai tükrében*, Budapest, Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, 6–45.
- BULLAIN, NILDA (1995): A nonprofit szervezet mint működő intézmény, in *Alapfokú kézikönyv civil szervezetek számára*, Budapest, NIOK–Soros.
- CORRY, OLAF (2010): Defining and theorizing the third sector, in TAYLOR, RUPERT (szerk.): *Third Sector Research*, New York, Springer, 11–20.
- COVIN, JEFFREY G. – SLEVIN, DENNIS P. (1991): A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 16, No. 1, 7–25.
- CSOBA JUDIT – FREY MÁRIA – G. FEKETE ÉVA – LÉVAI MÁRTA – SOLTÉSZ ANIKÓ (2007): *Szociális gazdaság kézikönyv*, Budapest, OFA.
- DEFOURNY, JACQUES (2001): From third sector to social enterprise, in BORZAGA, CARLO – DEFOURNY, JACQUES (szerk.): *The Emergence of Social Enterprise*, London – New York, Routledge.
- ESSE BÁLINT – LUKÁCS ÁGNES – MOLNÁR KRISZTINA – VARGA JUDIT (2013): *Társadalmiféle vállalkozók?*, Budapest, Helyi Mérték Alapítvány.
- FARKAS FERENC (2004): Nonprofit menedzsment, in DINYA LÁSZLÓ et al.: *Non-business marketing és menedzsment*, Budapest, KJK–KERSZÖV.
- G. FEKETE ÉVA – HUBAI LÁSZLÓ – KISS JULIANNA – MIHÁLY MELINDA (2017): Social Enterprise in Hungary, *ICSEM Working Papers*, No. 47, Liege, The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- KÁKAI LÁSZLÓ (2009): *Kik is vagyunk mi? Civil szervezetek Magyarországon*, Pécs, IDResearch Kft. – Publikon.
- KISS JULIANNA (2015): Társadalmi célok, gazdasági tevékenységek – A társadalmi vállalkozások definíciói, *Civil Szemle*, XII. évfolyam, 2015/1., 5–22.
- LYON, FERGUS – RAMDSEN, MARK (2006): Developing fledgling social enterprises? A study of the support required and means of delivering it, *Social Enterprise Journal*, Vol. 2, No. 1, 27–41.

- MAIR, JOHANNA – NOBOA, ERNESTO (2003): *Social Entrepreneurship – How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*, IESE Business School – University of Navarra – WP No. 251, <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0521-E.pdf> (letöltve: 2020. 10. 28.).
- MORT, GILLIAN MAREE SULLIVAN – WEERAWARDENA, JAY – CARNEGIE, KASHONIA (2003): *Social Entrepreneurship – Towards Conceptualization*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, No. 1, 76–88.
- NAGY ÁDÁM – NIZÁK PÉTER – VERECSEG ILONA (2014): *Civil társadalom – nonprofit világ*, Budapest, Új Ifjúsági Szemle Kiadó.
- PETHEŐ ATTILA ISTVÁN (2009): *A vállalati társadalmi felelősségen túl – A szociális vállalkozás*. Doktori értekezés, Budapest, Corvinus Egyetem.
- PRABHU, GANESH N. (1999): *Social Entrepreneurial Leadership*, *Career Development International*, Vol. 4, No. 3, 140–145.
- SOLTÉSZ ANIKÓ ET AL. (2005): *A szociális gazdaság jelene és jövője Magyarországon*, Budapest, NFI.
- SZEGEDI KRISZTINA – FÜLÖP GYULA – BEREZSK ÁDÁM (2016): *Social innovation in the Hungarian business sphere*, *International Journal of Learning and Change*, Vol. 8, No. 3–4, 261–277.
- TÓTH LAURA – VARGA ÉVA – VARGA PÉTER (2011): *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon 2011*, Budapest, NESST EUROPE Nonprofit Kft.
- YUNUS, MUHAMMAD (2005): *Rebuilding through Social Entrepreneurship*, Washington, Grameen Foundation USA.

LIFE STAGES AND MANAGEMENT CHALLENGES OF SOCIAL ENTERPRISES

Abstract

This article is based on SIMPACT Nonprofit Ltd.'s development experiences of social enterprises, and eight expert interviews of well-known social enterprise experts. The study is practice oriented, serving management and organizational recommendations and advice for social enterprises.

The study splits the operation life cycle of social enterprises can be split into three (plus one) stages, in which the characteristics, management methods and challenges of social enterprises differ. We suggest the below stages: Start-up stage, Maturity stage, Investment stage, Deterioration stage. The article discusses the organizational characteristics and management challenges of each stage.

Keywords: social enterprise, management, organization, life stage, practical advice, capital investment

Bakó Csaba

Közgazdász, a SIMPACT Nonprofit Kft. egyik alapítója és ügyvezetője. A Corvinus Egyetemen végzett tanulmányai után fél évet külföldön töltött, majd az IFUA Horváth & Partnersnél öt évig üzleti tanácsadás területen dolgozott. Ezután kilenc évig nonprofit szervezetek és társadalmi vállalkozások fejlesztésével foglalkozott, az Erste SEEDS program és a Badur Keltető program egyik kidolgozója.

Mészáros Ágnes

Közgazdász, a SIMPACT Nonprofit Kft. külső munkatársa. Karrierjét piackutatóként kezdte a TNS és ACNielsen cégeknél, majd közel két évtizedet dolgozott a Procter & Gamble-nél marketing és piackutatási pozíciókban. Saját vállalkozása jelenleg is működik, és több társadalmi projektben vállalt vezető szerepet.

