



SENIMA
Social Enterprises Management

1. PROJEKTEREDMÉNY

SENIMA Tananyag



**Az Európai Unió
társfinanszírozásával**

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.

Sokszorosítási engedély: A SENIMA konzorcium írásos engedélye nélkül a dokumentum semmilyen formában nem másolható, reprodukálható vagy módosítható sem részben, sem egészben. A dokumentum egészének vagy részének másolására, sokszorosítására vagy módosítására vonatkozó írásbeli engedélyen kívül a dokumentum szerzőinek és a szerzői jogi közlemény minden vonatkozó szakaszának egyértelmű hivatkozását is fel kell tüntetni. Minden jog fenntartva.

Változtatás joga: A szerzők bármikor, előzetes értesítés vagy magyarázat nélkül megváltoztathatnak minden információt, tartalmat, linket vagy egyéb üzenetet. A konzorciumi tagokat azonban tájékoztatni kell.

Copyright

© Copyright 2021 SENIMA

Projekt konzorcium:

Pályázó/Fő partner – LP: University of Lodz

Partner - P1: LT Synergy LTD (LTS)

Partner - P2: Csongrád-Csanád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara (CSMKIK)

Partner - P3: PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD (PCX)

Partner - P4: EUROCERT - European Inspection and Certification Company S. A. (EUROCERT)

Partner - P5: PRISM Impresa Sociale s.r.l. (PRISM)

Tartalomjegyzék

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MODELLJEI ÉS JOGI FORMÁI	8
1. Szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozói szemlélet.....	8
2. A társadalmi vállalkozások modelljeinek típusai és a társadalmi vállalkozási modellek létrehozásának eszközei	13
3. Az üzleti modell összetevői	20
4. Társadalmi vállalkozások jogi formái.....	28
5. Érdekeltek felek	36
INNOVÁCIÓ A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKNÁL	41
1. Az innováció és a társadalmi innováció fogalma	41
2. Digitális társadalmi innovációk.....	49
3. Vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)	56
4. Vezetés a társadalmi vállalkozásokban	60
5. Humán erőforrás-menedzsment	64
A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK PÉNZÜGYI MENEDZSMENTJE	69
1. Járadékos cash flow (Incremental cash flows)	69
2. Az elsüllyedt költségek szerepe	72
3. Eszközök elidegenítése (Asset disposal).....	74
4. Nominális kontra reálárak.....	76
5. Nettó jelenérték (NPV)	79
6. Belső megtérülési ráta (IRR)	82
7. Megtérülési idő	85
8. Jövedelmezőségi index (PI).....	88
9. Költség-haszon arány (BCR)	91
10. Mikrofinanszírozás	94
11. Közösségi finanszírozás (Crowdfunding)	100
VÁLLALATIRÁNYÍTÁS A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKNÁL	108
1. Jó kormányzás – tágabb értelmezésben	108
1.1. Európa Tanács: A jó kormányzás 12 alapelve.....	108

1.2. Egyesült Nemzetek Szervezete	111
2. A jó kormányzás és a szervezet	114
2.1. Miért érdemes létrehozni egy igazgatótanácsot? Előnyök	114
2.2. Hogyan fejlődnek az igazgatótanácsok a vállalat életciklusa során?.....	114
2.3. Igazgatótanács kiválasztása	116
2.4. Hogyan toborozzuk a megfelelő igazgatósági tagokat?	117
2.5. Hogyan és milyen időtartamra nevezünk ki igazgatósági tagokat?	118
2.6. Hogyan válasszuk ki a megfelelő irányítási struktúrát?	118
2.7. Milyen méretű tanács a megfelelő?	125
2.8. Igazgatótanács irányítása az optimális teljesítmény érdekében?.....	125
2.9. Igazgatótanácsok: Összefoglalás.....	129
3. A társadalmi vállalkozások jó kormányzásának kihívásai: a küldetéstől való eltávolodás és az elszámoltathatóság	130
4. Főbb szempontok.....	136

Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA AZ ÜZLETI MODELL SZAKASZAI	16
2. ÁBRA A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK MODELLJEINEK TÍPUSAI	18
3. ÁBRA AZ ÜZLETI MODELL ÖSSZETEVŐI	20
4. ÁBRA SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS (SEMC)	21
5. ÁBRA A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKAT CÉLZÓ KÖZPOLITIKAI KERETEKSEL RENDELKEZŐ ORSZÁGOK.....	30
6. ÁBRA AZ <i>INSTITUTE PROJECT MANAGEMENT, GRAPH ON POWER INTEREST GRID</i> ALAPJÁN	38
7. ÁBRA A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ FŐ ELEMEI ÉS JELLEMZŐI	42
8. ÁBRA ÉRTÉKLÁNC A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓK ESETÉBEN	46
9. ÁBRA A DIGITÁLIS TÁRSADALMI INNOVÁCIÓK FŐ CÉLJAI	51
10. ÁBRA A DIGITÁLIS TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ FOLYAMATA	52
11. ÁBRA A TÁRSADALMI INNOVÁCIÓ FORRÁSAI	57
13. ÁBRA REÁLBÉREK GRAFIKON.....	77
14. ÁBRA NÉVLEGES KONTRA REÁL ÁRUÁRAK.....	78
15. ÁBRA KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS MŰKÖDÉSE	103
16. ÁBRA KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS NEM PÉNZBELI ELŐNYEI.....	105
17. ÁBRA HIBRID SZERVEZETI MODELL	124

Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT KIVÁLASZTOTT ÜZLETI MODELL DEFINÍCIÓK	14
2. TÁBLÁZAT A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÁLTAL ELFOGADOTT JOGI STÁTUSZOK ÉS JOGI FORMÁK.....	31
3. TÁBLÁZAT AZ EGYES TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÁLTAL HASZNÁLT JOGI FORMÁK	34
4. TÁBLÁZAT NOMINÁLIS KONTRA REÁLÁRAK	76
5. TÁBLÁZAT A MEGFELELŐ IGAZGATÓSÁGI STRUKTÚRA KIVÁLASZTÁSA.....	119

Bevezetés

A társadalmi vállalkozások vagy az értékorientált "hibrid" vállalkozások a profitorientált és a nem profitorientált világ közötti, nehezen körülhatárolható térben működnek. Különleges erősségük a gazdasági, társadalmi és környezeti szükségletek egyidejű kielégítése.

Mivel a társadalmi vállalkozások hibrid jellegükből adódóan társadalmi, környezeti és pénzügyi célkitűzéseket ötvöznek, így a társadalmi vállalkozásoknak különleges képességekkel kell rendelkezniük e különböző célkitűzések megvalósításához. A növekedéshez és scale-uphoz való hozzáállást a szervezeti célokkal, tapasztalatokkal, az intézményi akadályokkal, valamint a kulcsszereplőkkel és ügynökségekkel összefüggésben kell megérteni. A társadalmi vállalkozásoknak nyújtott támogatást ezekhez az egyedi igényekhez kell igazítani, így a küldetésükkel és értékeikkel összhangban alakíthatják ki saját növekedési stratégiájukat. A társadalmi vállalkozások gyakran híján vannak az olyan belső készségeknek, mint a szakmai menedzsment, vagy éppen az üzleti ismeretek.

A társadalmi vállalkozásoknál jelentkező szükségleteket az Impact Hub az alábbi csoportokba sorolta: (1) gyenge hozzáférés a támogató hálózatokhoz, (2) közösségi kapcsolatok, (3) tudás- és készségfejlesztés - hozzáférés a tanulságokhoz, legjobb gyakorlatokhoz és trendekhez, (4) erőforrások és finanszírozás - a COVID-19 után a szükségletek megnövekedtek és további kihívásokkal járnak. A mai társadalmi vállalkozások által tapasztalt legfőbb kihívások a demográfiai változások, a népességvándorlás, az klímaváltozás, a regionális fejlődés és az etnikai csoportok marginalizálódása

Az Európai Unió definíciója és leírása szerint "a társadalmi vállalkozás a szociális gazdaság olyan szereplője, amelynek fő célja a társadalmi hatás elérése, nem pedig elsősorban a tulajdonosok vagy részvényesek profitszerzése. Működése során a társadalmi vállalkozás vállalkozói formában, innovatív módon termékeket és szolgáltatásokat nyújt a piac számára, és nyereségét elsősorban társadalmi célok elérésére fordítja. A társadalmi vállalkozásra jellemző a nyitott és felelősségteljes irányítás, a munkavállalók, a fogyasztók és a kereskedelmi tevékenységek által érintett érdekelt felek bevonása". Ez adja meg a Társadalmi Vállalkozás Menedzsment (Social Enterprise Management – SENIMA) project kontextusát, célkitűzéseit, valamint azokat a célcsoportos igényeket, amelyekre a projekt épít.

A SENIMA Tananyag a SENIMA projekt első eredményterméke, amely egy négy modulból álló képzési anyag:

- ⇒ 1. Modul: Társadalmi vállalkozások üzleti modelljei és jogi formái
- ⇒ 2. Modul: Innováció a társadalmi vállalkozásoknál
- ⇒ 3. Modul: A társadalmi vállalkozások pénzügyi menedzsmentje
- ⇒ 4. Modul: Vállalatirányítás a társadalmi vállalkozásoknál

A SENIMA ambiciózus célkitűzései a következők: 1. A társadalmi vállalkozói lét népszerűsítése, 2. A társadalmi vállalkozások képviselőinek olyan készségekkel és eszközökkel való felvértezése, amelyek elősegítik üzleti sikereiket és átsegítik őket egy-egy fontosabb fejlődési szakaszon. 3. A társadalmi vállalkozási ágazatban tevékenykedő új vállalkozók, kkv-k és start-up vállalkozások számára a szükséges készségek és eszközök biztosítása a vállalkozások növekedésének és fejlődésének elősegítése érdekében. 4. Gyakorlati pénzügyi

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



gazdálkodási útmutató kidolgozása. 5. A társadalmi vállalkozásokkal megismertetni a vállalatirányítás előnyeit. 6. Bemutatni a különböző társadalmi vállalkozások modelljeit és jogi formáit, hogy a jövőbeli társadalmi vállalkozók alkalmazkodni tudjanak az adott országban bekövetkező változásokhoz. 7. A társadalmi (szociális) innováció előmozdítása a társadalmi vállalkozási szektor jobb megértése, valamint annak oktatása révén. 8. A hálózatépítés, valamint a tudás, a tapasztalatok és a legjobb gyakorlatok megosztásának elősegítése. 9. Egy e-oktatási platform kifejlesztése 10. Eszköztár és alkalmazott esettanulmányok kidolgozása. 11. Tanúsítvány kidolgozása a tanulási tevékenységek, valamint a szélesebb értelemben vett kkv-k, start-upok és a vállalkozói szektorban működő társadalmi vállalkozások közötti hálózatépítés támogatására. 12. Hozzáférés biztosítása más földrajzi régiókhoz a jógyakorlatok és a tudáscsere érdekében. Reméljük, hogy a SENIMA mérhető javulást fog eredményezni a társadalmi vállalkozások teljesítményében. Várhatóan hatékonyabbá és eredményesebbé teszi a társadalmi vállalkozásokat, ezáltal növelve a hosszú távú fennmaradásuk esélyét, ami viszont kedvezőbb lehetőséget biztosít számukra küldetésük teljesítéséhez. Arra is számítunk, hogy a SENIMA több új társadalmi vállalkozás megalakulását fogja ösztönözni.

Igyekeztünk átfogó tananyagot nyújtani a társadalmi vállalkozások számára, hogy azok sikeresen tudják kezelni működési, pénzügyi és szervezeti kihívásaikat. Ezen kritikus készségek fejlesztésével a társadalmi vállalkozások maximalizálni tudják üzleti kilátásaikat, hogy teljesíthessék küldetésüket. A SENIMA koncepciója könnyen alkalmazható különböző méretű vállalkozásokban (mikro-, kkv- és nagyobb szervezetek).

A SENIMA Tananyag angol, görög, magyar, olasz és lengyel nyelven érhető el.

Bővebben: <https://senima.eu/>

A SENIMA Tananyag kidolgozásában résztvevő európai partnerországok: Ciprus (LT Synergy és PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD), Olaszország (PRISM IMPRESA SOCIALE S.R.L), Magyarország (CSONGRÁD-CSANÁD MEGYEI KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA) és Görögország (EUROCERT EYROPAIKI ETAIREIA EMEGHON KAI PISTOPOIHSEON ANONYMOS ETAIREIA). A project főkoordinátora a lengyel Lodzi Egyetem



1. MODUL

TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK ÜZLETI MODELLJEI ÉS JOGI FORMÁI

1. Szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozói szemlélet

Ebben a modulban meghatározzuk a társadalmi vállalkozás fogalmát, a társadalmi vállalkozói tevékenység célját, valamint a magán-, köz- és társadalmi vállalkozói szektort.

A szociális gazdaság a sokféle vállalkozásból és szervezetből áll, például szövetkezetekből, kölcsönös önszegélyező társaságokból, egyesületekből, alapítványokból és társadalmi vállalkozásokból, valamint egyéb, ország specifikus szervezeti formákból.

Mindegyikük azonos értékek mentén határozza meg működését, amelyek a következők: az emberek és társadalmi célok fontosabbak a tőkénél, demokratikus irányítás, szolidaritás, valamint a nyereség nagy részének újra befektetése a fenntartható fejlődési célok megvalósítása érdekében. A társadalmi vállalkozások közös célja, hogy pozitív hatást gyakoroljanak a helyi közösségekre és társadalmi célt szolgáljanak.

A szociális gazdaság üzleti modelljei arra irányulnak, hogy a nyereség nagy részét visszaforgassák a szervezetbe és/vagy egy adott társadalmi ügybe, és részvételen alapuló, demokratikus irányítási formát alkalmazzanak.

A társadalmi vállalkozói tevékenység a társadalmi problémák felismeréséről és a társadalmi változások eléréséről szól, vállalkozói elvek, folyamatok és műveletek alkalmazásával. Az egész arról szól, hogy egy adott társadalmi problémát teljeskörűen meghatározzanak, majd a kívánt változás elérése érdekében megszervezik, létrehozzák és működtetik a társadalmi vállalkozást. A társadalmi vállalkozók arra összpontosítanak, hogy jobb társadalmi eredményeket érjenek el egy adott közösség vagy az érdekeltek egy csoportja számára.

R. Martin és S. Osberg (2007) szerint a társadalmi vállalkozás két cél megvalósításában különbözik a kereskedelmi vállalkozásoktól: a társadalmi és az üzleti célok megvalósításában. A társadalmi vállalkozások működésének kulcseleme, hogy a társadalom egy jelentős részénél nagymértékű pozitív változás elérésére töreksszenek. Ugyanakkor ennek a változásnak a társadalomban elhanyagolt, elszigetelt és kiváltságaitól jelentősen megfosztott emberekre kell irányulnia.

Ezért a társadalmi vállalkozások működésének alapvető elemei az innováció, az egyértelmű pro-szociális küldetés, a kitűzött cél aktív követése és az

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



elvégzett tevékenységek iránti elkötelezettség. A társadalmi vállalkozás abban különbözik a jótékonyági szervezetektől, hogy a kereskedelmi vállalkozásokhoz hasonlóan viseli tevékenységeinek költségeit, és nyereségességre törekszik. A társadalmi vállalkozások által termelt

nyereség a társadalmi célok megvalósítását és a társadalmilag kívánatos értékteremtést szolgálja. A társadalmi vállalkozás gazdasági tevékenysége nemcsak jövedelemforrást jelent, hanem munkahelyeket is teremt a nehéz élethelyzetben lévő emberek számára.

A nemzetközi Ashoka szervezet szerint egy vezető társadalmi vállalkozónak a következő kritériumoknak kell megfelelnie:

- 1 Legyen egy társadalmi probléma megoldására irányuló **új ötlet**, megoldás, vagy megközelítés, amely megváltoztathatja a cselekvési mintát egy adott területen.
- 2 **Kreativitás** – A társadalmi vállalkozóknak kreatívnak kell lenniük a célok kitűzésében, a problémák megoldásában és az elképzeléseik megvalósításában.
- 3 **Vállalkozói szellem** - a társadalmi vállalkozóknak olyan vezetőknek kell lenniük, akik meglátják a lehetőségeket a változásban és az innovációban lehetőségeit, és részt is vesznek ezek megvalósításában.
- 4 **Társadalmi hatás** - a vállalkozónak olyan ötleteket kell megvalósítania, amelyek nagy potenciállal bírnak egy adott működési terület jelentős regionális vagy országos szintű megváltoztatására.
- 5 **Etikai szempontok** - a társadalmi vállalkozók a jelentős társadalmi változások bevezetésével sok ember gondolkodásmódját és cselekedeteit is megváltoztatják.

Ezért a társadalmi vállalkozóknak bizalmat kell ébreszteniük, és nem szabad kétséget hagyniuk tevékenységük etikussága felől. Ha a társadalom nem bíz az innovátorokban, azok esélye a sikerek elérésére sokkal kisebb (Ashoka Lengyelország).

Az Európai Bizottság (2015) szerint a társadalmi vállalkozások olyan szervezetek, amelyek:

- ✓ átlátható, innovatív és felelős módon irányítják, különösen a munkavállalók, az ügyfelek és a vállalat üzleti tevékenysége által érintett érdekelt felek bevonásával;
- ✓ fő céljuknak a társadalomra gyakorolt pozitív hatást tekintik, nem pedig a pénzügyi hasznot;
- ✓ a megszerzett erőforrások nagy részét az adott társadalmi célok elérésére fordítják;
- ✓ irányítása átlátható, innovatív és felelős módon történik, bevonva a munkavállalókat, ügyfeleket, valamint a vállalkozás üzleti tevékenysége által érintett feleket.

A társadalmi vállalkozás egy nonprofit szervezeten belüli részlegként, programként vagy profitközpontként is működhet, és nem feltétlenül rendelkezik az anyaszervezettől eltérő jogi személyiséggel. Lehet a nonprofit anyavállalat leányvállalata is, amelyet for-profit vagy nonprofit formában jegyeztek be. Sok szervezet egyszerre használja a különböző struktúrák keverékét (<http://www.4lenses.org/setypology>).

Austin és társai (2006) megállapítják, hogy a társadalmi vállalkozók nem tudnak hozzáférni ugyanazokhoz a tőkepiacokhoz, mint a kereskedelmi vállalkozók. Ezt a nonprofit szervezetek által termelt többlet nem elosztási korlátozásával, valamint a profitorientált vagy hibrid társadalmi vállalkozások beágyazott társadalmi céljával magyarázzák.

Továbbá nehéz kompenzálni a társadalmi vállalkozás munkavállalóit.

Különbségek a teljesítmény mérésében: Austin és társai (2006) rámutatnak, hogy a társadalmi célú vállalkozók esetében sokkal nehezebb mérni a társadalmi célú teljesítményt, szemben a kereskedelmi vállalkozókkal, akik kézzelfogható és számszerűsíthető teljesítménymérőket használhatnak.

Különbségek az innovációban: Bár az innovációt a társadalmi vállalkozások kulcsfontosságú témájaként ismerik el, jóval nehezebb a társadalmi vállalkozói szellemhez kapcsolódó innovációs elmélet megalkotása (Short et al., 2009).

Lehetőségek közötti különbségek: Austin és munkatársai (2006) megjegyzik, hogy a kereskedelmi és a társadalmi vállalkozói tevékenység elsődleges fókuszja eltérő, nevezetesen az előbbinél ez a gazdasági, az utóbbinál pedig a társadalmi hozam. Fogalmilag a lehetőségek hasonlóknak tűnnek a kereskedelmi és a társadalmi vállalkozói tevékenységekben; a gyakorlatban azonban ez nem így van, a küldetések és a piaci kudarcra adott válaszok különbségei miatt. A célkitűzések közötti alapvető különbségek miatt a lehetőségek értékelése is eltérően történik.

Kockázati különbségek: A társadalmi vállalkozások kockázatvállalásával kiemelten foglalkoznak a kutatók. Short et al. (2009) két érvet is felhozott: Az egyik a logikai elméleten alapul, amely szerint a társadalmi vállalkozók kockázatkerülőbbek, mint a kereskedelmi vállalkozók, mivel az előbbieknél a vállalkozás túlélése van középpontban. Amit empirikusan még vizsgálni kell, az a vállalkozói orientáció.

Bibliográfia

- [1] Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J., (2006), Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1).
- [2] Ashoka Polska, <https://www.ashoka.org/pl-pl/recommend-ashoka-fellow> (access 05.02.2022).
- [3] Komisja Europejska The Social Business Initiative of the European Commission, Brussels 2015. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf> (megtekintve 10.02.2022).
- [4] Martin R.L., Osberg S., (2007), Social Entrepreneurship: The Case for Definition, *Stanford Social Innovation Review*, Spring. http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf (megtekintve 05.02.2022).
- [5] Saebi, T., Foss, N.J., Linder, S. (2019), Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises, *Journal of Management* 45, No.1.



2. A társadalmi vállalkozások modelljeinek típusai és a társadalmi vállalkozási modellek létrehozásának eszközei

A társadalmi vállalkozók által végzett tevékenységek vállalásának és végrehajtásának indítékai üzleti és nem üzleti szempontból is elemezhetők. A vállalkozói tevékenységek a lehetőségek azonosításával kezdődnek, azaz olyan helyzetekkel, amikor az erőforrásokat oly módon használják fel, hogy nyereség formájában pénzügyi előnyöket, valamint nem pénzügyi előnyöket generáljanak – ilyen például a vállalkozói imázs, pszichológiai és etikai előfeltételek, preferenciák és értékek. A lehetőségek azonosításának folyamatát számos tényező alakítja, mint a személy által szerzett információk, nézetei és tulajdonságai. Az információkhoz való hozzáférés függ az élettapasztalattól, a kapcsolati hálótól, az iskolázottságtól és a keresés módjától. Ebben az összefüggésben a társadalmi vállalkozó fontos képessége, hogy gyorsan fel tudja mérni az egy adott ötlet révén keresett lehetőség potenciális hatásait, és el tudja dönteni, hogy milyen erőforrásokat és időt kell rá fordítani.

Az üzleti modell a vállalkozás rendelkezésre álló erőforrások és az ügyfelek számára értéket teremtő tevékenységek közötti kapcsolatok rendszerét foglalja magában. A társadalmi vállalkozók esetében a tevékenység motivációja az elért nyereség és a társadalmi célokhoz való közeledés összekapcsolása. E célok megvalósítása hozzájárul bizonyos társadalmi problémák megoldásához, ebben az összefüggésben a társadalmi szerepvállalás a vállalkozás fő célja, nem pedig kiegészítő tevékenység, amely a hagyományos üzleti modellek módosítását követeli meg.

Az üzleti modell egy vállalkozás - beleértve a társadalmi vállalkozást is - működtetésének egyfajta mintája, ami kapcsolódik mind a

versenystratégiához vagy az ügyfelek számára történő értékteremtés módjához, mind pedig a pénzügyi célok elérésének módszereihez (Kaplan 2012). Az üzleti modell lehetővé teszi a társadalmi vállalkozás működésére és fejlesztésére vonatkozó lehetőségek kidolgozását, például a "mi lenne, ha" technika alkalmazásával - mi lenne, ha ezt a tételt kivennénk a költségekből, mi lenne, ha csökkentenénk az árat, mi lenne, ha új értéket adnánk hozzá stb. Hogyan befolyásolja ez az ügyfélértéket, a bevételt és végső soron a nyereséget? A gyakorlatban ez a megközelítés azt jelenti, hogy új megoldásokat keresünk a meglévő folyamatokra, valamint új bevételi forrásokat.

A témával foglalkozó szakirodalomban az üzleti modellnek számos definíciója létezik (lásd az 1. táblázatot), ami nagyon megnehezíti a fogalom egyértelmű meghatározását. E definíciók elemzése lehetővé tette, hogy az üzleti modell meghatározásának három különböző megközelítését különböztessük meg (Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005):

- ✓ A szerzők az első megközelítés szerint az üzleti modell fogalmának meghatározására, összetevőinek elkülönítésére és elméleti fogalomként való leírására összpontosítanak.
- ✓ A második megközelítés az üzleti modellek típusainak elkülönítéséből és sajátosságaik elemzéséből áll.
- ✓ A harmadik megközelítés az üzleti modellek koncepciójának kialakítására és bemutatására vonatkozik, amelyek egy adott vállalkozástípusra - beleértve a társadalmi vállalkozásokat is - irányulnak.

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



1. táblázat Kiválasztott üzleti modell definíciók

Szerző	Definíció
J. Magretta	Az üzleti modell megmutatja, hogyan ötvözik és alakítják át az erőforrásokat, hogy értéket teremtsenek az érdekeltek számára, és hogyan fizetik meg a vállalatot az érdekeltek a számukra nyújtott értékekért cserébe.
A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci	Az üzleti modell egy bizonyos fogyasztói csoportoknak szóló vállalati értékínálat és egy olyan vállalati felépítés, amely kedvező és fenntartható bevételi források létrehozására alkalmas.
S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder	Az üzleti modell négy fő összetevőből áll, amelyek a következők: stratégiai döntések, értékhalózatok, értékteremtés és az értékesítés.
D.J Teece	Az üzleti modell azt írja le, hogy a vállalat hogyan nyújt értéket az ügyfélnek, és ez hogyan jelenik meg a nyereségében.
D. Demil, X. Lecocq	Az üzleti modell meghatározza a működési módot és a fenntartható fejlődés és növekedés biztosításához felhasznált erőforrásokat.
D. Mitchel, C. B. Coles	Az üzleti modell meghatározza azokat a kapcsolódó elemeket, amelyek választ adnak a mit? hogyan? mikor? miért? hol? mennyiért? kérdéseire, melyek a terméknek és a szolgáltatásnak az ügyfél és a végfelhasználók számára értékesítő kapacitással kapcsolatosak.
B. Mahadevan	Az üzleti modell három, a vállalat számára kritikus fontosságú tényező - a partneri érték, a bevételi és a logisztikai folyamatok - egyedülálló elege.

Forrás: saját tanulmány az alábbiak alapján: Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) *Business Models as Models*, Long Range Planning, nr. 43; Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective*, European Management Journal, no. 30, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, *Clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept*, Communications of Association for Information Systems, 2005, Volume 14.

Az üzleti modell meghatározza a vállalkozás fenntarthatóságának és növekedésének biztosításához használt működési rendet és erőforrásokat. Így az üzleti modell általában erőforrásokból és kompetenciákból, szervezeti struktúrából, valamint a termékek/szolgáltatások által kínált értékajánlatból áll. Ez a vállalat "menetrendje", mint egyfajta gondolkodásmód az üzletről, amely tartalmazza az üzleti koncepció konkrét tevékenységekre való átültetésének elemeit, és meghatározza az ügyfél számára történő értékteremtés módját.

Az üzleti modell meghatározott funkciókat lát el (Chesbrough 2010):

- ✓ meghatározza az értékajánlatot - a célcsoportok leírását, az igényeik feltérképezését, az értékteremtésre vonatkozó ajánlatot, az ügyfelet befolyásoló tényezők felmérését.
- ✓ meghatározza a piaci szegmenseket - a célcsoport kiválasztásával, a piaci szolgáltatási irányelvek kijelölésével, az egyes piaci szegmensek igényeinek feltárásával.
- ✓ meghatározza az értéklánc szerkezetét - ezen a ponton olyan vezetői döntések születnek, amelyek választ adnak a következő kérdésekre: milyen tevékenységeken keresztül kell értéket teremteni az ügyfél számára, és hogyan fogja a vállalat az érték egy bizonyos részét hasznosítani.
- ✓ meghatározza a pénzügyi és nem pénzügyi haszonszerzés folyamatát - az eszközök, az ár- és költségpolitika kiválasztását, amely a tervezett jövedelemszint eléréséhez vezet; és meghatározza a vállalat pozícióját az értékláncban.
- ✓ meghatározza a versenyképességi stratégiákat - választ ad a következő kérdésekre: hogyan tud egy vállalat versenyelőnyt elérni, és azt felhasználni a vállalat bővítésére és a piaci versenypozíciójának javítására?
- ✓ meghatározza a növekedési stratégiákat - meghatározza a növekedés irányait és területeit, illetve az integráció vagy diverzifikáció révén történő intenzív növekedést.

Az üzleti modell a következő értékteremtési forrásokat különbözteti meg az ügyféligények szempontjából (Sparviero 2019; Amit, Zott, Massa 2011):

- ✦ *Hatékonyág* - a hatékonyság növekedését a vállalkozás és az ügyfél közötti információhoz való hozzáférés aszimmetriájának csökkenése eredményezi, pl. az interneten keresztül, ami gyorsabb és könnyebb döntéshozatalt tesz lehetővé a nagyobb mennyiségű megszerzett információ segítségével. A hatékonyságjavulás forrásaként a tranzakciós költségek csökkenését is megemlíthetjük.

- ✦ *Kiegészítő képesség* - az érték forrása lehet a stratégiai erőforrások komplementaritása, ez vonatkozik a fogyasztótól a kedvezményezettnek nyújtott egymást kiegészítő javakra is, amelyek nagyobb értéket biztosítanak, mint az egyes javak külön-külön való birtoklásának összértéke.
- ✦ *Értékmegőrzés* - az üzleti értékteremtési potenciál annál nagyobb, minél több vevőt motiválnak a vásárlások megisméltésére, valamint a kapcsolatok fenntartására és megerősítésére. A megtartás jelentős előnyeinek forrása az, hogy egy adott terméket vagy szolgáltatást elsőként javasolnak - azaz értéket teremtenek az ügyfél számára.
- ✦ *Innováció* - az új termékek és szolgáltatások, folyamatok, valamint az új értékesítési és marketing módszerek az értékteremtés alapját képezik.

Az üzleti modell koncepciója a társadalmi vállalkozás működésének átfogó logikáját jelenti, és a vállalkozás és környezete között fennálló kapcsolatok meghatározására is szolgál. A jó üzleti modellt nemcsak felépíteni kell, hanem a környezetben bekövetkező változásokkal együtt módosítani is, ami a vállalat működési stratégiájának átalakítását eredményezi. Az üzleti modell egy gazdálkodó szervezet holisztikus megközelítése, egyfajta üzleti folyamatarchitektúra, amely a működési tevékenység szakaszainak meghatározásából, a koncepció jellemzéséből és e folyamatok kialakításából áll.



1. ábra Az üzleti modell szakaszai

Forrás: saját tanulmány az alábbiak alapján: Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.

Az üzleti modell kidolgozása során a következő fázisokat különböztetjük meg (Osterwalder & Pigneur 2010):

1

Mozgósítás – a csapat felkészítése az üzleti modell megtervezésére. Ennek a fázisnak a fő célja, hogy rámutasson egy új modell létrehozásának szükségességére, amely a projektcsapat kreativitásán és innovációján alapul,

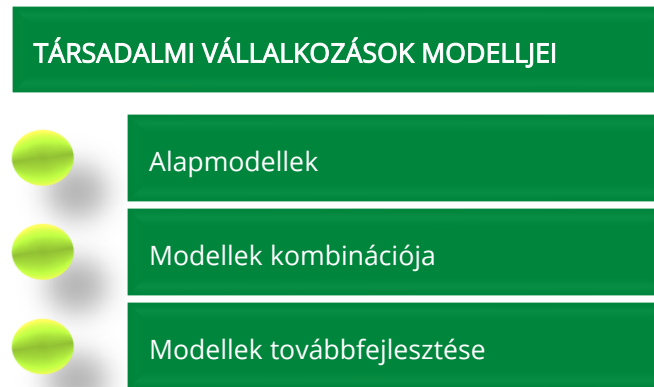
Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.

- 2 **Kezdeti szakasz** – a vállalkozási környezet és a vállalkozás jelenlegi állapotának elemzése,
- 3 **Ötletelési szakasz** – az új üzleti modellre vonatkozó ötletek kidolgozása,
- 4 **Integrációs szakasz** – a koncepció finomítása (vevők, értékajánlat, erőforrások, folyamatok, jövedelemtermelés),
- 5 **Megvalósítási szakasz** – a modell megvalósítása,
- 6 **Menedzsment** – a projekt nem ér véget a megvalósítással, hanem folyamatos munkát és a piac folyamatos nyomon követését igényli. Az üzleti modellek érvényessége rövid, és állandó módosításokat és átalakításokat igényelnek - ez az instabil környezetből következik.

Egy társadalmi vállalkozás üzleti modelljének kialakításakor nehéz eldönteni, hogy az általunk létrehozott struktúrának megvan-e az esélye a társadalmi célok elérésére és áttörő megoldássá válik-e, amely lehetővé teszi a hatékony versenyt és a profittermelés eredményességét.

A társadalmi vállalkozások üzleti modelljének meghatározása során felmerülő fontos szempontok:

- ✓ A projekt által elért társadalmi és gazdasági eredmények egyidejű elérése.
- ✓ A profitot a vállalat működésének szükséges elemeként kezelni, amelynek köszönhetően lehetséges a társadalmi problémák megoldása.
- ✓ Jelentős pozitív társadalmi hatások létrehozása a természeti környezetre és a társadalomra gyakorolt negatív hatások csökkentése mellett.
- ✓ Az érték létrehozásának és közvetítésének fenntartható és integrált módja.
- ✓ Az értékajánlat vonzereje mind a vállalat ügyfelei, mind más érdekelt felek számára.



2. ábra A társadalmi vállalkozások modelljeinek típusai

Forrás: saját szerkesztés a következők alapján: <http://www.4lenses.org/setypology>

Az első csoport - alapmodellek, mintapéldák (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ✦ piaci közvetítő modell - a társadalmi vállalkozás a piaci közvetítő modellt követve szolgáltatásokat nyújt a célcsoportnak vagy "ügyfeleinek", a kistermelőknek (magánszemélyeknek, cégeknek vagy szervezeteknek), hogy segítse őket a piacra jutásban. A társadalmi vállalkozások szolgáltatásai hozzáadott értéket teremtenek az ügyfelek által előállított termékekhez, jellemzően ezek a szolgáltatások magukban foglalják a termékfejlesztést; a gyártási és marketing támogatást; és a hitelezést. A piaci közvetítő az ügyfelek által előállított termékeket vagy közvetlenül megvásárolja, vagy bizományba veszi, majd a termékeket a magas árrésű piacokon felárral értékesíti.
- ✦ foglalkoztatási modell - a társadalmi vállalkozás foglalkoztatási modellje foglalkoztatási lehetőségeket és munkahelyi képzést biztosít a célcsoportok vagy "ügyfelek" számára, akiknek a foglalkoztatás terén jelentős akadályokkal kell szembenézniük, mint például a fogyatékkal élők, hajléktalanok, rászoruló fiatalok és volt bűnözők. A szervezet az ügyfeleit foglalkoztató vállalkozást működtet, és termékeit vagy szolgáltatásait a szabad piacokon értékesíti. A vállalkozás típusát az ügyfelek számára létrehozott munkahelyek megfelelősége, a készségfejlesztés, az ügyfelek képességeinek és korlátainak való megfelelés, valamint a piaci életképesség határozza meg.
- ✦ vállalkozástámogatási modell - a társadalmi vállalkozás vállalkozástámogatási modellje üzleti támogatást és pénzügyi szolgáltatásokat kínál célcsoportjának vagy "ügyfeleinek", önfoglalkoztató magánszemélyeknek vagy cégeknek. A társadalmi vállalkozás ügyfelei ezután a szabad piacon értékesítik termékeiket és szolgáltatásaikat.

A második csoport – modellek kombinációja, mintapéldák (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ✦ A modellek kombinálása - A társadalmi vállalkozások kombinálják a működési modelleket, hogy kihasználják a lehetőségeket mind a kereskedelmi piacokon, mind a szociális ágazatokban. A

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.

kombinálás olyan stratégia, amely a társadalmi hatás maximalizálására, valamint a bevételek diverzifikálására szolgál új piacok elérésével vagy új vállalkozások létrehozásával. A gyakorlatban a legtöbb tapasztalt társadalmi vállalkozás kombinálja a modelleket - kevés társadalmi vállalkozás működési modellje működik változatlan formában. A működési modellek olyanok, mint az építőelemek, amelyeket úgy lehet elrendezni, hogy a szervezet pénzügyi és társadalmi céljait a legjobban elérje. A modellkombinációk a társadalmi vállalkozáson belül (komplex modell) vagy az anyaszervezet szintjén (vegyes modell) fordulnak elő.

A harmadik csoport - Modellek továbbfejlesztése - mintapéldák (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ✦ társadalmi franchise - Egy szervezet franchise-ba adhatja "bevált társadalmi vállalkozási modelljét", és eladhatja azt más nonprofit szervezeteknek, hogy saját vállalkozásként működtessék. A franchise a replikáció révén erősíti azokat a nonprofit szervezeteket, amelyek életképes, de nem skálázható társadalmi vállalkozásokat működtetnek.
- ✦ a társadalmi vállalkozás magán-nonprofit partnerségi modellje - kölcsönösen előnyös üzleti partnerség vagy közös vállalkozás egy for-profit vállalkozás és egy nonprofit szervezet között. A partnerség létrejöhet egy meglévő társadalmi vállalkozással, vagy eredményezheti egy új szervezet vagy szolgáltató központ létrehozását.

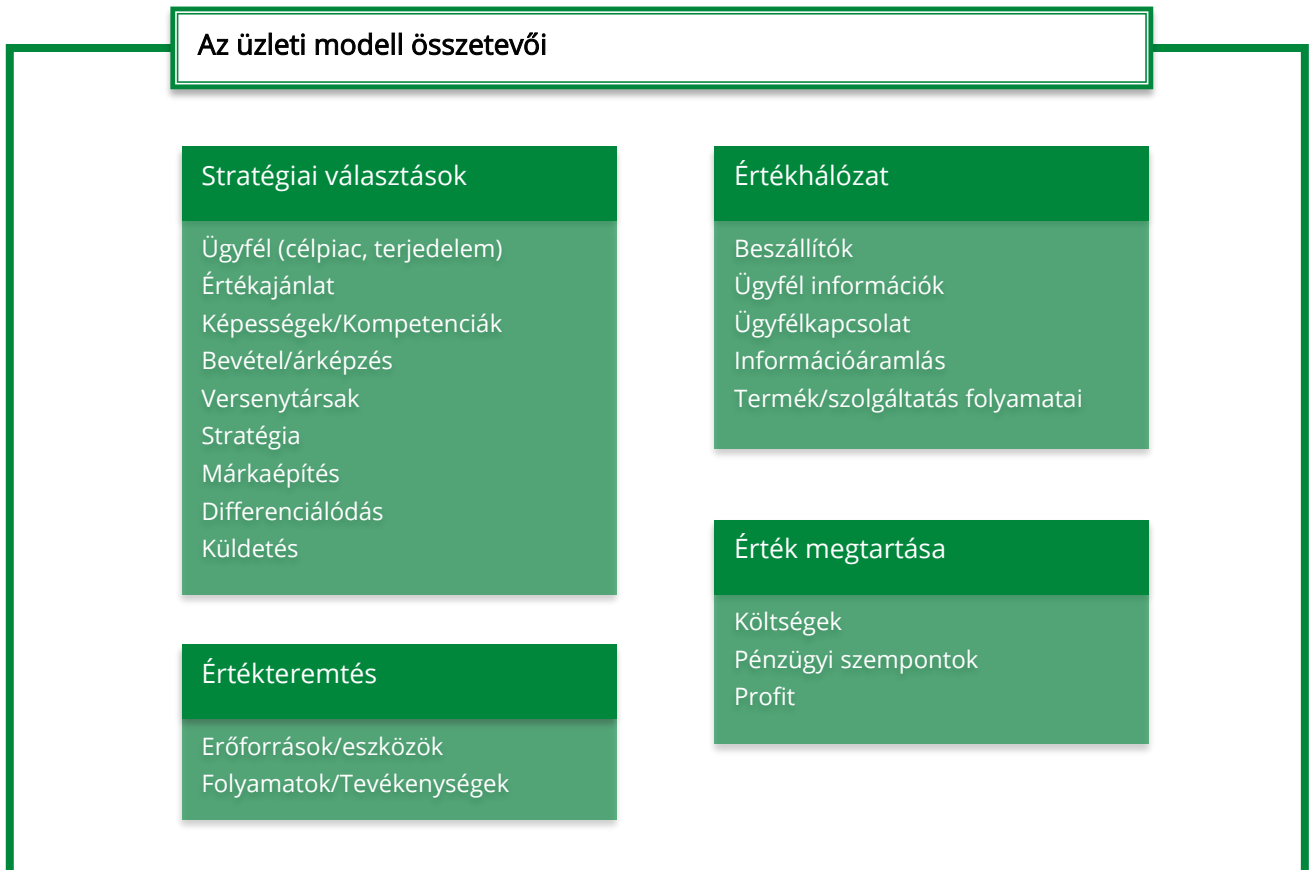
Bibliográfia

- [1] Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) Business Models as Models, Long Range Planning, no. 43.
- [2] Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective, European Management Journal, nr. 30.
- [3] Chesbrough H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, Long Range Planning 43.
- [4] Kaplan S. (2012), The Business Model Innovation Factory - How to Stay Relevant When The World is Changing, Wiley, London.
- [5] <http://www.4lenses.org/setypology> (access 10.02.2022).
- [6] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [7] Osterwalder A., Y. Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005) Clarifying Business Models: Origins, present, and future of the concept, Communications of Association for Information Systems, Volume 14.
- [8] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.
- [9] Zott, C., R. Amit, and L. Massa (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research. Journal of Management 37 (4): 1019–1042.



3. Az üzleti modell összetevői

Az üzleti modell definiálásának módjáról szóló szakirodalom elemzése alapján számos megközelítés, valamint az üzleti modellek különböző elemei határozhatók meg. S. Shafer, H. Smith és J. Linder (2005) szerint az üzleti modell négy fő összetevőből áll: stratégiai döntések, értékhálózat, értékteremtés és értéknovelés (vö. 3. ábra).



3. ábra Az üzleti modell összetevői

Forrás: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, The power of business models, Business Horizons, (48) 2005, s. 202.

A társadalmi vállalkozás üzleti modelljének összetevői a következők:

- 1 Egy innovatív ötlet.
- 2 Cél - megoldás vagy valamilyen társadalmi megoldás elősegítése.
- 3 Egy termék/szolgáltatás - akárcsak a termék/szolgáltatás egy kiválasztott társadalmi probléma megoldására - a társadalmi szerepvállalás a vállalat fő célja, nem pedig kiegészítő tevékenység.
- 4 A klasszikus vállalkozások ismervei - a vállalkozás profitál a termékek/szolgáltatások értékesítéséből, alkalmazottakat foglalkoztat, és minden törvény vonatkozik rá.

Az üzleti modellek leírásának egyik legismertebb iránya a két szerző, A. Osterwalder és Y. Pigneur (Osterwalder, Pigneur 2010) - Business Model Canvas (BMC) modellje. Ennek a modellnek a kiindulópontja az ügyfél, a piaci szegmens meghatározása, majd a következő lépés az értékajánlat meghatározása. Az értékajánlat a modell egyik kulcseleme. Az úgynevezett értéktérképek (olyan termékek és tevékenységek, amelyek egyrészt az akadályok és az ügyfél félelmeinek enyhítésére irányulnak, másrészt - a várható előnyökre adott válaszként - megfelelő szintű szolgáltatást kell nyújtaniuk) meghatározása által foglalkozik az ügyfél igényeivel, a várható előnyökkel és az ajánlat kiválasztásának várható költségeivel. Az ügyfelek és az értékajánlatok meghatározását ki kell egészíteni azoknak a csatornáknak a megjelölésével, amelyeken keresztül ezeket az értékeket közvetíteni fogjuk, valamint az ügyfelekkel való kommunikáció módjával, továbbá meg kell határozni a velük kialakítandó kapcsolat jellegét. A modell fennmaradó elemei meghatározzák az ügyfél számára az értékajánlatok megvalósításához szükséges erőforrásokat és tevékenységeket, és ismertetik a legfontosabb partnereket. Az üzleti modell leírása a bevételi források és a költségek szerkezetének meghatározásával zárul. Ez a modell alkalmazható a társadalmi célokat és gyakran környezetvédelmi célokat követő társadalmi vállalkozásokra is, két elemmel kiegészítve: (1) az üzleti modell társadalmi és környezeti költségei (azaz negatív hatásai) és (2) az üzleti modell társadalmi és környezeti hasznai (azaz pozitív hatásai) (Osterwalder és Pigneur 2010, 265. o.).



4. ábra Social Enterprise Model Canvas (SEMC)

Forrás: Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.

A Social Enterprise Model Canvas elemei (SEMC)

■ Partnerek (KP)

- ✦ a beszállítók és alvállalkozók hálózatát írja le, amelyek közvetlen hatással vannak a vállalat működésére.
- ✦ Ki a legfontosabb partnerünk?
- ✦ Milyen külső vállalatokkal vagy szervezetekkel kell együttműködnünk?
- ✦ Milyen kulcsfontosságú tevékenységeket végeznek partnereink?

A partnerség a különböző partnerekkel való együttműködésen keresztül végzett tevékenységek és folyamatok kiválasztása. Az üzleti partnerség más szervezetekkel való közös vállalkozások hálózata, amelyek szükségesek az értékteremtéshez és a kereskedelmi forgalomba hozatalhoz.

■ Tevékenységek (KA)

Azok a tevékenységek, amelyek szükségesek ahhoz, hogy egy vállalkozás kapcsolatot alakítson ki az ügyfelekkel, hozzáadott értéket nyújtson számukra, és bevételi forrást teremtsen.

- ✦ Milyen lépéseket kell tennünk annak érdekében, hogy értékajánlatunkat eljuttassuk ügyfeleinkhez?
- ✦ Milyen lépéseket kell tenni az ügyfélhez vezető csatornáink és a velük való kapcsolataink megfelelő működtetéséhez?

A fő tevékenységek a vállalat profiljától függően eltérőek. Egyes vállalatok esetében ilyen tevékenység lehet maga a termék, azaz az áruk előállítás és szállítása. Mások számára a társadalmi problémák megoldása lesz a kulcsfontosságú tevékenység.

■ Erőforrások (KR)

Ez a rész tartalmazza a hozzáadott érték létrehozásához, valamint az értéknek az ügyfelek felé történő eljuttatásához szükséges erőforrásokat.

- ✦ Milyen kulcsfontosságú erőforrásokra van szükségünk ahhoz, hogy értékajánlatunkat felkínáljuk?
- ✦ Milyen erőforrásokra van szükség a forgalmazási csatornák megfelelő működéséhez?
- ✦ Milyen erőforrásokat igényelnek ügyfélkapcsolataink?

A kulcsfontosságú erőforrások közé tartoznak az materiális erőforrások (pl. gépek, eszközök, raktárak), a pénzügyi erőforrások (az ügyfél számára történő értékteremtéshez szükséges pénzügyi források), a szellemi erőforrások (szerzői jogok, szabadalmak) és az emberi erőforrások (humán tőke).

■ Értékajánlat (VP)

Ez a vállalat által az ügyfelei számára kínált előnyök összessége, amelyekkel megoldhatók problémáik. Konkrét termékek vagy szolgáltatások, amelyek értéket teremtenek bizonyos vevői szegmensek számára.

- ✦ Milyen értéket teremtünk ügyfeleink számára?
- ✦ Milyen ügyfélproblémákat akarunk megoldani?
- ✦ Mi a legfontosabb az ügyfelek számára?
- ✦ Mi a legnagyobb érték számukra?

Az értékajánlat az, ami arra készíti a vásárlót, hogy az Ön termékét válassza a versenytársai termékei helyett. Az értéknek meg kell oldania az ügyfél problémáit vagy ki kell elégítenie az igényeit. Az értékajánlatok lehetnek konkrét előnyök, például társadalmi előnyök.

Az ügyfélnek nyújtott értéket a piaci ajánlat tartalmazza. Az érték annál értékesebb, minél kevesebb helyen található meg az ajánlat, és minél egyedibb az érték nyújtásának a módja. A vevőnek nyújtott érték mérhető formában jelenik meg: mennyiségi, pl. alacsonyabb ár, és minőségi, pl. minőség, márka és elérhetőség.

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



■ Ügyfélkapcsolat (CR)

Ez az elem leírja, hogy a vállalkozás milyen típusú kapcsolatban áll az egyes vevői szegmensekkel. Ez az információ vonatkozhat az ügyfelek elvárásaira, hogy milyen módon elégíthetik ki igényeiket, valamint a vállalkozó által a probléma megoldására tett javaslatokra.

- ✦ Milyen kapcsolatokat várnak el tőlünk ügyfeleink?
- ✦ Meg tudunk-e felelni ezeknek az elvárásoknak?
- ✦ Az ügyfelekkel való kapcsolatteremtés módja illeszkedik-e az üzleti modell más területeihez?

Írja le, hogy a vállalat milyen típusú kapcsolatot fog kialakítani az egyes vevői szegmensekkel. Gondolja át, hogy mi a célja ezeknek az interakcióknak. Lehet, hogy az Ön vállalkozása például elsősorban az új ügyfelek megszerzésével vagy a meglévő ügyfelek megtartásával törődik.

■ Csatornák

A modellnek ez a része azt írja le, hogyan lehet hozzáadott értéket nyújtani az egyes vevői szegmensek számára.

- ✦ Hogyan teremtsék kapcsolatot az ügyfelekkel?
- ✦ Milyen csatornákat szeretnék használni?
- ✦ Milyen módszerek működnek a legjobban?
- ✦ Milyen költségekkel járnak az egyes csatornák?

Határozza meg azokat a csatornákat, amelyeken keresztül tájékoztatja ügyfeleit a termékeiről vagy szolgáltatásairól. Az üzleti modelltől függően a csatornák elsősorban arra szolgálhatnak, hogy a címzettek figyelmét felhívják a vállalat által kínált termékekre vagy szolgáltatásokra. Fontolja meg, hogy közvetlen csatornákat (például a vállalat telephelyén vagy az online áruházában értékesít) vagy közvetett csatornákat (partnerüzletek, nagykereskedők) kíván-e használni.

A kommunikációs csatornák célja az ügyfelek tájékoztatása a vásárlási döntés különböző szakaszaiban, a terjesztési csatornák segítenek abban, hogy az ügyfélhez eljusson egy ajánlat minden tekintetben (valós, marketing és üzleti), míg az értékesítési csatorna az értékesítés különböző formáit határozza meg (közvetlen, nagykereskedelem, kiskereskedelem, internet).

■ Ügyfelek, vevők (CS)

Ennek a résznek a megfogalmazása során az ügyfelek azon csoportjait határozza meg, akik számára a vállalat, annak terméke vagy szolgáltatása hozzáadott értéket teremt. Az üzleti modellben egy vagy több ügyfélszegmens is meghatározható, attól függően, hogy a vállalkozás milyen széles ügyfélspektrumot kíván kiszolgálni.

- ✦ Kinek készül a termék/szolgáltatás?
- ✦ Ki lehet potenciális vásárló és miért?
- ✦ Ki lesz képes fizetni a termékért?

Határozza meg, hogy milyen célcsoportokat és szervezeteket szeretne elérni. Gondoljon az egyes ügyfelek közös jellemzőire (pl. életkor, lakóhely). Egy vagy több, különböző méretű szegmenst is meghatározhat. A

vállalkozás egy vagy több piaci szegmenst is kiszolgálhat, de minden alkalommal különbséget kell tennie az ügyfelek között.

■ Költségek

Azoknak a költségeknek a leírása, amelyek a hozzáadott érték létrehozása és elosztása, valamint az egyes ügyfélszegmensekkel való kapcsolatteremtés és a bevételek generálása során keletkeznek.

- ✦ A vállalat mely tevékenységei igénylik a legnagyobb pénzügyi ráfordítást?
- ✦ Mi generálja a legnagyobb költségeket?
- ✦ Mely kulcsfontosságú erőforrások kerülnek a legtöbbe?

Az üzleti modellekben a költségstruktúra lehet költségorientált vagy értékorientált. Az első esetben a vállalatok arra törekednek, hogy ahol csak lehetséges, csökkentsék a költségeket. A másik oldalon az értékorientált költségszerkezetű üzleti modellt alkalmazó vállalatok inkább arra összpontosítanak, hogy az ügyfeleknek megfelelő színvonalú szolgáltatást nyújtsanak.

■ Bevételek

Ez a Canvas üzleti modell azon része, amely leírja, hogy a vállalkozás hogyan termel bevételt az egyes vevőszegmensekből. A modell e részének megtervezésekor a vállalkozónak figyelembe kell vennie, hogy az egyes célcsoportok milyen értékínálatért hajlandóak fizetni.

- ✦ Miért fizetnek most az ügyfelei, és milyen értékért lennének hajlandóak fizetni?
- ✦ Hogyan fizetnek és hogyan tudnának fizetni?
- ✦ Mekkora ezeknek a bevételi forrásoknak a részesedése a teljes bevételből?

Határozza meg, hogy az egyes piaci szegmensekben mennyi pénzt termel a vállalat. Egy vállalkozásnak több bevételi forrása is lehet, amelyek árképzési mechanizmusa különbözni fog.

Egy üzleti modell társadalmi és környezeti költségei és egy üzleti modell társadalmi és környezeti előnyei.


Moltivolti példa - regeneratív üzleti modell

- ✦ A Moltivolti egyszerre étterem, co-working és tárgyalótér.
- ✦ 2014-ben alapította egy csoport fiatal, különböző kulturális hátterű - nyolc országból származó - szomszédos barát: Szenegálból, Zambiából, Afganisztánból, Bangladesből, Franciaországból, Spanyolországból, Gambiából és Olaszországból.
- ✦ Moltivolti egy hibrid üzleti modell: egyszerre működik for-profit és non-profit formában.
- ✦ Célja, hogy közösségi étkezési élményt alakítson ki, a társadalmi integráció és a foglalkoztatás központját teremtsen meg, amely az étkezésen túl a közösség érdekeit is szolgálja.
- ✦ Regeneratív üzleti modell egyedisége abban rejlik, hogy a közösségi értékteremtés ugyanolyan fontos, mint az üzleti értékteremtés (www.activistbrands.com).

**REGENERATÍV
 ÜZLETI MODELL**

MÁRKA: m • It v • It •

HELYSZÍN: Ballarò, Palermo

Határok nélküli, közösségi étkezés Teret teremteni a társadalmi egyenlőségnek		A MÁRKA CÉLJA " Senki sem idegen.....oda tartozom, ahol vagyok"		A bevándorlók integrációja, méltósága és támogatása Szomszédi kapcsolatok és regeneráció	
PARTNEREK Finanszírozó partnerek	TEVÉKENYSÉGEK Szolgáltatás Ételkészítés Menü-innováció Árusítás	ÜZLETI ÉRTÉKJÁNLAT Étkezési élmény Szicíliai/nemzetközi menü - kóstolás és tálalás Nyitott közösségi "hangulat" Sokszínűség mint megkülönböztető jegy		VEVŐKAPCSOLATOK B&B környéke Utazásszervezők Közösségi partnerek	
	ERŐFORRÁSOK Séfek és munkatársak Nemzetközi menü Ballarò piac	Kulturális értékek kifejezése Közösségi bár és rendezvénytér		CSATORNÁK Helyi jelenlét Közösségi tevékenységek	
KÖLTSÉGEK	Munkaerő Bérelt helyiségek Élelmiszer Alapanyagok	Éttermi felszerelések Takarítás Karbantartás / egyéb	BEVÉTELEK	Éttermek és bár Vendéglátás Árusítás	Civil szervezetek termékei Bérllet (B&B) Fizetett co-working
KÖZÖSSÉGI PARTNEREK 	KÖZÖSSÉGI TEVÉKENYSÉGEK Szervezés és tervezés Együttműködés Találkozók	KÖZÖSSÉGI ÉRTÉKJÁNLAT Találkozó "tér" társadalmi-kulturális rendezvényekhez Buli "tér" a környéken élők számára Helyi kezdeményezések támogatása Munkahelyek és gyakornoki helyek Ingyenes wi-fi "Co-working tér" a közösségi partnerek számára Tanácsadási szolgáltatások közösségi partnerek számára		KAPCSOLAT A KEDVEZMÉNYEZETTEKKE B&B környéke Utazásszervezők Közösségi partnerek	KEDVEZMÉNYEZETTEK CSOPORTJAI Nonprofit szervezetek SOS Ballarò Casa Santa Chiara Közösségi partnerek Bevándorlók
	KÖZÖSSÉGI ERŐFORRÁSOK Partnerek segítik a partnereket Helyi kezdeményezések Környék támogatása			FEJLESZTÉS Helyi jelenlét Közösségi tevékenységek	
KÜLDETÉS KÖLTSÉGEI	Bérelt helyiségek Internet Számítógépek és berendezések	Irodaszerek Takarítás Karbantartás / egyéb	KÜLDETÉS TELJESÍTÉSE / BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK	Civil szervezetek teljesítménye Társadalmi kohézió Környék integrációja	A KÖZÖSSÉGI ÖKOSZISZTÉMA REGENERÁLÓDÁSA Civil szervezetek megalakulása B&B "Az én szemszögemből" Terjeszkedés/ Növekedés

Forrás: www.activistbrands.com



A fenti összetevők nehezen konkretizálhatók és mérhetőek. A fent említett komponensek felhasználásával felépített üzleti modell célja a negatív társadalmi és környezeti hatások minimalizálása és a pozitív hatások maximalizálása (Osterwalder és Pigneur 2010, 265. o.; Bull, M., Ridley-Duff R., (2019)). G. Smith (2013) szerint a nonprofit társadalmi vállalkozásoknak két különálló üzleti modellt kell létrehozniuk - egyet az adományozóknak és egyet a kedvezményezetteknek. Az első modell az eredeti Business Model Canvas (BMC) javaslatra építene, a második pedig tartalmazná a hatásmérési mutatókat. Az hivatkozott javaslatban a gazdasági érték és a társadalmi érték ajánlatának megkülönböztetése mellett érdemes figyelmet fordítani a koncepció emberi erőforrás elemmel való bővítésére is (Brzózka 2015). Ez a kiegészítés lehetővé teszi, hogy a társadalmi vállalkozásra jellemző emberi erőforrásokra, azok bevonásának nehézségeire és az ebből eredő kockázatokra összpontosítsunk.

Az üzleti modell elemeire vonatkozó másik felvetést I. Lee (2015) mutatta be, aki az üzleti modell hat, logikailag összefüggő összetevőjét határozta meg, hangsúlyozva a társadalmi vállalkozás sajátosságait. Ezek a következők: (1) Értékajánlat, (2) Jogi és irányítási struktúra, (3) Piaci jelenlét, (4) Hálózati tevékenységek, (5) Erőforrások és (6) Fenntarthatóság. Az egyes összetevők mindegyike a társadalmi vállalkozás tevékenységeinek alapját képezi, és a szervezet felépítésének egy-egy pillérét adja. Az értékajánlat a kínált termék/szolgáltatás értékét írja le. A jogi és irányítási struktúra, a piaci jelenlét és a hálózatépítési tevékenységek mind arra mutatnak rá, hogy a szervezet hogyan határozza meg a piacát, és hogyan nyújt értéket a kedvezményezetteknek és az ügyfeleknek. Az erőforrások magukban foglalják az értékteremtéshez és -nyújtáshoz szükséges

legfontosabb eszközöket. Másrészt a tevékenységek fenntartható fejlődése a szervezet értékteremtésének és értékmegragadásának kulcsfontosságú tevékenységeit jelenti (Lee, 2015, 288-292. o.). A bemutatott üzleti modelleket a társadalmi vállalkozások is alkalmazhatják. Az üzleti modell összetevőinek azonosítása hozzájárul az ügyfeleknek és a kedvezményezetteknek kínált érték, az erőforrások, a tevékenységek és a partnerekkel való kapcsolatok helyes meghatározásához, amelyeket az értékteremtéshez és a szervezet sikerének biztosításához használunk. Az üzleti modell egyes összetevői közötti kapcsolatok és ok-okozati összefüggések megfelelően kialakított rendszere lehetővé teszi mind a társadalmi, mind a gazdasági célok elérését, amelyek a szervezet piaci túléléséből adódnak. Az üzleti modellek lehetővé teszik a társadalmi vállalkozások számára a társadalmi értékteremtést és a társadalmi haszon maximalizálását. Üzleti modelljük megalkotásával és fejlesztésével jobban megérthetik vállalkozásuk lényegét, növelhetik versenyelőnyüket és hozzáadott értéket teremthetnek a költségekhez képest többletbevétel formájában. Az üzleti modellek létrehozása lehetővé teszi az egyes társadalmi vállalkozások tevékenységének összehasonlítását is, ami viszont lehetőséget ad a társadalmi vállalkozóknak arra, hogy felhasználják mások tapasztalatait - vagyis a teljesítményértékelésre (benchmarking).

Az üzleti modellek lehetővé teszik a társadalmi vállalkozók számára a társadalmi értékteremtést és a társadalmi profit maximalizálását.

Bibliográfia

- [1] Bull, M., Ridley-Duff R., (2019), Towards an Appreciation of Ethics in Social Enterprise Business Models, Journal of Business Ethics, 159.
- [2] Lee I. (2015), A Social Enterprise Business Model for Social Entrepreneurs: Theoretical Foundations and Model Development, „Social Entrepreneurship and Innovation”, Vol. 3, No. 4, pp. 269–301.
- [3] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [4] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10:2, 232-251.



4. Társadalmi vállalkozások jogi formái

Az Európa 2020 stratégiában az Európai Unió olyan fejlesztési modellt határozott meg, amelynek célja és alapja az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés. Nemcsak a kormányokat, hanem a civil társadalom képviselőit és a vállalkozásokat is arra szólítja fel, hogy aktívan járuljanak hozzá e "stratégiai" jövőkép megvalósításához. Egy olyan környezetben, ahol az EU aktualizálta társadalmi modelljét, annak érdekében, hogy megbirkózzon a COVID-19 világjárvány által felerősített gazdasági válsággal - amely mélyen érintette a foglalkoztatást és a gazdaság társadalmi dimenzióját -, a szociális gazdaság és a társadalmi vállalkozások fontos inspirációs és energiaforrást jelenthetnek a hagyományos vállalkozások számára.

A közelmúltban Európában új szervezeti és együttműködési formákkal kísérleteznek az állami (állami/helyi hatóságok), a civil társadalom (nonprofit szervezetek), a magán (profit) vállalatok és a polgárok viszonylatában, hogy fenntartsák a globális verseny, a demográfiai változások és a közkiadások csökkentésének (kiadások felülvizsgálata) kontinensünk termelési kapacitására és jóléti rendszereire gyakorolt hatását.

A Bizottságnak a témára vonatkozó legújabb dokumentumai, valamint az újonnan megalakult Európai Parlament és a Bizottság is ezeket az irányvonalakat tükrözi. A 2009-es szociális gazdaságról szóló állásfoglalástól kezdve a társadalmi vállalkozásokról szóló 2011-es

kezdeményezésén át, amely a szociális gazdaság és a társadalmi innováció középpontjában álló társadalmi vállalkozásokat támogató európai ökoszisztéma kiépítését célozza meg, a 2011-es társadalmi vállalkozási kezdeményezésig. Valamint az Európai Parlament valamint az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (EGSZB) munkacsoportjának munkájától kezdve, a 2014-es strasbourg-i konferencián aláírt, a témával kapcsolatos politikai következtetésekig, a társadalmi vállalkozások és ökoszisztémáik feltérképezéséig¹, valamint az összehasonlító jelentésig, amely 35 ország társadalmi vállalkozásaira vonatkozó adatokat, számadatokat és tapasztalatokat gyűjt össze és magyaráz meg.

A jelentés bemutatja, hogy a nemzeti jogrendszerrel és egyéb kontextuális jellemzőktől függően a társadalmi vállalkozások az egyes vizsgált országokban milyen különböző jogi és szervezeti formákat öltenek. Ezek között vannak olyan ad hoc jogi formák/állapotok, amelyeket kifejezetten a társadalmi vállalkozások növekedésének elősegítésére terveztek (ex lege társadalmi vállalkozások), és olyan jogi formák, amelyeket nem kifejezetten a számukra alakítottak ki (pl. egyesületek, szövetkezetek és kölcsönös biztosítóintézetek, alapítványok, hagyományos vállalkozások és a nonprofit szervezetek meghatározott típusai a különböző országokban: "chitalishte" Bulgáriában, "zavod" Szlovéniában, közhasznú társaságok a Cseh Köztársaságban), amelyek - bár néha nehezen - de használhatók

¹ Az Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális Ügyek és Társadalmi Befogadás Főigazgatósága által az Euricse (Európai Szövetkezeti és Szociális Vállalkozások Kutatóintézete) és az EMES (Szociális Vállalkozások Nemzetközi Kutatóhálózata)

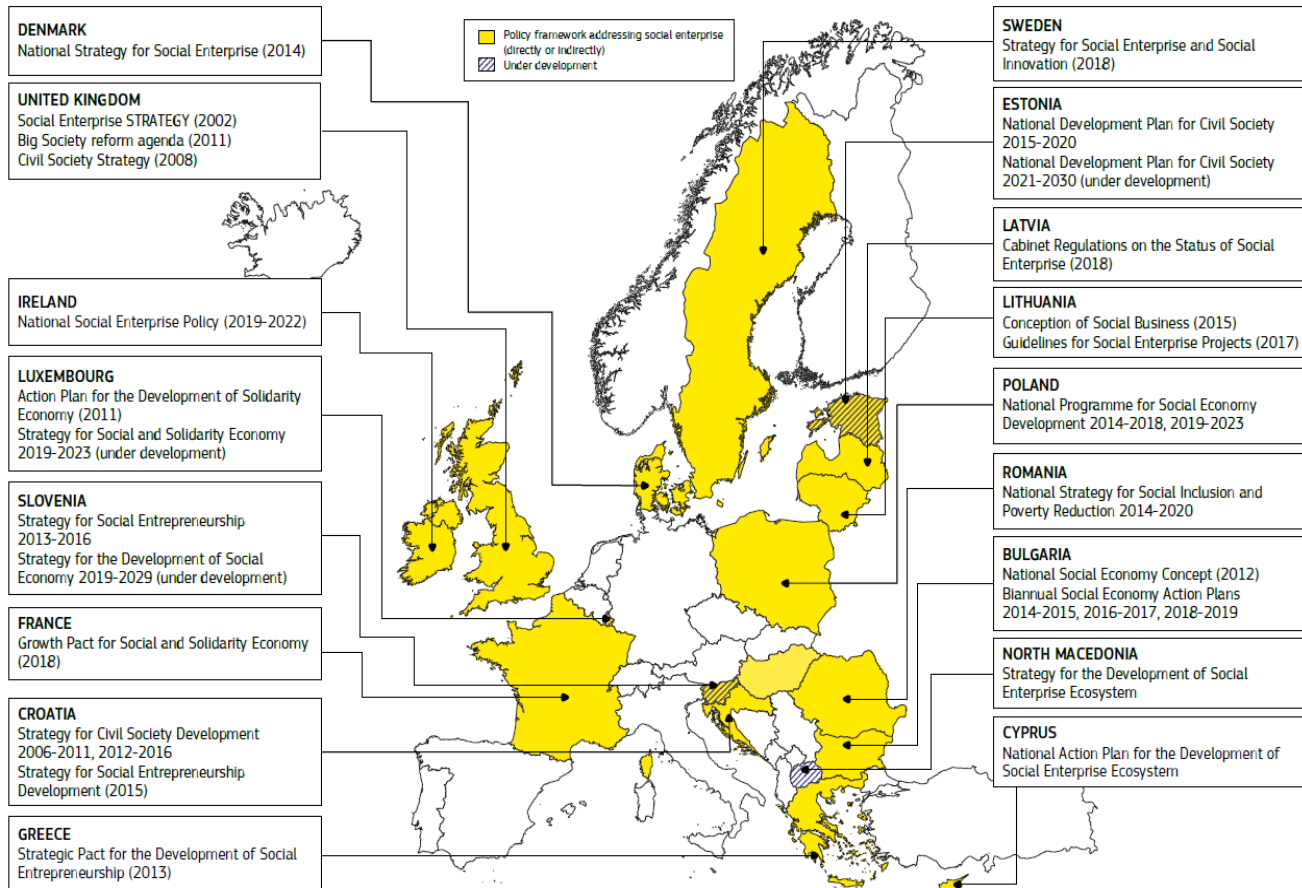
megbízásából megvalósuló uniós projekt több fázisban zajlott: az első 2014-ben, a második 2016-ban, az utolsó pedig 2018-2019-ben.



közérdekű célok elérésére irányuló gazdasági tevékenységek folytatására.

Az országonként jelentős eltérések mutatkoznak: míg egyes országokban a nonprofit szervezetek gazdasági tevékenységét a jogrendszer hagyományosan engedélyezi (például Franciaországban), addig más országokban a kereskedelmi tevékenység a közelmúltig meglehetősen problematikus volt (például Olaszországban).





5. ábra A társadalmi vállalkozásokat célzó közpolitikai keretekkel rendelkező országok

Forrás: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, Publications

A nemzeteket összehasonlítva két csoportot lehet megkülönböztetni: azokat, amelyek kifejezetten a társadalmi vállalkozások növekedését támogató jogszabályokat fogadtak el, és azokat, ahol még nem szabályozták őket teljes mértékben.

A jogi szabályozás lehetővé tette, hogy a nemzetek első csoportjában a társadalmi vállalkozások meghatározzák céljaikat, egyedi jellemzőiket és működési területeiket.

A társadalmi vállalkozásokat a közjogi elismerésük és a különböző nemzeti jogrendszerek alapján öt különböző kategóriába lehet sorolni. Az első kategóriába tartozó (1) társadalmi vállalkozásokat olyan ad hoc jogi struktúrákon keresztül formalizálták, amelyek lehetővé teszik a

tevékenységek széles körű (például közérdekű) vagy (2) célzottabb (munkaerőpiaci integráció) körének folytatását. A harmadik kategóriába azok a társadalmi vállalkozások tartoznak, amelyek (3) jogi státuszt kaptak a sajátos munkavégzésüknek vagy a kereteikbe való integrációjuknak köszönhetően (4).

Számos országban egyes társadalmi vállalkozások jogosultak a közhasznú státuszra (5), amely már a társadalmi vállalkozások megjelenése előtt is létezett, és nem kizárólag rájuk vonatkozik.

Ennek megfelelően a társadalmi vállalkozások különböző típusait a 2. ábra mutatja be.

2. táblázat A társadalmi vállalkozások által elfogadott jogi státuszok és jogi formák

Forrás: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (megtekintve:2022.09.15.), p.109

Társadalmi vállalkozás típusa	Leírás	Kizárólag a társadalmi vállalkozás számára kialakított jogi forma/státusz	Országok
Intézményesített társadalmi vállalkozás	Kifejezetten a széles fókuszú társadalmi vállalkozások számára kialakított jogi formán keresztül (különböző általános érdekű tevékenységi területek).	Igen	Belgium, Egyesült Királyság, Franciaország, Görögország, Lettország, Németország, Olaszország, Spanyolország
Intézményesített társadalmi vállalkozás	Kifejezetten a munkaerőpiaci integráció fókuszú társadalmi vállalkozások számára kialakított jogi formán keresztül.	Igen	Cseh Köztársaság, Görögország, Lengyelország, Magyarország, Portugália
Intézményesített társadalmi vállalkozás	Társadalmi vállalkozási státuszon keresztül (különböző általános érdekű tevékenységi területek)	Igen	Bulgária, Dánia, Franciaország, Görögország, Horvátország, Luxemburg, Olaszország, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia,
Intézményesített társadalmi vállalkozás	WISE státuszon keresztül	Igen	Albánia, Ausztria, Belgium, (7) Bulgária, Finnország, Franciaország, Horvátország, Lengyelország, Litvánia, Luxemburg, Németország, Románia, Spanyolország, Szerbia, Szlovákia, Szlovénia
Közhasznú szervezet	Közhasznú, adókedvezményezett szervezetre vonatkozó státuszon keresztül	Nem	Albánia, (8) Ausztria, Bulgária, Cseh Köztársaság, (9) Észtország, Finnország, Franciaország, Hollandia, Lettország, Magyarország, Málta, Németország, Lengyelország, Románia, (10) Svédország, Törökország (nem teljes lista)
De facto társadalmi vállalkozás	Olyan szervezetek, amelyek megfelelnek a társadalmi vállalkozások uniós működési definíciójában meghatározott kritériumoknak, de a társadalmi vállalkozásokra nem jellemző jogi	Nem	Minden ország

	formát használnak (pl. egyesület, szövetkezet, hagyományos vállalkozás).		
--	--	--	--

WISE státuszok – fókuszban a kiszolgáltatott csoportok

Az EU számos és egyre több országában, köztük Ausztriában, Bulgáriában, Horvátországban, Németországban, Lengyelországban, Romániában, Spanyolországban, Szlovéniában, a WISE-t kifejezetten elismerő státuszt vezettek be. Ez megkönnyíti a fogyatékkal élők integrációját. A WISE státuszt több mint 40 éves törvények szabályozzák, beleértve a közép- és kelet-európai kommunista kormányok idején elfogadott rendeleteket is. Néhány esetben, mint például Finnországban, Litvániában és Spanyolországban, mai modern jogszabályok alapján kerültek bevezetésre (pl. Bulgária, Horvátország, Szlovénia).

A fent említett helyzetek mindegyike WISE-nek minősíthető, mivel a munkaerő legalább 30%-a alulreprezentált csoportokból vagy fogyatékkal élőkkel áll.

Az egyes társadalmi vállalkozások által használt jogi formák

Országtól függően a társadalmi vállalkozásokat kifejezetten a számukra kialakított ad hoc jogi formák, státuszok és akkreditációs rendszerek és/vagy olyan meglévő szervezetek révén hozzák létre, amelyek teljesítik a társadalmi vállalkozás kritériumait (pl. egyesületek, szövetkezetek, hagyományos vállalkozások), már amennyiben azok megfelelnek az EU működési definíciója szerinti három dimenzióknak. Léteznek „határeset” típusú vállalkozások is, amelyek bár küldetésorientáltak, olyan kezdeményezésekre és szervezetekre vonatkoznak, amelyek nem tekinthetők társadalmi vállalkozásnak, mivel nem a társadalmi célok megvalósítását helyezik előtérbe és/vagy nem végeznek rendszeresen gazdasági tevékenységet.

Az alábbiakban néhány példa olvasható arra, hogy a jogi formák a különböző országokban a sajátos nemzeti szabályozás miatt eltérőek lehetnek (lásd a 3. táblázatot).

3. táblázat Az egyes társadalmi vállalkozások által használt jogi formák

Forrás: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*, Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (megtekintve: 15.09.2022), pp.114-118.

Ország	Intézményesített társadalmi vállalkozás	Társadalmi vállalkozásoknak tekinthető szervezetek, amennyiben azok megfelelnek az EU működési definíciója szerinti három dimenzióknak
AT	Különböző jogi formák társadalmi-gazdasági vállalkozás (SÖB), nonprofit foglalkoztatási projekt/vállalkozás (GBP) és integratív vállalkozás (IB) státusszal	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek ▲ Szövetkezetek ▲ Korlátotl felelősségű társaságok közhasznú státusszal vagy anélkül (gemeinnutzigkeit)
BE	Munkaerőpiaci integrációs társadalmi vállalkozásként akkreditált különböző jogi formák (2019), társadalmi vállalkozásként akkreditált szövetkezetek (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek ▲ Hagyományos vállalkozások ▲ Szövetkezetek ▲ Alapítványok ▲ Társas vállalkozások
BG	A fogyatékkal élő személyek vállalkozásként bejegyzett szövetkezetek és hagyományos vállalkozások (81/2004) Különböző jogi formák társadalmi vállalkozási státusszal (A and A+ osztály) (240/2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek (beleértve chitalishta-kat) ▲ Szövetkezetek (főként mezőgazdasági) ▲ Alapítványok
PL	Szakmai tevékenységet folytató intézmények (ZAZ) (776/1997) Szociális szövetkezetek (munkaerőpiaci integráció, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Vállalkozói non-profit szervezetek (ENPO-k p.l. egyesületek és alapítványok) ▲ Hagyományos vállalkozások (non-profit társaságok)
IT	A-típusú szociális szövetkezetek (szociális, egészségügyi és oktatási szolgáltatásokat nyújtanak) és B-típusú szociális szövetkezetek. Szociális szövetkezetek (munkaerőpiaci integráció) (381/1991) Különböző jogi formák társadalmi vállalkozás státusszal (155/2006 és 106/2016).	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek ▲ Szövetkezetek (pl. közösségi szövetkezetek) ▲ Alapítványok ▲ Kölcsönös segélyszervezetek
CZ	Szociális szövetkezetek (munkaerőpiaci integráció 90/2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek ▲ Szövetkezetek ▲ Alapítványok ▲ Intézetek ▲ Korlátolt felelősségű társaságok ▲ Közhasznú társaságok
HR	Vállalkozások, szövetkezetek és intézmények védett műhely vagy integratív műhely	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek ▲ Hagyományos vállalkozások



	státusszal (157/2013) Különböző jogi formák társadalmi vállalkozási státusszal (Stratégia 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek által finanszírozott/tulajdonolt korlátolt felelősségű társaságok ▲ Magánalapítványok ▲ Egyesületek által finanszírozott/tulajdonolt magánintézmények (ustanova) ▲ Szociális szövetkezetek, veterán szociális munkaszövetkezetek, szövetkezetek
DE	Szociális és kulturális szövetkezetek (2006) A fogyatékossgal élő személyek integrációját elősegítő vállalkozások és az egyéb tartósan hátrányos munkaerő-piaci helyzetű személyek integrációját elősegítő vállalkozások (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Egyesületek (beleértve a jóléti szervezeteket) ▲ Egyesületek, szövetkezetek és közhasznú társaságok (gemeinnutzigkeite) ▲ Szövetkezetek ▲ Működési alapítványok
HU	Szociális szövetkezetek (munkaerőpiaci integráció 141/2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Közhasznú státusszal rendelkező/nem rendelkező egyesületek ▲ Közhasznú státusszal rendelkező/nem rendelkező szövetkezetek ▲ Hagyományos vállalkozások ▲ Közhasznú státusszal rendelkező/nem rendelkező alapítványok ▲ Közhasznú státusszal rendelkező/nem rendelkező non-profit társaságok

Ha teljes áttekintést szeretne kapni az egyes európai országokban társadalmi vállalkozásoknak minősülő szervezetekről, kérjük, tekintse meg a 'Social Enterprises and their Ecosystems in Europe' jelentést a 114-ik oldalon az alábbi linken: <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>

Bibliográfia

- [1] Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report, Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (megtekintve: 2022.15.09.).
- [2] <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>
- [3] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Impresa Sociale: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impres/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>



5. Érdekeltek felek

Mivel az nagymértékben növelheti a társadalmi vállalkozások hatékonyságát, a mindennapi folyamatok tervezésénél egy társadalmi vállalkozás számára alapvető fontosságú a legfőbb érdekelt felek (stakeholder) azonosítása, a különböző érdekelt felek csoportjainak megkülönböztetése, valamint annak megértése, hogy ezek a csoportok milyen befolyással bírhatnak. A társadalmi vállalkozások sokfélék, ezért a stakeholderek egyedi csoportjai az adott társadalmi vállalkozástól, annak tevékenységétől és a környezetétől függenek.

■ Stakeholder elmélet a társadalmi vállalkozások esetében

Az érdekelt felek azonosításának elméletét a 80-as évek óta használják a vállalkozások és az érdekelt felek közötti kapcsolat feltérképezésére. Az ún. stakeholder elméletet Edward Freeman mutatta be elsőként a "Strategic Management: A stakeholder approach" című könyvében, amelyet azóta a szervezeti menedzsment különböző területein, többek között a vállalkozói és a projektmenedzsmentben is alkalmaznak. Freeman művében meghatározza azokat a csoportokat, amelyek egy vállalat érdekelt feleinek tekinthetők, és felvázolja azokat a módszereket, amelyekkel a vezetési folyamatok során az érintett felek igényeit figyelembe lehet venni (Freeman, 2010; Stakeholder Theory, 2022). A stakeholder megközelítés különbséget tesz a részvényesek és az érdekelt felek között, és kimondja, hogy minden vállalkozásnak mindkét csoport számára értékeket kell teremtenie. Nemcsak a for-profit szervezetek, hanem a hibrid szervezetek is felhasználhatják a stakeholder elméletét csoportjaik érdekeinek feltérképezésekor, mivel szervezetük több résztvevőt is érintő értékeket teremt.

■ Kik az érdekelt felek egy társadalmi vállalkozás számára?

A társadalmi vállalkozás érdekeltjei közé tartoznak mindazok a szervezetek, csoportok vagy egyének, akik fontosak az adott szervezet számára, és akiktől a szervezet függ. Bárki érdekelt félnek tekinthető, akinek bármilyen érdeke fűződik a társadalmi vállalkozáshoz, bármely olyan csoport, amelyet a termékei vagy szolgáltatásai érintenek, a múltban érintettek, vagy a jövőben érinteni fognak. A társadalmi vállalkozás érdekeltjei azok, akik érdekeltek a vállalkozás fejlődésében, eredményeiben és sikerében, beleértve azokat is, akik munkájukkal, szakértelmükkel és saját információs hálózataikkal hozzájárulnak a vállalkozás fejlődéséhez (Disoci, 2022.; Stevenson, 2022).

Következésképpen nemcsak a külső, hanem a belső csoportokat is figyelembe kell venni. Egy társadalmi vállalkozás érdekeltjei közé tartozhatnak az alkalmazottak, a vezetők, a tulajdonosok és a részvényesek, mint belső érdekeltek, valamint az ügyfelek, a beszállítók, a vásárlók, a felhasználók, a támogatók, a területen belül működő más szervezetek, a helyi közösségek és még sokan mások, mint külső érdekeltek (Introduction to Business, 2022) A lista nem teljes és nem is lehet teljes, mivel az érdekeltek tényleges csoportja nagyban függ az adott társadalmi vállalkozástól, annak tevékenységétől és a helyi közösséggel való kölcsönhatásától.

■ Miért fontosak a stakeholderek egy vállalkozás számára?

Egy társadalmi vállalkozás csak akkor tud hatékonyan működni, ha erős helyi jelenléttel rendelkezik. Ezért egy társadalmi vállalkozás elengedhetetlen feladata, hogy meghatározza, kik a



releváns érdekelt felek, azaz kik azok, akik érdekeltek a társadalmi vállalkozás fejlődésében, eredményeiben és sikerében, illetve kik azok, akik munkájukkal, szakértelmükkel és saját információforrásaikkal jelentősen segíthetik a vállalkozást (PiacTárs, 2017). Ha az érdekeltek körültekintően kerülnek azonosításra és meghallgatásra, a társadalmi vállalkozások könnyebben tudnak reagálni a különböző csoportok által felvetett aggályokra, és folyamatos visszajelzést kapnak a vállalt tevékenységek hatásairól. Az érdekeltek feladata alapvetően az, hogy információkkal támogassák a társadalmi vállalkozást, biztosítsák a minőségét, segítsenek a vállalkozás irányát meghatározni, illetve szükség esetén újratervezni. Konkrétabban, *The importance of stakeholders* (2022) szerint az érdekeltek bevonása segíthet:

- ✓ döntéshozatali szerepkörrel felhatalmazni embereket,
- ✓ megalapozott döntésekkel fenntartható változásokat létrehozni a társadalmi vállalkozás számára,
- ✓ meglévőekre alapozva vagy újakat kiépítve kölcsönösen előnyös kapcsolatok kiépítését támogatni,
- ✓ a társadalmi felelősségvállalás fejlesztésével egy jobb szervezetet kialakítani,
- ✓ befolyásos csoportok megnyerésével a társadalmi vállalkozás sikerét növelni,
- ✓ információkat, tapasztalatokat és jó gyakorlatokat kölcsönös megosztani.

Ha megjelenik az érdekeltek véleménye is, az egészségesebb kapcsolatot, jobb kommunikációt és zökkenőmentesebb működést eredményez a társadalmi vállalkozás számára.

■ Hogyan azonosítsuk a stakeholdereket?

A releváns érdekelt felek azonosításához azokat az egyéneket és csoportokat kell figyelembe venni, akiket a társadalmi vállalkozás tevékenységei a legnagyobb valószínűséggel érinthetnek vagy befolyásolhatnak. A csoportok listáján különböző résztvevők szerepelhetnek a munkatársaktól és az önkéntesektől kezdve az ügyfelekig és a helyi szereplőig.

Az érdekeltek feltérképezése során elkerülhetetlen, hogy egyes szereplők nagyobb jelentőséget kapjanak, mint mások. Következésképpen elengedhetetlen a társadalmi vállalkozás célkitűzéseire legszorosabban kapcsolódó és így a legfontosabb érdekelt felek feltérképezése. A Learning FromWOeRK projekt (Plymouth University) keretében kidolgozott koncepciót alkalmazva a társadalmi vállalkozás sikere szempontjából kulcsfontosságú érdekeltek a következő kategóriákba sorolhatók:

- ✦ **Ügyfelek:** azok a személyek, akik a társadalmi vállalkozás termékét megvásárolják, vagy szolgáltatásait igénybe veszik. A sikeres marketing és a kitűzött cél hosszú távú fenntarthatósága szempontjából az ő igényeik feltérképezése elengedhetetlen. Ha igényeik nem kerülnek kielégítésre, akkor nem fogják megismételni a vásárlást, illetve nem fogják másoknak ajánlani a terméket/szolgáltatást.
- ✦ **Kedvezményezettek:** ők az adott termék vagy szolgáltatás fogyasztói, akik közvetlenül részesülnek a termék vagy szolgáltatás használatából. Ennek a csoportnak a bevonása különösen fontos a munka megtervezésében, felülvizsgálatában és megvalósításában. A kedvezményezettekkel való összpontosítás segíthet a társadalmi vállalkozásoknak azonosítani az igényeket és a várható társadalmi hatást.
- ✦ **Kulcsbefolyásolók:** ide tartoznak azok a csoportok, amelyek hatással vannak az

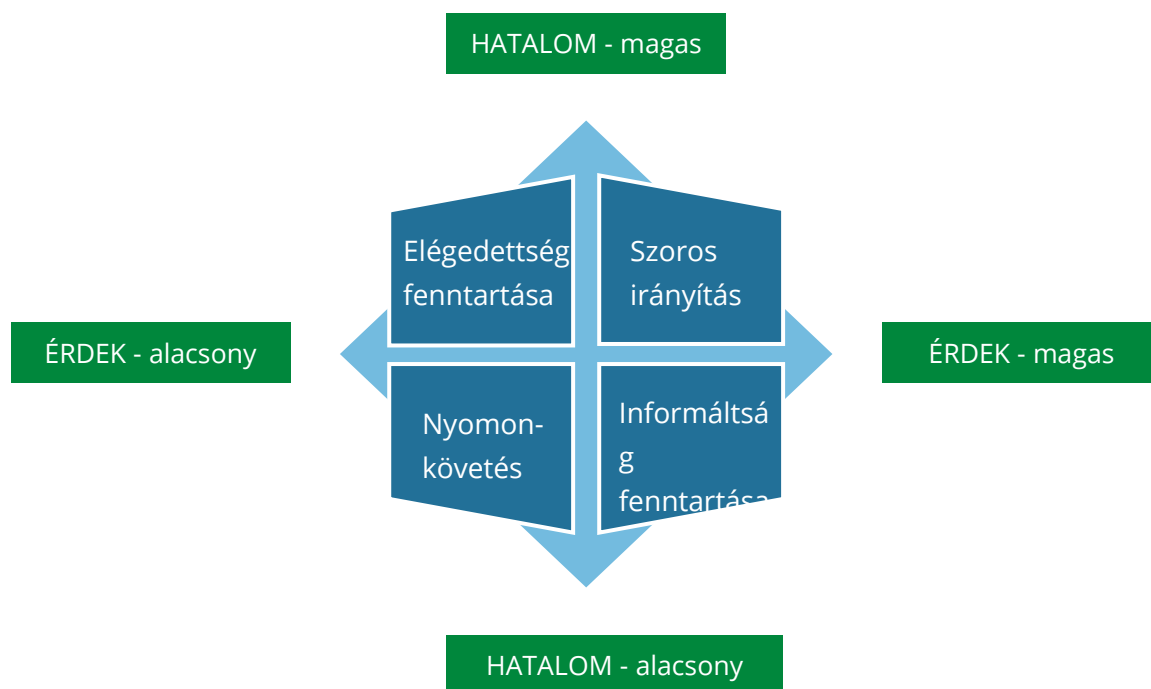


ügyfelekre/szolgáltatást igénybe vevőkre, tehát befolyásolják a vásárlási döntéseket. Ha a kulcsbefolyásolókat figyelembe vesszük, akkor a társadalmi vállalkozás profilja és ügyfélköre is javulhat. A legfőbb befolyással bírók segítenek könnyen kommunikálni a

vállalkozás főbb üzenetei, ugyanakkor rontani is képesek annak hírnevét. A korábbi kedvezményezettek gyakran válnak kulcsbefolyásolókká, amikor elkezdik másoknak ajánlani a társadalmi vállalkozást. (ibidem)

■ **Az érdekelt felek rangsorolása a Hatalom - érdek háló segítségével (Power – Interest Grid)**

Miután a társadalmi vállalkozás számára azonosítottuk a különböző érdekcsoportokat, érdemes közöttük fontossági sorrendet felállítani. Az Institute Project Management (2022) blogbejegyzése szerint a rangsorolás segít felismerni mind az adott érdekcsoport befolyásának, mind a társadalmi vállalkozás munkája iránti érdeklődés mértékét. Az egyik leggyakrabban használt eszköz az érdekcsoportok kategorizálására a Hatalom-érdek háló (Power-Interest Grid), amely a hatalom, az érdek és a részvétel szintjét segít azonosítani. Ez a technika, amelyet általában a kulcsfontosságú szereplők osztályozására használnak, segít meghatározni, hogy hova érdemes erőforrásokat befektetni. A háló négy kategóriát kínál az érdekelt felek csoportosítására aszerint, hogy az adott érdekelt fél mekkora befolyással rendelkezik (hatalom), és mekkora az adott szereplő érdeklődése a társadalmi vállalkozás iránt (érdek).



6. ábra Az *Institute Project Management, Graph on power interest grid* alapján

Alacsony hatalom, alacsony érdek → *Nyomonkövetés.* A társadalmi vállalkozásban kevés befolyással és jelentős érdekeltséggel nem rendelkező stakeholderek nem jelentenek központi célcsoportot, azonban nem lehet őket teljesen figyelmen kívül hagyni. Ha rendszeresen követjük és megszólítjuk őket, megelőzhetjük, hogy negatív véleményt alakítsanak ki a vállalkozásról.

Alacsony hatalom, magas érdek → *Informáltság fenntartása.* Bár ez az érdekcsoport nagyon is érdekelt lehet a társadalmi vállalkozás tevékenységeiben, hatalmuk még mindig nem elegendő ahhoz, hogy befolyásoló tényezővé váljanak. A legjobb stratégia az lenne, ha ez a csoport elegendő tájékoztatást kapna ahhoz, hogy pozitívan viszonyuljanak a társadalmi vállalkozáshoz.

Magas hatalom, alacsony érdek → *Elégedettség fenntartása.* E csoport viszonylag alacsony érdekeltségi szintje nem jelenti azt, hogy nem kell őket figyelembe venni. Éppen ellenkezőleg, egy jelentős csoportot képviselnek, amelynek az elégedettségét fenn kell tartani. A társadalmi vállalkozásban való kiegyensúlyozott részvételükkel növelhető az érdeklődési szintjük.

Magas hatalom, magas érdek → *Szoros irányítás.* Ez az a kategória, amely jelentős hatalommal és magas érdek-szinttel rendelkezik, így a társadalmi vállalkozás számára a legfontosabb érdekelt feleket foglalja magában, akiknek a stakeholder listán az első helyen kell szerepelniük. Bár minden érdekelt csoportot meg kell szólítani, a figyelem középpontjában ennek a csoportnak kell állnia, hogy teljes mértékben bevonják őket és érdekeiket kielégítsék (ibidem).

Stakeholderek érdekelletéi és azok feloldása

A stakeholderek különböző típusú csoportjai eltérő fókuszokkal és érdekekkel érkeznek. A különböző érdekelt felek társadalmi vállalkozásba való bevonásának szintje is eltérést mutat. Ez végül érdekelletéhez vezethet. A társadalmi vállalkozásoknak működésük során figyelembe kell venniük a legfontosabb csoportok gyakran ellentétes érdekeit, amelyek sokszor a társadalmi vállalkozás hibrid jellegéből adódnak: egyes érdekelt példaként nagyobb hangsúlyt szeretnének fektetni a kereskedelmi célokra, míg mások a társadalmi érték erősítése mellett döntenek (Eiselein & Dentchev, 2020).

Az érdekelt felek közötti konfliktusok feloldhatók a döntéshozatali folyamatokba való fokozottabb bevonással és az stakeholderek közötti kommunikációs csatornák javításával. A társadalmi és kereskedelmi célok ellentmondásából eredő probléma megoldására négy irányítási mechanizmus kínálkozik, amelyek a következők:

- ✓ az értékek illeszkedése: a közös értékek nemcsak a belső, hanem a külső stakeholderek számára is alapvető fontosságúak: minél jobban illeszkednek a személyes értékek a szervezet általános célkitűzéseihez és értékeihez, annál intenzívebb a közös célok érzete a különböző érdekcsoportok között (ibid, 15).

- ✓ kommunikáció: az ellentétes érdekek kiegyensúlyozásakor és a társadalmi vállalkozás általános céljainak egyértelmű bemutatása során az intenzív és nyílt kommunikáció döntő fontosságú mind a belső, mind a külső érdekcsoportok esetében. Az érdekelt felek számára különböző csatornákat és alkalmakat kell kínálni az esetleges problémák nyílt megvitatására (ibid, 17).
- ✓ agilis struktúra: az agilis szervezeti struktúrák a hatalmi távolságok csökkentésével és a nyílt viták elveivel nemcsak a kommunikációt könnyítik meg, hanem a partnerségek és az érdekelt felek elkötelezettségének erősítését is segítik. (ibid, 18)
- ✓ partnerségek: a partnerszervezetek elengedhetetlenek a társadalmi vállalkozások számára a társadalmi hatás eléréséhez és fenntartásához. A társadalmi vállalkozások mindenféle nonprofit, for-profit vagy kormányzati szervezeteket vonzanak. A hasonló célokkal rendelkező partnerek gondos és kiegyensúlyozott kiválasztásával azonban a társadalmi vállalkozások fenntarthatják a megfelelő egyensúlyt a társadalmi és kereskedelmi célok között. (ibid, 21)

A négy irányítási mechanizmus kölcsönösen kiegészíti egymást, így az érdekellentétek feloldása során elválaszthatatlanok egymástól.

Bibliográfia

- [1] Digital, Social and Civic Competences Development for Adult Educators Working with Migrants and Refugees (Disoci) – The importance of stakeholders and marketing in social entrepreneurship: <http://disoci.eu/node/358> (Megtekintés: 18.07.2022)
- [2] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Managing conflicting objectives of social enterprises. Social Enterprise Journal.
- [3] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Managing conflicting objectives of social enterprises. Social Enterprise Journal. 16(4) : https://www.researchgate.net/publication/346528480_Managing_conflicting_objectives_of_social_enterprises (Megtekintés: 20.07.2022)
- [4] Freeman, E (2010). Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press
- [5] Institute Project Management – What are Stakeholders and Why are They Important?: <https://www.projectmanagement.ie/blog/stakeholders/> (Megtekintés: 18.07.2022)
- [6] OER Services – Business Stakeholders: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/business-stakeholders-2/> (Megtekintés: 19.07.2022)
- [7] PiacTárs - Módszertani kézikönyv mentorált szervezetek részére. (2017). Budapest: OFA Nonprofit Kft.
- [8] simply stakeholders – The importance of stakeholders: identifying and prioritizing stakeholder engagement: <https://simplystakeholders.com/the-importance-of-stakeholders/> (Megtekintés: 18.07.2022.)
- [9] Stakeholder Theory – About the Stakeholder Theory: <http://stakeholdertheory.org/> (Megtekintés: 19.07.2022.)
- [10] Stevenson, Sarah – Stakeholders in Social Enterprise (Learning form WOeRK): <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk> (Megtekintés: 18.07.2022.)



2. MODUL

INNOVÁCIÓ A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

1. Az innováció és a társadalmi innováció fogalma

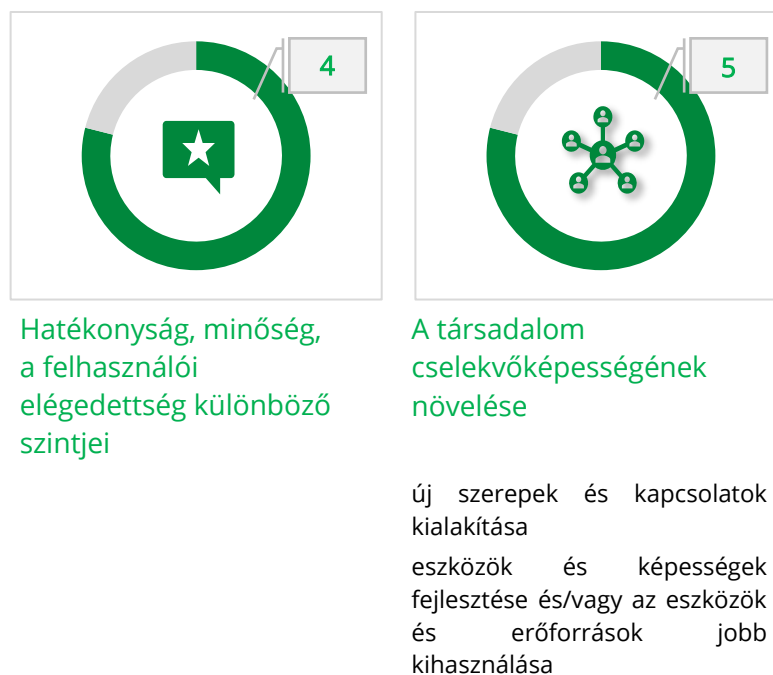
A társadalmi innováció fogalma kezdetben egyrészt az intézmények, a szokások és a rutinok jelentős, hosszú távú strukturális változásaihoz kötődik, amelyeket a demokratikus forradalmak és a feudális társadalom megszűnése idézett elő, másrészt a szűkebb értelemben vett társadalmi-kulturális változásokra utal (Bailey 1970). A következő néhány évben a társadalmi innováció fogalma a tudományos életben, a politikai döntéshozatalban, a szolgáltatási ágazatban és az üzleti életben is elterjedt. Az európai közpolitikában ma már konszenzus van abban, hogy a társadalmi innováció tágabb értelemben új ötleteket és új együttműködéseként jelent a hatékonyság javítása és a társadalmi szükségletek kielégítése érdekében (Európai Bizottság, Európai Szakpolitikai Tanácsadó Iroda 2010). A társadalmi innováció a sürgető társadalmi igényekre adott új válaszokat jelenti, olyan eszközökkel, amik hatással vannak a társadalmi kölcsönhatások folyamatára, és amik középpontjában a jólét áll (BEPÁ, 2010, 6. o.).

A társadalmi innovációk a szociális szektorhoz kapcsolódnak. Zahra, Gedajlovic, Neubaum és Shulman (2009) tanulmányukban kiemelik, hogy a társadalmi vállalkozói tevékenység lényege a társadalmi innováció. A társadalmi vállalkozói tevékenység társadalmi változást és fejlődést feltételez, amihez innovációra lehet szükség. A társadalmi innováció kiindulópontja egy olyan

szükségletre vonatkozó elképzelés, melyet nem elégítenek ki, valamint egy ötlet arra vonatkozóan, hogyan lehetne ezt a szükségletet kielégíteni. A társadalmi innováció olyan innovatív tevékenységeket és szolgáltatásokat jelent, melyek célja egy társadalmi szükséglet kielégítése, és amelyeket jellemzően társadalmi célú szervezeteken keresztül érhetőek el. Tágabb értelmezésben a társadalmi innováció olyan innovatív tevékenységeket és szolgáltatásokat jelent, amelyeket a társadalmi szükséglet kielégítésének célja motivál (Mulgan 2006).

A társadalmi innováció a társadalmi igényekre adott hatékony, és fenntartható válasz.





7. ábra A társadalmi innováció fő elemei és jellemzői

Forrás: Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

A társadalmi innováció hatékony és fenntartható módja a társadalmi igények kielégítésének. A társadalmi innováció fogalmát napjainkban az innováció természetéről és szerepéről szóló ideológiai és elméleti vitákban használják úgy, mint a technológiai és szervezeti innováció főáramú elméletének ellenpontja, vagy úgy, mint a társadalmi-gazdasági fejlődés innovatív jellegének fogalmi kiterjesztése. A társadalmi innováció fogalma két fő irányból fejlődött ki: a társadalmi vállalkozás és a helyi fejlesztések irányából.

A társadalmi vállalkozókat Bornestein (2004) úgy definiálja, mint "olyan személyek, akiknek újszerű ötleteik vannak a legjelentősebb problémáink megoldására, akik kitartóan követik víziójukat, és nem fogadnak el nemleges választ, nem adják fel céljaikat addig, amíg a lehető legszélesebb körben meg nem ismertetik ötleteiket". Még ha a társadalmi vállalkozó közvetlenül nem is hoz létre vagy tervez új terméket vagy találmányt, kreatívnak és innovatívnak kell lennie ahhoz, hogy ötletét optimalizálja és maximalizálja annak értékét. Társadalmi vállalkozóként másképp kell gondolkodni a társadalmi hatásról és a társadalmi változásról, amihez innovációra van szükség. A társadalmi vállalkozó innovációt használ ahhoz, hogy társadalmi problémákat oldjon meg stb. A társadalmi vállalkozónak innovatívnak és kreatívnak kell lennie ahhoz is, hogy összehozza az érdekelt feleket és megtegye a szükséges lépéseket. A társadalmi vállalkozó nem csak a felszíni problémával kell, hogy foglalkozzon, hanem olyan fenntartható és hatékony megoldásokat kell javasolnia, amelyek alapjaiban és átfogóan kezelik a problémát, és ez a megközelítés jelentős innovációt igényelhet (Mthembu, Brian, 2019). Az innovációnak radikális vagy bomlasztó jellegűnek kell lennie ahhoz, hogy valóban hozzájárulhasson a társadalmi átalakuláshoz, és így a társadalmi

vállalkozói tevékenységhez vagy a társadalmi hatáshoz.

Képesnek kell lennie és lehetővé kell tennie a rendszer megváltoztatását és átalakítását.

Mulgan (2006) szerint a társadalmi vállalkozásoknak és az általuk generált társadalmi változásoknak a megszokott helyett radikálisnak és bomlasztónak kell lenniük ahhoz, hogy valóban jelentős társadalmi hatást érjenek el. Az innováció típusai a következők:

- ▲ **Bomlasztó Innováció** - Ahhoz, hogy valóban hatékony legyen, a társadalmi vállalkozói tevékenységnek bomlasztó hatást kell gyakorolnia - a rendszert kell, hogy hatékonyan megváltoztassa. Ellenkező esetben a társadalmi vállalkozás csupán a tünetek kezelését vagy enyhítését éri el. Az, hogy a társadalmi vállalkozó mekkora társadalmi hatást ér el, attól függ, hogy ő és megoldásai mennyire bomlasztóak vagy radikálisak. Ideális esetben egyre több ember fog össze és működik együtt a társadalmi javulás érdekében.
- ▲ **Radikális Innováció** - A társadalmi lehetőséggel, vállalkozással összefüggő innováció lehet radikális is. A radikális társadalmi vállalkozás létrejötte annál valószínűbb, minél nagyobb a társadalmi szükséglet, és minél nagyobb a társadalmi hatás kiváltásának szükségessége vagy célkitűzése. Minél radikálisabb egy társadalmi vállalkozás, annál nagyobb a túlélési esélye. És minél szenvedélyesebb egy társadalmi vállalkozó, annál valószínűbb, hogy radikálissá válik.
- ▲ **Fokozatos Innováció vagy Fenntartó Innováció** - nem jellemző a társadalmi vállalkozások esetében

A helyi fejlesztés új megközelítései jelentek meg, amelyek a terület belső lehetőségeinek kiaknázására és előmozdítására összpontosítanak (Lenz, Shier, 2021). A társadalmi innováció meglehetősen gyakran helyi vagy regionális jellegű, és/vagy térségi egyeztetéseken alapul a területi kötődésű szereplők és intézmények között. Ez a megközelítés a társadalmi innovációt úgy határozza meg, mint a háttérbe szorított emberi szükségletek kielégítését a társadalmi kapcsolatok átalakításán keresztül: olyan átalakításra kell gondolni, amelyek "javítják" az ezen szükségletek kielégítésére szánt javak és szolgáltatások elosztását szabályozó irányítási rendszereket, és amelyek új irányítási struktúrákat és szervezeteket (vitafórumokat, politikai döntéshozatali rendszereket, vállalatokat, interfészeket, elosztási rendszereket stb.) hoznak létre. A helyi fejlesztési koncepciókat figyelembe véve a társadalmi innováció többek között magában foglalja a társadalmi kapcsolatok térbeli átalakítását, a helyhez kötött, és a helyhez nem kötött szereplők és a kultúra újraalkotását, valamint a helyhez és léptékhez kötött irányítási struktúrák létrehozását (Moulaert 2009). A helyi fejlesztésben a társadalmi innovációk valamennyi európai országban megfigyelhetők, de mind a vállalkozások számát, mind a nyújtott szolgáltatások típusát tekintve jelentős eltérések mutatkoznak meg.

Olaszországban például több ezer társadalmi vállalkozás nyújt számos társadalmi szolgáltatást, beleértve a hátrányos helyzetű csoportok integrációját is. Más országokban, például Svédországban és Finnországban főként speciális területeken folytatják tevékenységüket, például a munkaerőpiaci szolgáltatások terén, vagy óvodákban (Copus et al. 2017). Franciaországban a társadalmi innováció fő iránya az innovatív társadalmi és közösségi gondozási szolgáltatások létrehozása, amit az állami szociális és munkaügyi politikák integrálásával valósítanak meg. Érdeemes néhány példát említeni a társadalmi innovációra:

- ✓ Community Care Assynt – Community Care Assynt - Ez egy helyi lakosok által alapított jótékonyági szervezet, ami olyan szolgáltatásokat nyújt, amelyek segítik az embereket abban, hogy leküzdjék az életkoruk, egészségi állapotuk vagy fogyatékosságuk miatt felmerülő akadályokat (<http://www.communitycareassynt.org.uk/>)
- ✓ Fish Factory Creative Centre - Ez a kreatív központ Stöðvarfjörðurban (Izlandon) található, és egy elhagyatott halgár átalakításának az eredménye, amit egy lelkes civil csoport hozott létre (<https://inhere.is/>)
- ✓ Kalix Övre Bygd - A szerveződés egy helyi boltot üzemeltet, valamint számos közszolgáltatást nyújt az idősök gondozása, a gyermekgondozás és az oktatás területén (<https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>)
- ✓ Sorø Senior Service - Ez egy önkéntesekből álló hálózat, ami a település távoli részein élő idős polgároknak szállít élelmiszert (<https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>)
- ✓ Initiative Factory - Ez egy társadalmi innovációs program, amit az Avise koordinál, és amit olyan szervezetek támogatnak, amik 30 különböző terület start-upjait vezetik (<https://fabriqueainitiatives.org/>)
- ✓ Collabourative Social Housing - A szervezet megfizethető bérleti díjak mellett kínál lakásokat, és közös terekkel, eszközökkel és szolgáltatásokkal segíti az intelligens közösségek létrehozását. (<https://www.fhs.it/?lang=en>)

A társadalmi innovációval kapcsolatban két elméleti megközelítés létezik. Az egyik az "ügynök-központú megközelítés", ami egy olyan individualista és behaviorista megközelítés, amely szerint a társadalmi innováció

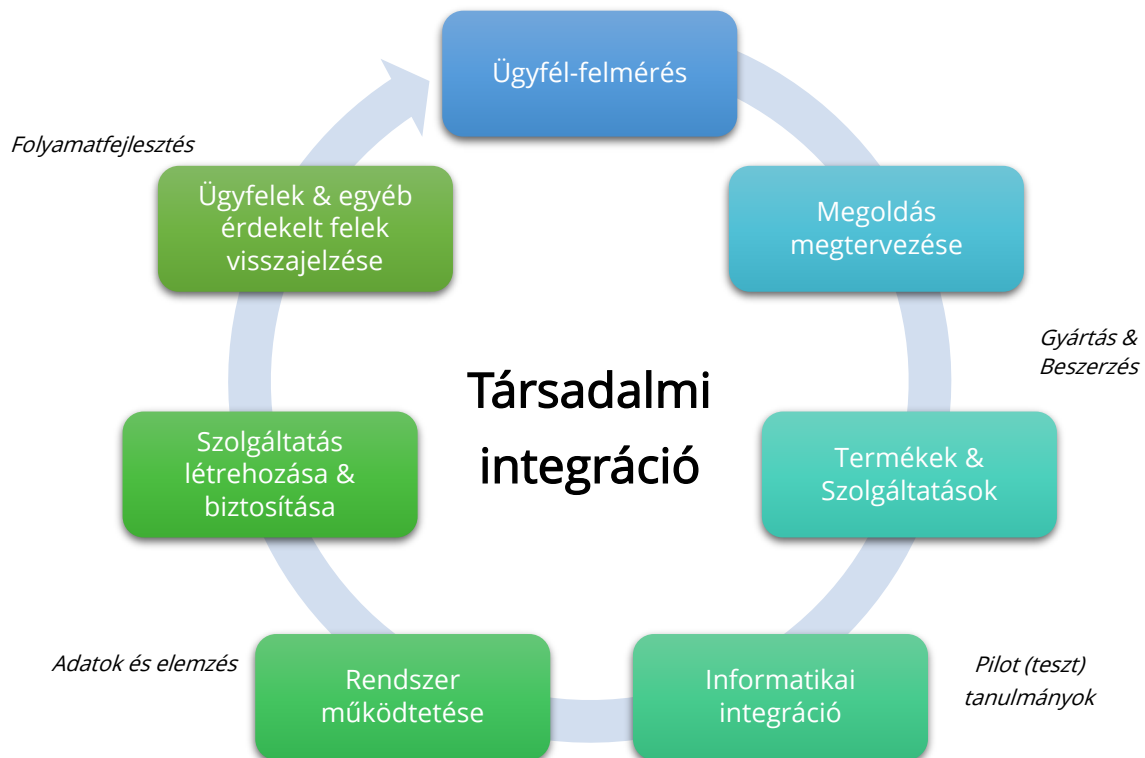


konkrét egyének által végrehajtott cselekvések révén jön létre. A másik a "strukturális megközelítés", ami szerint a társadalmi innovációt a külső strukturális környezet határozza meg (Graddy-Reed, Feldman 2015).

A társadalmi innováció az eredmény szempontjából is vizsgálható. Ebből a szempontból a társadalmi innováció a társadalmi célú innovációról, vagy a társadalmi jólét növeléséről szól (Cajaiba-Santana 2014). Míg a XIX. és XX. században a társadalmi fejlődést a technológiai fejlődés és a gazdasági dogmák vezérelték, addig a XXI. században a társadalmi és a rendszerszintű változások eléréséhez a társadalmi innovációknak kell teret biztosítani. A társadalmi innováció különösen vonzóvá vált a politikai döntéshozók számára, mivel a hagyományos jóléti rendszerek nehezen tudnak megfelelni a társadalom növekvő és szerteágazó igényeinek (Borzaga, Bodini 2014).

Zahra et al. (2009) a társadalmi vállalkozás definíciójának meghatározásánál a folyamat végső célját jelentő innovációt hangsúlyozzák: "a társadalmi vállalkozás azokat a tevékenységekre és folyamatokra terjed ki, amelyeket azért végeznek, hogy a társadalmi jólét növelése érdekében feltárják, meghatározzák, és kiaknázzák a lehetőségeket. Ezt megtehetik új vállalkozások létrehozásával vagy meglévő szervezetek innovatív átalakításával". A társadalmi innováció úgy értelmezhető, mint a társadalmi "jót" előmozdító újszerű megoldások létrehozásának folyamata - vagyis ez egy társadalmi probléma megoldására vonatkozó innováció (Pol és Ville, 2009). Ez nem csupán az összes érdekelt féllel való együttműködést jelenti, hanem a technológiai innováció és az új üzleti modellek integrálását is; lehetővé téve, hogy megvalósuljon az IT valamint a társadalmi és ipari infrastruktúra összehangolása.





8. ábra Értéklánc a társadalmi innovációk esetében

Forrás: Frost & Sullivan, 2014.

A társadalmi innováció közösségi folyamat. Ez azt is jelenti, hogy az innovációk elősegítik az együttműködést és a részvételi folyamatokat. Az innováció magas szintjének eredménye, és gyakran újszerű megoldásokat foglal magában, ami az összes érdekelt fél számára nagyfokú tanulást és ciklikusságot jelent, ami visszacsatolási hurkokkal és folyamatos javulással rendelkező körkörös értékláncokat eredményez. A nyílt innováció a polgárok, a közösségek, a vállalkozások, a civil szervezetek, valamint a helyi és központi kormányzat találékonyságát egyaránt figyelembe veszi a megoldások kialakításában és az együttműködésen alapuló javítás visszacsatolási ciklusaiban.

Összefoglalva, a társadalmi innováció aktívan elősegíti az emberek közötti inkluzív kapcsolatokat, különösen azokat, akiket a korábbi gazdasági, politikai, kulturális vagy társadalmi folyamatok háttérbe szorítanak (vagy háttérbe szorítottak). A

társadalmi innováció emellett kifejezetten arra fókuszál, hogy a szükségletekkel való foglalkozásról szól, és a sürgető emberi szükségletekre adott inkluzívabb megoldások fontosságát hangsúlyozza. A társadalmi innovációk egyfajta társadalmi változást jelentenek; az átmeneti divathullámokon túlmenően hatással vannak a jövőbeli társadalmi fejlődésre és a jelenlegi stabilitásra.

A társadalmi innováció aktívan támogatja az emberek közötti inkluzív kapcsolatokat, különösen azon személyek esetében, akiket a korábbi gazdasági, politikai, kulturális vagy társadalmi folyamatok háttérbe szorítanak (vagy háttérbe szorítottak).

Bibliográfia

- [1] Bailey, F. (1970) Politics And Social Change: Orissa in 1959. Berkeley: University of California Press.
- [2] BEPA (2010) Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Bureau of European Policy Advisors. Retrieved from: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/doc1_17731_35611801.pdf
- [3] Bornstein, D. (2004). How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford: Oxford University Press.
- [4] Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. Social Policy and Society, 13(03), 411-421.
- [5] Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42-51.
- [6] Copus A., Perjo L., Berlina A., Jungsberg L., Randall L. & Sigurjónsdóttir H. (2017), Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland. NORDREGIO WORKING PAPER 2017:2 <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf>
- [7] European Commission. 2010. This Is European Social Innovation. Brussels: European Union.
- [8] Frost & Sullivan, 2014, Social Innovation in Action. Whitepaper In Partnership with Hitachi, Ltd, Retrieved from: <https://social-innovation.hitachi/>



- [/media/project/hitachi/sib/en-eu/about/whitepaper/pdf/social_innovation_in_action_whitepaper_2019.pdf?upd=20191007131217Z&la=en-150&hash=FF4E6979AC64F852C2218D68CAC22393](#)
- [9] Graddy-Reed, A., Feldman, M. P. (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293-312.
- [10] <https://fabriqueainitiatives.org/>
- [11] <https://inhere.is/>
- [12] <http://www.communitycareassynt.org.uk>
- [13] <https://www.fhs.it/?lang=en>
- [14] <https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>
- [15] <https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>
- [16] Moulaert F. (2009) *Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced in Social Innovation and Territorial Development* ed. Diana MacCallum, Farnham, England ; Burlington, VT : Ashgate.
- [17] Mulgan, G., 2006. The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), pp.145-162.
- [18] Mthembu, Anele and Barnard, Brian, *Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship* (February 27, 2019). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3343448>
- [19] Pol, E. and Ville, S. (2009) Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of SocioEconomics*, 38: pp. 878–885.
- [20] Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, Joel M. Shulman, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 5, 2009, pp. 519-532.
- [21] Trish Lenz, Micheal L. Shier. (2021) Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review. *Human Service Organizations* 45:5, pp. 454-478.
- [22] Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), pp. 519–532.



2. Digitális társadalmi innovációk

A technológiai és a társadalmi innováció közötti kapcsolat összetett és nehezen szétválasztható. Míg a társadalmi innováció gyakran alkalmazza az új technológiákat, a technológia és a társadalmi innováció közötti kölcsönhatás nem egyirányú lineáris kapcsolat. Sokkal inkább a társadalom és az egyes felhasználók alkalmazzák innovatív módon az új és meglévő technológiákat. Az olyan fogalmak, mint a használat közbeni tervezés és a felhasználók információs technológiával kapcsolatos igényeikhez való igazítása arra utalnak, hogy gyakorlati törekvések vannak a technológiák működőképeselegyenek (Grimm, Fox, Baines, Albertson 2013).

A digitális korban az "innovátor-gyártó" és a "felhasználó-fogyasztó" fogalmak egyre inkább összemosódnak. A digitális átalakulás a társadalmi térben kevésbé volt drámai, különösen abban a tekintetben, hogy a technológiát olyan súlyos társadalmi problémák megoldására használják, mint a szegénység, az egyenlőtlenség, a társadalmi kirekesztés, a marginalizáció és az egészségügyi ellátáshoz való rossz hozzáférés. Az erre törekvő szervezetek a digitális technológiák segítségével, képesek közösen, együttműködve tudást és megoldásokat létrehozni a hátrányos helyzetű, társadalmilag kirekesztett és marginalizált csoportok társadalmi szükségleteinek széles skálájára, olyan szinten, ami a webes technológiák megjelenése előtt elképzelhetetlen volt (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

Az Európai Bizottság (2014) szerint a digitális társadalmi innováció az internet hálózati hatása által lehetővé tett újfajta innováció, amely az együttműködésen alapuló termelés és a tartalommegosztás új modelljeit eredményezi. Ez gyökeresen megváltoztatta a hagyományos üzleti modellek versenyét és kereslet-kínálati összefüggéseit. Az Európai Bizottság jelenleg a digitális társadalmi innováció bevezetését és

elterjedését támogatja a digitális menetrend politikájának részeként. A digitális társadalmi innováció koncepcióját az EU dolgozta ki, ami az Európa 2020 stratégia egyik prioritásában is visszaköszön.

Az Európa 2020 Stratégia hét konkrét területen határozott meg a növekedés és a foglalkoztatás fellendítését célzó új ösztönzőket. Az ezekkel kapcsolatos intézkedéseket hét kiemelt kezdeményezésbe építettek be, amelyek célja az unió gazdaságának hatékonyabbá tétele (Erőforrás-hatékony Európa, Iparpolitika a globalizáció korában), az innováció előmozdítása (Európai digitális menetrend, Innovatív Unió), valamint a munkanélküliség és a kirekesztés elleni küzdelem (Mozgásban az ifjúság, Új készségek és munkahelyek menetrendje, Szegénység elleni európai platform).

Az Európai digitális menetrend (DAE) célja olyan innovatív megoldások kidolgozása, amelyek képesek megkérdőjelezni a dolgok hagyományos módját. Ilyen például a zárt innovációs modellekről a nyitott és együttműködő innovációra való áttérés, ami lehetővé teszi a társadalom alapú termelés és a kollektív intelligencia kihasználását. Ebben az összefüggésben a digitális menetrend valószínűleg a legjelentősebb szakpolitikai példa digitális társadalmi innovációt illetően.

Bár kezdetben a társadalmi innováció speciális esetének tekintették, a digitális társadalmi innovációt ma már új, sajátos jellemzőkkel rendelkező kutatási és alkalmazási területként ismerik el (Rodrigo, Palacios, Ortiz-Marcos, 2019). A digitális társadalmi innováció (DSI) magában foglalja a digitális technológiák használatát olyan innovatív termékek, szolgáltatások, folyamatok és üzleti modellek kifejlesztésében és megvalósításában, amelyek a társadalmilag hátrányos helyzetű csoportok jólétének és cselekvőképességének javítására, illetve a



marginalitással, egyenlőtlenséggel és társadalmi kirekesztéssel kapcsolatos társadalmi problémák kezelésére irányulnak (Qureshi, Pan, Zheng, 2021). Az olyan technológiák, mint a blokklánc, a mesterséges intelligencia (AI), valamint a virtuális és kiterjesztett valóság (VR és AR) eddig a legszélesebb körben kerültek a piacra, és mind pozitív, mind negatív változásokat is hoztak az ipar, a gazdaság és a társadalmak életében, de megvan bennük a lehetőség arra is, hogy átalakítsák a társadalmi kihívások digitális eszközökkel történő kezelését.

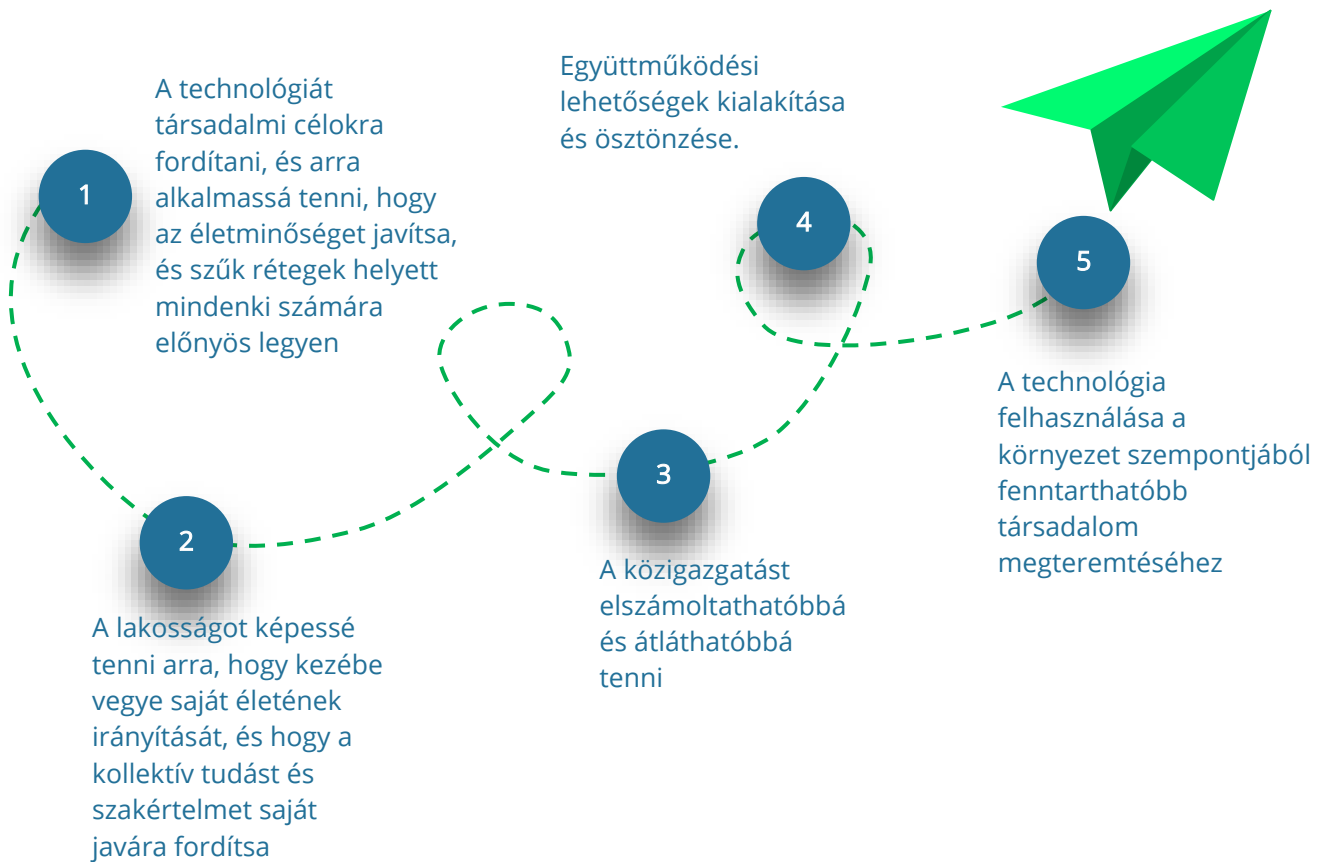
A szakirodalmi áttekintés mentén három fő kontextusban találkozhatunk a digitális társadalmi innovációval. Az első a digitális kontextus, amely magában foglalja a lakossági technológiákat, a közösségi életre ható technológiákat, a társadalmi technológiákat, a civil technológiát, a "jót" szolgáló technológiát, a közösségi médiát, a digitális technológiákat a társadalmi innovációban, az internetes ökoszisztémákat, a kollektív tudatosságnövelő platformokat (CAPS), és a nyílt közösségek hálózatait. A második a társadalmi kontextus: digitális közösségek, eKözösségek, eDemokrácia, eKormányzás, a technológia társadalmi beágyazottsága, és a polgári szerepvállalás. Az utolsó az innovációs kontextus: ide tartozik a társadalmi innováció és az új technológiák, a technológiai innováció, a digitális társadalmi innováció (DSI), és a társadalmi innováció digitális kontextusban (Rodrigo és társai 2019).

A digitális társadalmi innovációnak van egy új kommunikációs technológiai összetevője, mégpedig az internetes platformok és a digitális adatfeldolgozó eszközök. Ezek segítenek az értékteremtő együttműködések előmozdításában, valamint a jó gyakorlatok elterjesztésében vagy kibővítésében, továbbá a know-how olcsó és gyors átadásában a hálózatokon keresztül. A cél új módokat találni a társadalmi problémák megoldására, növelni a hatékonyságot, az eredményességet és a fenntarthatóságot, illetve (hosszú távon) a polgári

szerepvállalás növelése a kormányzás területén (Loretta, Passani 2014).

A társadalmi innovációs kezdeményezések célja nem csak egy termék vagy szolgáltatás innovációja, hanem azoknak a társadalmi kapcsolatoknak a befolyásolása is, amelyek egy társadalmi csoportot és egy szilárd közösségi struktúrát jellemeznek (Murray, Caulier-Grice and Mulgan, 2010). A digitális társadalmi innováció célja az innováció és a társadalmi változás előmozdítása a hálózati hatás segítségével: ide tartoznak az interneten keresztül kialakuló kapcsolatok, a webes együttműködést támogató eszközök, a nyílt adatok megosztása, és az alulról felfelé irányuló, egymást támogató tevékenységek és alkalmazások. A digitális társadalmi innovációra legáltalánosabb példája a közösségi médiát és az internetet a társadalmi innovációs folyamatok támogatására, kiegészítésére vagy felgyorsítására használó kezdeményezések (Certoma 2022). A digitális társadalmi innováció a köz- és a magánszféra partnerségeként szerveződik, ami a polgárok aktív szerepvállalásán és a legmodernebb információs technológia használatán alapul. Fontos a lakosság bevonása, a szorosabb kapcsolatok támogatása (adatcserével, vizualizációval) és ezáltal az alulról jövő kezdeményezések potenciális hatásának növelése (Loretta, Passani 2014).





9. ábra A digitális társadalmi innovációk fő céljai

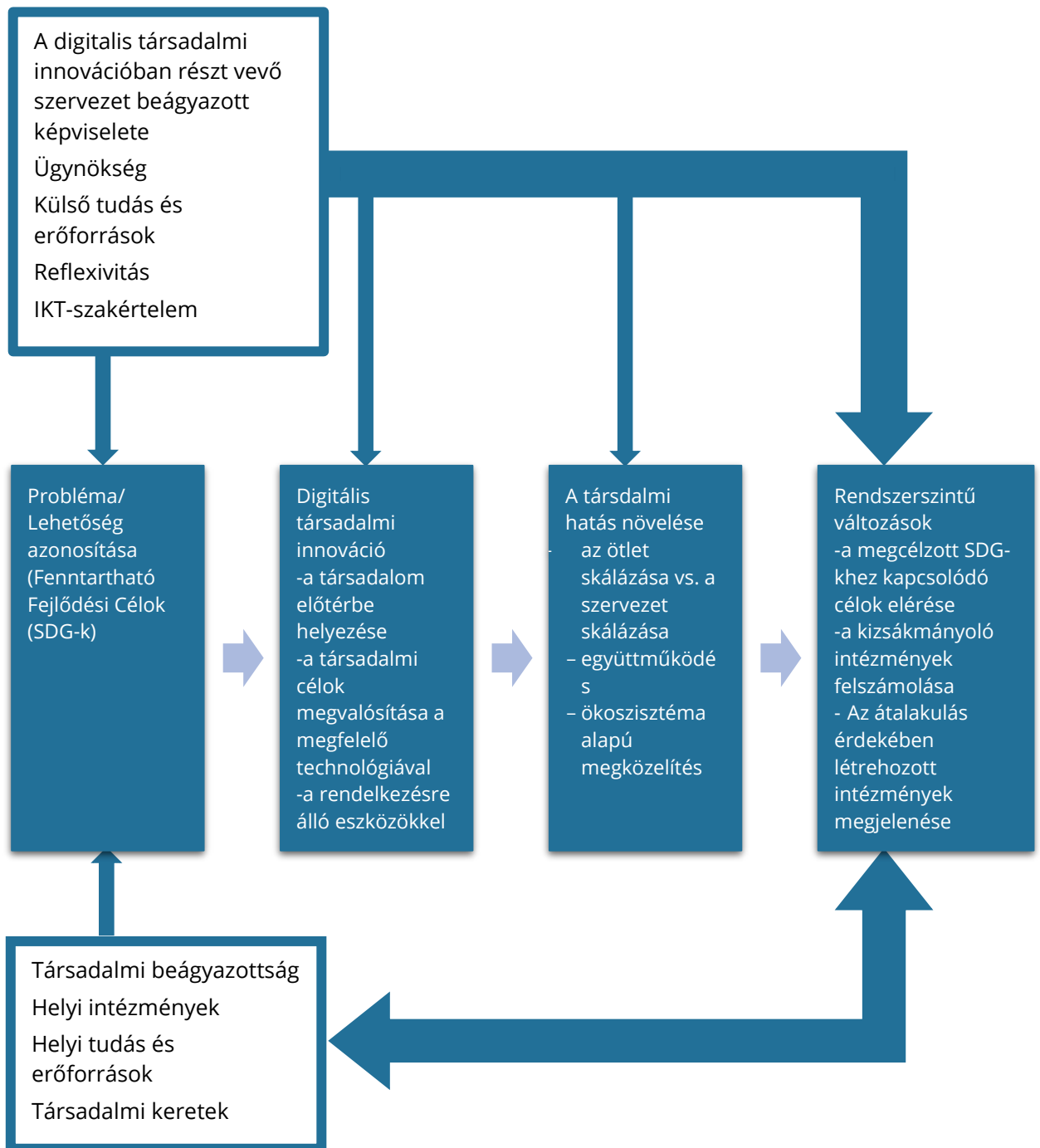
Forrás: DSI4EU, Útmutató a digitális társadalmi innovációk létrehozásához, <https://digitalsocial.eu/images/upload/65-A%20guide%20for%20developing%20DSI%20ideas.pdf>

A digitális társadalmi innováció olyan kezdeményezésekre vonatkozik, amelyek (Stokes, Baeck, Baker, 2017):

- ☑ Társadalmi hatással rendelkeznek.
- ☑ Újszerű módon alkalmazzák az új technológiai trendeket.
- ☑ Céljuk, hogy képessé tegyék a lakosságot az egyéni és kollektív tudatosságra.
- ☑ Egyértelmű hálózati hatással bírnak.
- ☑ Az alulról szerveződő közösségek támogatására és a velük való együttműködésre összpontosítanak.

A digitális társadalmi innovációkat társadalmi vállalkozók, kormányzati szervek, jótékonyági szervezetek, alapítványok, nem kormányzati szervezetek (NGO-k), együttműködések vagy vállalatok vezethetik be társadalmi felelősségvállalásuk keretében. Tekintettel azonban a fenntartható fejlődési célok alkalmazási területére és léptékére, az ilyen kezdeményezések leginkább ágazatközi partnerségek és széles körű érdekcsoportok bevonásával valósulnak meg.

Egy olyan keretrendszert javasolunk a digitális társadalmi innováció folyamatának megértéséhez és az érdekes kutatási irányok meghatározásához, amely egyesíti a az olyan IKT-kkal kapcsolatos kutatásokat, melyek a fejlődést, a társadalmi vállalkozói tevékenységet és a társadalmi innovációt vizsgálják.



10. ábra A digitális társadalmi innováció folyamata

Forrás: Qureshi, Pan, Zheng, 2021.

A társadalmi szempontú megközelítés azt jelenti, hogy a digitális társadalmi innovátoroknak törekedniük kell a társadalmi hatás maximalizálására. A digitális társadalmi innovátoroknak be kell tartaniuk a "technoficing" elvét, amely alatt a társadalmi célok tudatos megvalósítását kell érteni a célnak megfelelő technológia alkalmazásával. A kulturális bricolage fogalmát a rendelkezésre álló kulturális erőforrások innovatív ötvözéseként és ad hoc felhasználásaként határozzák meg, melynek célja, hogy az erőforráskorlátok és a merev társadalmi hierarchiák leküzdhetőek legyenek az égető társadalmi problémák kezelése során (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

Az új digitális technológiák gyors elterjedése, széles körű hozzáférhetősége és megfizethetősége a lehetőségek új világát nyitotta meg a sürgető társadalmi problémák megoldásához.

A digitális társadalmi innovációk már jelenleg is társadalmi hatást fejtenek ki különböző területeken. A digitalsocial.eu platformot a DSI4EU projekt keretében fejlesztették ki, és 2016 februárja óta kínál lehetőséget a felhasználóknak arra, hogy megtalálják a digitális társadalmi innovációs kezdeményezéseket Európa-szerte. 2022-ben közel 2000 szervezet és több mint 1000 projekt vett részt a digitális társadalmi innovációban Európa-szerte, a legnagyobb koncentrációban Nyugat- és Dél-Európában. A digitális társadalmi innovációs platform az egészségügy, a készségfejlesztés és a tanulás, az élelmezés, a környezetvédelem és az éghajlatváltozás, a migráció és az integráció, a digitális demokrácia, a városfejlesztés, a munka és foglalkoztatás, a kultúra és művészetek, a tudomány, a pénzügy és a gazdaság témakörökre bontva gyűjti a digitális társadalmi innovációs

példákat. A DSI4EU projekt emellett bemutatja a digitális technológiák társadalmi kihívások kezelésére történő felhasználásának főbb statisztikáit is. Példaként a következőket sorolhatjuk fel:

- A Baluchon megfizethető fából mikroházakat épít, amelyek lehetővé teszik az alacsony jövedelmű emberek számára, hogy önállóan éljenek. (<https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>)
- A Fab Foundation hozzáférést biztosít az eszközökhöz, a tudáshoz és a pénzügyi eszközökhöz az oktatásban, az innovációs és feltalálói tevékenységhez a technológia és a digitális gyártás segítségével, hogy lehetővé tegye bárki számára, hogy (majdnem) bármit elkészítsen, és ezáltal lehetőséget teremtsen az emberek életminőségének és életkörülményeinek javítására szerte a világon. (<https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>)
- A Fairphone célja, hogy a telefon életciklusának kezdetétől a végéig pozitív társadalmi és környezeti hatást gyakoroljon. (<https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>)
- Az I Wheel Share alkalmazás megkönnyíti a fogyatékkal élők számára a városi (pozitív és negatív) tapasztalatok gyűjtését és megosztását. (<https://retourdimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>)



- ▲ A mySociety egy nonprofit társadalmi vállalkozás, amelynek célja olyan digitális eszközök létrehozása és népszerűsítése, amelyek lehetővé teszik a lakosság számára, hogy befolyást gyakoroljon az intézmények és döntéshozók felett.
(<https://www.mysociety.org/>)
- ▲ Az Opendesk megváltoztatja a bútorgyártás módját azáltal, hogy összeköti az ügyfeleket a helyi gyártókkal (<https://www.opendesk.cc/>)

Összefoglalva, az új digitális technológiák gyors elterjedése, széles körű hozzáférhetősége és megfizethetősége a lehetőségek új világát nyitotta meg a sürgető társadalmi problémák megoldására. A digitális társadalmi innováció a digitális technológiákat a társadalmi igények kielégítésére használja fel. A digitális társadalmi innováció fő területei az oktatás, az egészségügy, a jóléti szolgáltatások (a társadalmi befogadás és kohézió előmozdítása).

Bibliográfia

- [1] Anania L., & Passani, A. (2014). A Hitchiker 's guide to digital social innovation, 20th ITS Biennial Conference, Rio de Janeiro 2014: The Net and the Internet - Emerging Markets and Policies 106838, International Telecommunications Society (ITS).
- [2] Certona, C. (2022) Future scenarios of Digital Social Innovation in urban governance. A collective discussion on the socio-political implications in Ghent, Cities, 122.
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103542>
- [3] digitalsocial.eu
- [4] Europe 2020, Retrieved from: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_en.htm
- [5] European Commission (2014) Social Innovation A Decade of Changes, Retrieved from: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- [6] Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K., (2013) Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, Innovation, The European Journal of Social Science Research, 26(4):463-455
- [7] <https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>
- [8] <https://retourimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>
- [9] <https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>
- [10] <https://www.mysociety.org/>
- [11] <https://www.opendesk.cc/>
- [12] <https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>
- [13] Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgar, G., (2010). The open book of social innovation. London: Young Foundation/NESTA. Retrived from: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- [14] Qureshi, I., Pan, S.L., & Zheng, Y., (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. Special Issue: Digital Social Innovation, 31(5), 647-671, <https://doi.org/10.1111/isj.12362>



- [15] Rodrigo, L., Palacios, M., & Ortiz-Marcos, I., (2019). Digital Social Innovation: analysis of the conceptualization process and definition proposal, *Dirección y Organización* 67, 59-66
- [16] Stokes M., Baeck P., & Baker T., (2017). What next for digital social innovation?. Realising the potential of people and technology to tackle social challenges. Retrieved from: <https://www.nesta.org.uk/report/what-next-for-digital-social-innovation-realising-the-potential-of-people-and-technology-to-tackle-social-challenges/>



3. Vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR)

A legismertebb CSR-modell Carroll (1979) modellje, amely szerint a vállalat társadalmi felelőssége a társadalom által elvárt gazdasági, jogi, etikai és humanitárius elvárásokból áll. A fő felelősségi terület a gazdasági felelősség, ugyanakkor a vállalatnak be kell tartania a törvényeket. Az etikai felelősség a tisztességes és becsületes magatartás kötelezettségére utal. A CSR-ról úgy vélik, hogy pozitívan befolyásolja a cégek hírnevét, ami arra utal, hogy a cégek a rossz gazdasági körülmények hatására a CSR-programok mellett dönthetnek. A vállalati társadalmi felelősségvállalás a vállalatoknak a társadalommal és a környezettel kapcsolatos, jogi kötelezettségeiken túlmutató tevékenységeire vonatkozik.

Az Európai Bizottság 2001-es zöld könyvében a CSR meghatározását a következőképpen javasolta: "olyan koncepció, amelynek keretében a vállalatok önkéntes alapon beépítik a társadalmi és környezeti szempontokat üzleti tevékenységükbe és az érdekelt felekkel való kapcsolattartásukba. A társadalmi felelősségvállalás nem csupán a jogi elvárások teljesítését jelenti, hanem azt is, hogy a megfelelésen túlmenően "többet" fektetünk be az emberi tőkébe, a környezetbe és az érdekelt felekkel való kapcsolatokba. 2011-ben az Európai Bizottság a vállalati társadalmi felelősségvállalás 2011-2014 közötti időszakra vonatkozó megújított uniós stratégiájában a társadalmi felelősségvállalás új meghatározását terjesztette elő, amely a "jogi megfelelésen túllépő" igen összetett kérdéssel foglalkozik. Az új meghatározás a CSR-t "a vállalkozásoknak a társadalomra gyakorolt hatásaiért viselt felelősségeként" írja le, és egyértelművé teszi, hogy a vonatkozó jogszabályok és a szociális partnerek közötti kollektív szerződések tiszteletben tartása előfeltétele a felelősségvállalásnak. Az Európai Bizottság (2011) az új meghatározás három fő jellemzőjét emelte ki:

- Az alap üzleti stratégia fontosságának tudatosítása.

- A "közös értékteremtés" koncepciójának kidolgozása.
- Az emberi jogok és etikai megfontolások egyértelmű elismerése a társadalmi, környezeti és fogyasztói szempontokon túlmenően.

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) szakirodalma szerint a CSR-kezdemenyezések túlmutatnak a profitorientált vállalkozások partnereinek közvetlen érdekében tett erőfeszítéseken, ugyanis a teljesítmény fokozására is lehetőséget kínálnak. A for-profit üzleti modellekből való növekvő kiábrándultság a társadalmi problémák enyhítése érdekében ráirányította a figyelmet a társadalmi vállalkozásokra és a társadalmi innovációra (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, James, 2014).

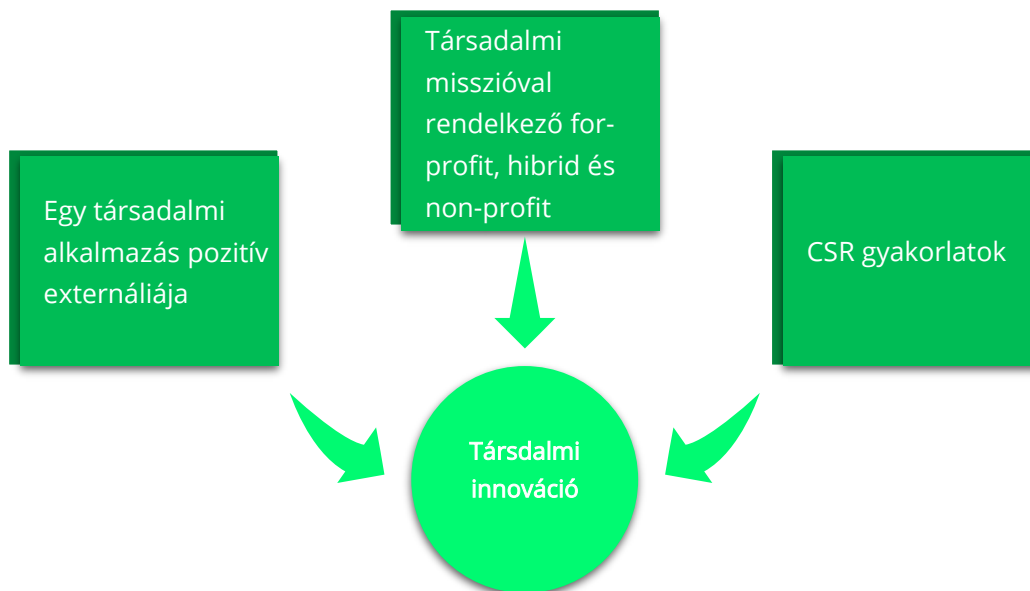
A CSR-nak számos definíciója ismert, valamint különböző szempontok léteznek arra vonatkozóan, hogy a CSR-t hogyan kell bevezetni és megvalósítani a szervezetekben. Az érdekelt felek elmélete szerint a CSR alapvetően két kategóriára osztható: külső és belső CSR. A külső CSR három fő témakört foglal magában, mégpedig a vállalati jótékonytságot, a vállalati önkéntességet és a környezetvédelmet (Európai Bizottság, 2001), míg a belső CSR lényege az alkalmazottakra és a foglalkoztatási viszonyokra vonatkozik. Ebből adódóan a belső CSR valamelyest alapvető HR-tevékenységként funkcionál, és hatékony stratégiának tekinthető a munkavállalói elégedettség, a munkavállalói kötődés és elkötelezettség, valamint a tudásmegosztási lehetőségek ösztönzésére (Gupta, Sharma, 2016), és ezzel együtt a szervezeti kreatitásnak is lendületet ad (Chaudhary, Akhouri, 2018).

Graddy-Reed és Feldman (2015) mutatta be a társadalmi innovációhoz vezető különböző utakat,



amelyekre a meglévő szakirodalom külön-külön összpontosított. A legközvetlenebb út a szervezeteken keresztül vezet - legyenek azok for-profit, nonprofit vagy hibrid szervezetűek -, amelyeket azzal a kifejezett céllal hoznak létre, hogy megpróbáljanak megoldani egy társadalmi problémát. Bármilyen innovációnak lehet társadalmi hatása: a profitorientált üzleti technológiai vagy szervezeti innováció olyan externáliákat hozhat létre, amelyek társadalmi hasznot eredményeznek (Pol és Ville, 2009). Így a

vállalkozások közvetve társadalmi innovációt hozhatnak létre egy társadalmi alkalmazással járó pozitív externália révén. A nyereségorientált vállalkozások társadalmi szerepvállalásuk, nevezetesen a vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) gyakorlatuk révén is létrehozhatnak társadalmi innovációt. A CSR-t új üzleti modellként tekinteni szintén társadalmi innovációnak tekinthető, mivel olyan új üzleti megközelítést alkalmaz, amely társadalmi fejlődést eredményez.



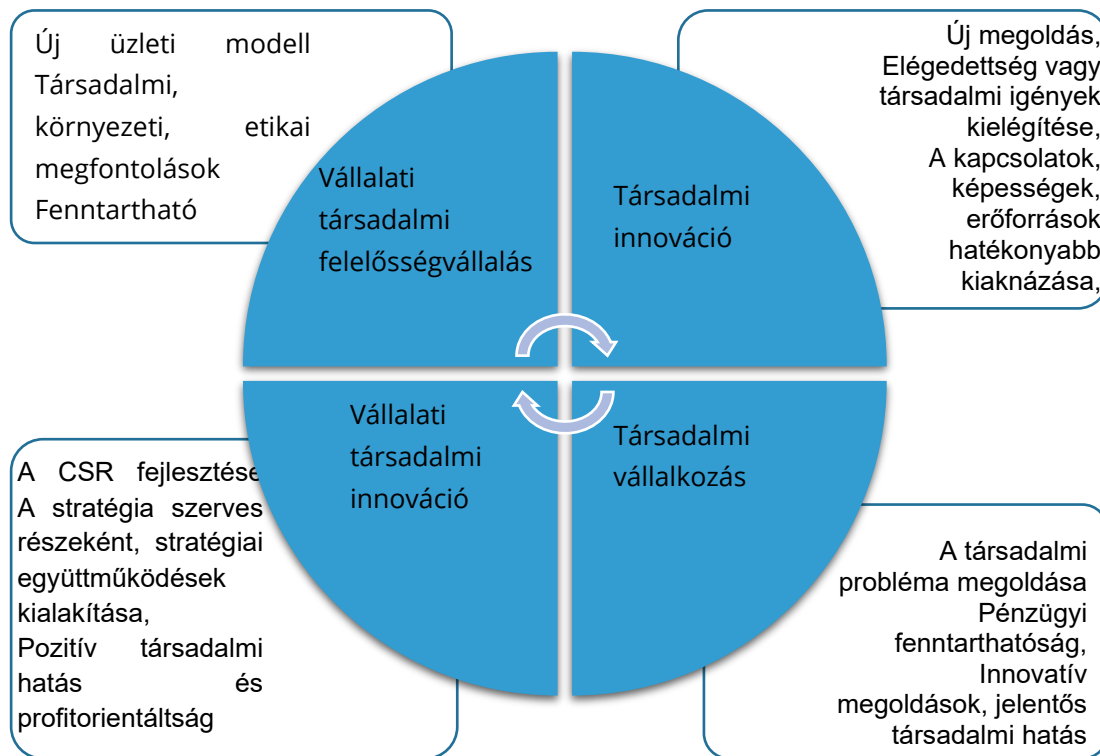
11. ábra A társadalmi innováció forrásai

Forrás: Graddy-Reed & Feldman (2015).

Ez a három alternatív irány azt mutatja, hogy a társadalmi innováció nem csak a társadalmi vállalkozásokra korlátozódik, hanem a szervezeti formák széles körét érinti. A nyereségorientált vállalkozások is létrehozhatnak társadalmi innovációt társadalmi szerepvállalásuk, nevezetesen a vállalati társadalmi felelősségvállalási (CSR) gyakorlatuk révén. A vállalati társadalmi felelősségvállalás pozitívan befolyásolja a cég hírnevét.

A társadalmi innováció, amit olyan innovatív tevékenységként és szolgáltatásként definiálnak, amelyeket egy társadalmi szükséglet kielégítése vezérel" (Mulgan, 2006, 146. o.), többféle szervezeti formában is előfordul, a for-profit cégektől kezdve, amelyek gyakran CSR-programjaikon keresztül teremtenek társadalmi értéket, egészen az új hibrid modelleket alkotó kettős küldetésű szervezetekig (Dees, Anderson, 2006). A társadalmi

vállalkozások arra összpontosítanak, hogy kedvezőbb társadalmi eredményeket érjenek el egy adott közösség vagy az érdekeltek egy csoportja számára (Chell, Nicolopoulou, Karatas-Özkan, 2010).



12. ábra A vállalati társadalmi felelősségvállalás, a társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozás integrált modellje

Forrás: Szegedi, K. et al. (2016).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás és a társadalmi innováció fogalmának elemzése rávilágított arra, hogy a vállalati stratégia részeként a vállalati társadalmi felelősségvállalás önmagában is társadalmi innovációnak tekinthető. A vállalati társadalmi innováció és a társadalmi vállalkozás egyaránt arra törekszik, hogy a gazdasági fenntarthatóság megteremtése mellett hozzájáruljon valamilyen társadalmi probléma megoldásához.

A társadalmi vállalkozást és a társadalmi innovációt egyre inkább a profitorientált szervezeteket irányító piacorientált mechanizmusokon való túllépés eszközeként tartják számon, valamint a nyereségnek a közösségeknek vagy az érdekelt csoportoknak kedvező eredmények elérésébe történő visszaforgatását. A nyereségorientált vállalkozásokkal ellentétben a társadalmi vállalkozók a "kettős eredményességre" összpontosítanak, azaz a pénzügyi és a társadalmi teljesítményre való törekvésre. Mind a társadalmi vállalkozói tevékenység, mind a társadalmi innováció közös kapcsolódási pontokat mutat, elsősorban a kielégítetlen társadalmi szükségletek megoldási lehetőségeinek azonosítása során (Philips 2015).

Bibliográfia

- [1] Chaudhary, R., & Akhouri, A., (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: Modeling work engagement as a mediator. *Journal of cleaner production*, 190, 809-821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- [2] Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Özkan, M., (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- [3] Dees, J. G., & Anderson, B. B., (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* (pp. 39-66). ARNOVA Occasional Paper Series 1(3).
- [4] European Commission (2001). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs: Luxembourg. Retrieved from: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/mobility/com329_en.pdf
- [5] European Commission (2011). Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730
- [6] Graddy-Reed, A., & Feldman, M. P., (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293-312.
- [7] Gupta, N., & Sharma, V., (2016). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement and its linkage to organizational performance: A conceptual model. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59.
- [8] Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J., (2019). How Does Internal and External CSR Affect Employees' Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2476. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142476>
- [9] Mulgan, G., (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 145-162
- [10] Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P., (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- [11] Pol, E., & Ville, S., (2009) Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of SocioEconomics*, 38: 878-885
- [12] Szegedi, K. Fülöp G., Bereczk A. (2016). Relationships between Social Entrepreneurship, CSR and Social Innovation: In Theory and Practice. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:10, No:5, 2016



4. Vezetés a társadalmi vállalkozásokban

A jelenlegi társadalmi-gazdasági körülmények között szükség van olyan üzleti formák, ötletek és módszerek kialakítására, amelyek megfelelnek a fenntartható fejlődési céloknak. A hagyományos vállalati cél, amely általában a profit maximalizálása, elégtelennek tűnik a turbulens környezetünkben. A vállalati társadalmi felelősségvállalás iránti igény kielégítése megköveteli a vállalkozók bevonását az üzleti tevékenység olyan új formáiba, amelyek célja a társadalmi jólét biztosítása.

A társadalmi vállalkozások a változások és a megnövekedett társadalmi tudatosság hatására egyre nagyobb hangsúlyt kapnak. Fő céljuk a lakosság életminőségének javítása. Ezek a vállalkozások kulcsfontosságúak a társadalmi befogadás, a helyi közösségek stabil fejlődése és a társadalmi kirekesztés elleni küzdelem szempontjából. A társadalmi és gazdasági célokat együttesen figyelembe vevő célkitűzések megvalósítása kihívás elé állítja ezeket a vállalkozásokat. Egy társadalmi vállalkozás piaci túlélése szempontjából a társadalmi aspektusokra kell összpontosítani, és biztosítani kell a pénzügyi és szervezeti folyamatok magas hatékonyságát, a szervezet tevékenységének színvonalára összpontosítva (Grant, 2008; Muscat, Whitty, 2009).

A szükségszerű alkalmazkodás a külső üzleti követelményekhez, a környezet kiszámíthatatlansága és a szolgáltató szektor dinamikus változásai olyan vezetők meglétét igénylik, akik képesek a pénzügyi problémák megoldására és az emberi erőforrások optimális felhasználására. Mivel minden szervezet sikere nagymértékben a felső vezetéstől függ, így a társadalmi vállalkozások hatékony működése nem valósulhat meg vezetők nélkül (Cekuls, 2018).

A társadalmi vállalkozások fejlődése a szervezet vezetőségének tudásától, készségeitől és rugalmasságától függ. A vezetés a mások feletti befolyás alkalmazása kényszerítő intézkedések alkalmazása nélkül, valamint a közös célok elérésére irányuló egyéni és kollektív erőfeszítések támogatása (Yukl, 2008). A mai szervezetekben a vezetés a menedzsment tevékenység egyik legfontosabb eleme, és az emberi erőforrások szervezéséből áll oly módon, hogy a megfelelő emberek a megfelelő feladatokra összpontosítsanak, hozzájárjenek a megfelelő információkhoz, eszközökhöz és alkalmazott ösztönzőkhöz, valamint olyan irányítási rendszerekhez, amelyek lehetővé teszik számukra a feladatok hatékony és gazdaságos végrehajtását (Gravells, 2012).

A társadalmi vállalkozás vezetője maga kezdeményezi a társadalmi problémák feltérképezését és megoldását. A vezetőnek teljes mértékben elkötelezettnek, célorientátnak, példamutatónak kell lennie, inspirálnia kell a kollégákat, bátornak, türelmesnek kell lennie, és biztonságerzetet kell nyújtania. Ezek a jellemzők a hagyományos szervezetekben is vezetői tulajdonságok, de a társadalmi célkitűzéseket megvalósító vállalkozások sikeréhez elengedhetetlenek (Al Mamun et al., 2018).

A társadalmi vállalkozások vezetői úgy határozhatóak meg, mint azok a személyek, akik olyan innovatív vállalkozói szervezeteket vagy vállalkozásokat hoznak létre és irányítanak, amelyek elsődleges küldetése a társadalmi változás és az ügyfélcsoportjuk fejlesztése. Ezek a társadalmi vállalkozások igényelhetnek külső finanszírozást tevékenységeikhez, vagy lehetnek önfenntartók azáltal, hogy az alapfeladatukkal összhangban lévő gazdasági tevékenységet folytatnak.



Egy társadalmi szervezetben a vezetést kemény és puha készségek egyaránt kell, hogy jellemezzék.

- ▲ **Vezetés a személyen keresztül** - KI rendelkezik informális hatalommal a vezetéshez? Gravells (2012)
- ▲ **Vezetés a pozíción keresztül** - KI rendelkezik a formális hatalommal a vezetéshez? Tapsell and Woods (2010)
- ▲ **Vezetés a folyamaton keresztül** - HOGYAN alakul ki a vezetés? Pless and Appel (2012)
- ▲ **Vezetés a teljesítményen keresztül** - MIT lehet elérni a vezetés segítségével? Smith, Besharov, Wessels and Chertok (2012)
- ▲ **Vezetés a helyszínen keresztül** - HOL jön létre a vezetés? Grant (2008)
- ▲ **Vezetés a célon keresztül** - MIÉRT alakul ki a vezetés? Maak and Stoetter (2012)

A vezetést egy társadalmi szervezetben a kemény és a puha készségek megléte kell, hogy jellemezze. Egy társadalmi szervezet vezetőjének megfelelő interperszonális és szakmai alkalmassággal kell rendelkeznie, beleértve az szakirányú végzettséget, az elvégzett tanfolyamokat és képzéseket, valamint a szakmai gyakorlatot. Számos országban a társadalmi szervezetekben a vezetői funkciók ellátásának követelményeit szigorúan meghatározzák a jogszabályok. Ezek a szabályok a szakmai képesítésekkel kapcsolatos szempontok és követelmények széles körére terjednek ki (Tian, Smith, 2015).

Egy modern vezetőnek meghatározott tulajdonságokkal és készségekkel kell rendelkeznie. A társadalmi-gazdasági és geopolitikai változások korában egyre fontosabbá válnak a vezetőnek a piaci változásokhoz való alkalmazkodási képességei, a hatékony munkaerő-gazdálkodás, a feladatok megfelelő delegálása, a szervezeti kultúra építése és a csapatmunkára való képesség. A hatékony és rugalmas vezetés egy társadalmi vállalkozásban a kockázatok előrejelzését és elhárítását jelenti. A döntések meghozatala és a külső fenyegetésekre való reagálás lehetővé teszi a szervezeten irányítás holisztikus megközelítését, ami a vállalatot a változó környezetben is eredményessé teszi.

A társadalmi vállalkozások vezetőinek egyik legfontosabb képessége a megfelelő alkalmazottak kiválasztása, valamint képességeik és kompetenciáik feladatukhoz és pozíciójukhoz való rendelése. A vezetőnek rugalmasan kell megközelítenie a humán erőforrás-gazdálkodást, és megfelelő munkakörnyezetet, valamint hatékony motivációs rendszert kell kialakítania, hogy az embereket készségeik fejlesztésére és ismereteik bővítésére ösztönözze (Spineli, 2006).

A társadalmi vállalkozások vezetőinek a fő célja a piaci tevékenységek és a közösségi/társadalmi értékteremtés közötti ellentmondások összeegyeztetése. A legfontosabb kihívások közé tartoznak a társadalom gyorsan változó igényei és preferenciái, a magánszféra versengése a társadalmi szolgáltatások területén, a körülmények nagyfokú változékonysága, a pénzügyi támogatások korlátozottsága és a más forrásokból való finanszírozás szükségessége, az önkéntes bevonásával kapcsolatos problémák és a makrogazdasági válságok (Pache, Chowdhury, 2012).

Három, egymással összefüggő vezetői készség teszi lehetővé a menedzserek számára, hogy

megfeleljenek ezeknek a kihívásoknak: az egymással szemben álló igények elfogadása, differenciálása és integrálása. Az elfogadás magában foglalja, hogy a társadalmi és a pénzügyi elvárásokat egyformán elérhetőnek tekintsük. A differenciálás magában foglalja az egyes igények egyedi szerepének felismerését. Végül az integrálás a társadalmi és a pénzügyi igények összehangolására összpontosít, hogy a köztük lévő konfliktus ne megoldhatatlanná, hanem produktívá váljon.

A társadalmi vállalkozások jövője számos külső és belső tényezőtől függ. A külső tényezők közé tartozik a gazdasági helyzet és a fejlődési kilátások, a geopolitikai feltételek, a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés, valamint a társadalmi vállalkozói tevékenység fejlődését támogató nemzeti és nemzetközi programok. Másrészt a belső tényezők közé tartozik a vagyoni és pénzügyi helyzet, az emberi és szellemi tőke, a materiális és az immateriális erőforrások, valamint az elfogadott stratégiák és üzleti modellek. Az előregedő társadalom és a növekvő egyenlőtlenségek korában a társadalmilag felelős kezdeményezések és tevékenységek külső támogatása szükséges (Faruk, et al., 2016).

Bibliográfia

- [1] Al Mamun, A., Ibrahim, M., Yusoff, M., Fazal, S. (2018). Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10:5, 1591. DOI: 10.3390/su10051591.
- [2] Cekuls, A. (2018). Role of the leadership and the values in social entrepreneurship. *Environmental Economics*, 18, 951-958. DOI: 10.5593/sgem2018/5.3/S28.121.
- [3] Faruk, M., Hassan, N., Islam, N. (2016) Factors influencing the development of social entrepreneurship in Bangladesh, SSRN Electronic Journal, DOI: 10.2139/ssrn.2856210.
- [4] Grant, S. (2008). Contextualising social enterprise in New Zealand. *Social Enterprise Journal*, 4:1, 9 – 23. DOI: 10.1108/17508610810877704.
- [5] Gravells, J. (2012). Leaders who care – the chief executives' view of leadership in social enterprises: natural aptitude versus learning and development. *Human Resource Development International*, 15:2, 227-238. DOI: 10.1080/13678868.2012.658633.
- [6] Muscat, E., Whitty, M. (2009). Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business Education and Society. *Business Renaissance Quarterly*, 4:1, 31–44.
- [7] Pache, A., Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11:3, 494–510. DOI: 10.5465/amle.2011.0019.
- [8] Spinel, R. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 84:2, 1–18. DOI: 10.3200/HTPS.84.2.11-19.
- [9] Tian, Y., Smith, W. (2015). Entrepreneurial Leadership of Social Enterprises: Challenges and Skills for Embracing Paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8:3, 42-45. DOI: 10.1002/jls.21339.
- [10] Yukl, G. (2008), How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008.



- [11] Grant, S. (2008). "Contextualising social enterprise in New Zealand", *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 9–23.
- [12] Gravells, J. (2012), "Leaders who care – the chief executives' view of leadership in social enterprises: Natural aptitude versus learning and development", *Human Resource Development International*, Vol. 15 No. 2, pp. 227–238.
- [13] Maak, T. and Stoetter, N. (2012). "Social entrepreneurs as responsible leaders: 'Fundación Paraguaya' and the case of Martin Burt", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, pp. 413-430
- [14] Overall, J Tapsell, P, Woods, C. (2010), "Governance and indigenous social entrepreneurship: when context counts", *Social Enterprise Journal*, No. 6 Vol. 2, pp.146–161.
- [15] Pless, N. M., and Appel, J. (2012), "In pursuit of dignity and social justice: Changing lives through 100% inclusion—How Gram Vikas fosters sustainable rural development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 No. 3, pp. 389-411.
- [16] Prabhu, G.N. (1999), "Social entrepreneurial leadership ", *Career Development International*, Vol. 4 No. 3, pp. 140-145. <https://doi.org/10.1108/13620439910262796>
- [17] Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K. and Chertok, M. (2012), "A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 11 No. 3, pp. 463–478.

5. Humánerőforrás-menedzsment

A 21. század második évtizedében számos változás figyelhető meg a szervezetekben és környezetükben. A menedzsmentet és az emberi erőforrások menedzsmentjét befolyásolja a környezet változékonysága, bizonytalansága, összetettsége és ellentmondásossága, amelyet VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) néven emlegetnek. A 2008-2009-es pénzügyi piaci válság nagyon sok ország gazdasági helyzetét érintette. A SARS-CoV-2 koronavírus által okozott világjárvány szövődményei azonban globális jellegűek voltak, és most minden kontinens országában a COVID-19 világjárvány hatásaival küzdenek a gazdaságok. Ezek minden bizonnyal maradandó nyomokat hagynak a társadalmi és gazdasági szférában, a kormányzás, az emberekkel való bánásmód, a foglalkoztatás és a munka világában. Az elmúlt hónapokban Ukrajnát és a szomszédos országokat harcok sújtják, és ennek széles körű és többdimenziós következményei vannak.

Ezért a társadalmak, gazdaságok, vállalkozások és alkalmazottaik ki vannak téve annak, hogy meg kell birkóznuk a VUCA jelenségével, ugyanakkor más kihívásokkal is szembe kell nézniük, amelyek kapcsolódnak a globalizációhoz, a nemzetközivé váláshoz, a terciarizációhoz, az informatizációhoz és a mesterséges intelligenciához, az előregedő társadalmakhoz, a fokozott versenyhez és az innovációhoz, valamint a lakosság változó fogyasztási mintáihoz és szokásaihoz, a közösségi média növekvő szerepéhez a tudás és az információ megszerzésében. A gazdasági, technológiai, demográfiai és társadalmi jellegű változások új kontextust teremtenek az emberi erőforrás-gazdálkodás elméletei, politikái és gyakorlata számára. Ezek a változások a

logisztikában működő szervezeteket is érintik (Bednarkiewicz, Warwas, 2022).

A humánerőforrás-menedzsment a szervezet emberi erőforrásokkal kapcsolatos feladatainak egész sorát foglalja magában. A humánerőforrás-menedzsment logikusan összefüggő tevékenységekből álló folyamat, amely a szervezet számára megfelelően kiválasztott munkavállalókat és munkájuk hatékonyságát biztosítja - ezáltal a szervezet megvalósíthatja céljait. A humánerőforrás-menedzsment alapvető (al)funkciói a humánerőforrás-elemzés és -tervezés, a munkaerő-toborzás, a munkavállalók kiválasztása és alkalmazása, a munkavállalók értékelése, a javadalmazás, a motiváció, a személyzetfejlesztés, a munkakörülmények és -kapcsolatok alakítása, a munkaügyi ellenőrzés és az elbocsátás. Ezek tehát a munkavállalóval kapcsolatos tevékenységek - a belépéstől a szervezetből való kilépésig.

A humánerőforrás-menedzsment céljai a következők:

- ☑ támogatja a szervezetet céljai elérésében az üzleti stratégiával összehangolt humánerőforrás-stratégiák kidolgozásával és végrehajtásával (stratégiai humánerőforrás-menedzsment).
- ☑ hozzájárul a teljesítményorientált vállalati kultúra kialakításához.
- ☑ biztosítja, hogy a szervezet rendelkezzen a szükséges tehetséges, képzett és elkötelezett emberekkel.
- ☑ pozitív munkaviszonyt teremt a vezetés és a munkavállalók között.
- ☑ kölcsönös bizalom alapuló légkört teremt.
- ☑ az emberek irányításának etikus megközelítését ösztönzi (Armstrong, 2014).



A **humánerőforrás-menedzsmentet** a szervezet vezetésének a jövőképe, küldetése és stratégiája határozza meg - és egyúttal megalapozza is azt. A szervezet működésének kezdetén a munkavállalók tervezésének és toborzásának a folyamatai kapnak helyet. A központban a motiváció és a személyzetfejlesztés, a kilépésnél pedig a munkaerő-elvonás és az elbocsátás. Valamennyi folyamatot a munkavállalók "figyelembevételével" jellemzi a kompetenciamentedzsment keretében, ami a humánerőforrás-gazdálkodás "ragasztója".

Pocztowski (2018) azt írja, hogy "az emberi erőforrás menedzsment magában foglalja az olyan stratégiák, folyamatok, struktúrák és eszközök kialakítását, amelyek támogatják a munkaerő magas hatékonyságának elérését, valamint az emberi tőke minőségének és értékének növelését, amely a részvényesek számára az értékteremtés forrása". Ugyanakkor rámutat arra, hogy "az ember nem erőforrás, hanem a munkafolyamat alanya, a tudás, a készségek, a képességek, az egészség és a viselkedés terén meglévő erőforrások tulajdonosa és egyben használója, aki a munkavégzés különböző szervezeti és jogi formái révén hozzájárul a szervezet működéséhez" (Pocztowski, 2018). A szervezetek mint nyílt rendszerek állandó kölcsönhatásban állnak a környezetükkel. Ez magában foglalja az emberi erőforrások megközelítésének szükségességét, mivel azok különböznek a többi erőforrástól, és irányításukat néha úgy írják le, mint "a szervezet által foglalkoztatott emberek foglalkoztatásának, fejlesztésének és jólétének stratégiai, integrált és koherens megközelítését" (Armstrong, 2011). A humánerőforrás-gazdálkodásban az elsődleges helyet a HR filozófia foglalja el, amelyet a vezetők által elfogadott értékrendként és elvekként határoznak meg a vezetés irányvonaként felfogott stratégia kialakításakor. A megfelelő irányvonal megválasztásával a szervezetek hatékonyan és eredményesen tudják irányítani a munkavállalókat,

beleértve a munkavállalók toborzását, kompenzálását, képzését, a fejlődésük feltételeinek megteremtését, a megfelelő feltételek biztosítását és a munkaügyi kapcsolatok rendezését (Warwas, Rogozinska-Pawelczyk, 2016).

Az 5-P modell a humánerőforrás-menedzsment működését a következő öt pontban határozza meg:

- I. **HR filozófia** – nyilatkozat arról, hogy a szervezet hogyan tekint a humán erőforrásaira, milyen szerepet játszanak a vállalkozás általános sikerében, és hogyan kell velük bánni és hogy kell őket irányítani.
- II. **HR-politikák** – ezek iránymutatást adnak az emberekkel kapcsolatos vállalati kérdésekben való cselekvéshez, valamint a stratégiai igényeken alapuló HR-programok és -gyakorlatok kidolgozásához.
- III. **HR programok** – ezeket a HR-politikák alakítják ki, és olyan összehangolt HR-tevékenységekből állnak, amelyek célja a stratégiai üzleti igények miatt szükségessé váló szervezeti változások kezdeményezése és irányítása.
- IV. **HR gyakorlatok** – ezek a HR-politikák és -programok végrehajtása során végzett tevékenységek. Ide tartozik a munkaerő-felvétel, a képzés és fejlesztés, a teljesítmény-és jutalmazás-menedzsment, a munkavállalói kapcsolatok és az adminisztráció.
- V. **HR folyamatok** – ezek azok a hivatalos folyamatok és eljárások, amelyeket a HR-stratégiai tervek és politikák megvalósítására használnak (Armstrong, 2014).

A humánerőforrás-gazdálkodást érintő megatrendek között fontos helyet foglal el a népesség elöregedésének jelensége. Ez egy objektív folyamat, ami belátható időn belül elkerülhetetlen, mivel a demográfiai változások rövid távon nem visszafordíthatók. Ez a jelenség mind a szervezet, mind a munkaerőpiac



szempontjából vizsgálható, a munkavállalók toborzásának nehézségei, a szolgálati idő meghosszabbítása és a nyugdíjba vonulás, a nyugdíjkorhatár emelése vagy csökkentése (Kuchciak, Warwas, 2022). A szervezetek reagálhatnak a kormenedzsment vagy a multigenerációs menedzsment bevezetésével, ha az idősebb munkavállalók mellett más generációk képviselői is dolgoznak.

A humánerőforrás-gazdálkodás egy másik érdekes kérdése a diverzitás. E kérdés növekvő fontossága többek között a demográfiai változásoknak, de a népesség migrációs folyamatainak és a munkaerőpiacon való szabad mozgásnak is köszönhető. Az emberi erőforrások diverzitása úgy tekinthető, mint a szervezetek versenyképességének fontos forrása (Gross-Gołacka 2018).

Az egyik fő kritérium, amelyet a társadalmi vállalkozások csapatához csatlakozó alkalmazottak profiljának meghatározásához használnak, az, hogy a szervezet által támogatott értékek és a jelölt személyes értékei mennyire illeszkednek egymáshoz. Ez a módszer csökkenti a munkahelyváltást, és javítja a munkavállaló és a vállalat közötti kötődést (Austin, 2006).

Azoknak, akik vezető szerepet vállalnak ezekben a vállalkozásokban, rendelkezniük kell adminisztratív projektvezetői háttérrel, valamint tapasztalattal a társadalmi kérdések kezelésében. A for-profit szervezetek esetében az üzleti fókuszuk arra ösztönzi őket, hogy a rendelkezésre álló állandó munkatársakat a társadalmi vállalkozásuk támogatására alkalmazzák.

A humánerőforrás-fejlesztés a megtartás egyik eszköze. A munkaerő megtartásának mechanizmusai közé tartozik számos olyan intézkedés, amelyet egy cég hajt végre annak érdekében, hogy munkavállalói lojálisak legyenek a szervezethez, és hajlandóak legyenek több éves

kapcsolatot fenntartani vele. A szervezeti légkör és a munkavállalók életminőségével kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik a fejlesztés. A szervezeti légkör mérése a csapatmunkából és a dolgozók részvételéből, a felettesek és beosztottak közötti kapcsolatból, az elvégzett feladatok elismeréséből és a munkatársak munkamotivációjából áll. A szervezet azzal is foglalkozik, hogy a munkatevékenység milyen mértékben teszi lehetővé az egyének szakmai és magánélete közötti egyensúlyt, beleértve az olyan kérdéseket, mint a családi jólét és a lelki egészség (Austin, 2006). A modern szervezetek gyakorlatában ez a munka és a magánélet egyensúlyát szolgáló programok és jóléti projektek létrehozását és megvalósítását jelenti.

A munkaerő-hatékonyság kérdése a humánerőforrás-gazdálkodás kezdete óta kutatás tárgya. A teljesítménymenedzsment keretein belül a következő változások várhatóak: a HR-ügyek közös szolgáltató központokon belüli önkiszolgálásának növekedése, a vállalatirányítás fejlődése a humánerőforrás-menedzsmentben, valamint a HR mint üzleti partner szerepének fejlődése az üzlet részévé válás és a vezetői szerepvállalás irányába. A HR által betöltött szerepek közül pedig a HR-elemző szerepe egyre inkább előtérbe kerül (Pocztowski, Rakowska, Sitko-Lutek, 2021).

A társadalmi vállalkozások szervezeteinek egyensúlyt kell teremteniük a rövid távú, célorientált finanszírozási rendszerek és a munkahelyi biztonság, az előrelépés és a kreativitás biztosítására irányuló törekvések között a munkakörnyezetben.



A társadalmi vállalkozások esetében a humánerőforrás-gazdálkodás összetett és nehéz kérdés. A folyamatban nemcsak alkalmazottak, hanem ideiglenes munkatársak, köztük önkéntesek is részt vesznek. Mivel a társadalmi vállalkozások nem tudnak versenyezni magasabb fizetésekkel az emberi erőforrásokért, a társadalmi vállalkozásoknak a "puha" menedzsmentre kell összpontosítaniuk. Az is hasznos lehet, ha a kompetenciamentedzsmentet azon értékek köré tervezik, amelyekről a szociális vállalkozások ismertek, mint például a befogadás, a fenntarthatóság, az ökológia, a jólét (Smith et al., 2014).

Mivel a munka és a magánélet közötti határvonal egyre inkább elmosódik, a munkavállalók azt igénylik, hogy a szervezetek bővítsék juttatási kínálatukat, így a fizikai, mentális, pénzügyi és lelki egészséget szolgáló programok széles skáláját kínálják. Erre reagálva a munkáltatók társadalmi felelősségvállalásként és tehetséggondozási stratégiaként is egyre inkább áldoznak jóléti programokra (The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends).

A humánerőforrás fontos minden olyan társadalmi vállalkozó számára, aki munkatársak vagy önkéntesek felvételén gondolkodik. Ha a társadalmi vállalkozó már a kezdetektől fogva időt fordít a humánerőforrás-stratégia, a szabályok, az eljárások és a folyamatok megfelelő kialakítására, akkor a szervezet stabil alapokra fog építeni (Gyakorlati információk az emberek irányításáról a társadalmi vállalkozásokban).

A társadalmi vállalkozások szervezeteinek egyensúlyt kell teremteniük a rövid távú, célorientált finanszírozási rendszerek és a munkahelyi biztonság, az előrelépés és a kreativitás biztosítására irányuló törekvések között a munkakörnyezetben. Emellett a különböző szintű készségekkel és képességekkel rendelkező

vezetőség irányítása, valamint az időbeosztás és az önkéntesek megszólítása miatt erőteljes, változatos és inkluzív kommunikációs kultúrára van szükség. Mivel az ágazat a fenntarthatóság felé halad, és a finanszírozó szervek részletes jelentéstételt követelnek a projektmenedzsmentről, az ágazaton nagy a nyomás, hogy professzionális stratégiákkal, szabályzatokkal és folyamatokkal reagáljon (Royce, 2007).

Bibliográfia

- [1] Armstrong M., Taylor S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.
- [2] Austin, J. (ed.) (2006). Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in IberoAmerica Cambridge: Harvard University.
- [3] Kuchciak I., Warwas I. (2021). Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0, Journal of Risk Financial Management (ISSN 1911-8074).
- [4] Practical information on managing people in social enterprises <https://www.the-sse.org/resources/starting/an-introduction-to-hr-for-social-entrepreneurs/>
- [5] Pocztowski A. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] Pocztowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.) (2021) „Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność”, Wolters Kluwer Warszawa.
- [7] Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. Social Enterprise Journal, 3(1), 10-19.
- [8] The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends



https://www2.deloitte.com/content/dam/in-sights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

- [9] Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- [10] Wendy K. Smith, Marya L. Besharov, Anke K. Wessels, Michael Chertok, A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands, Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol. 11, No. 3, 463–478. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0021>



3. MODUL

A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOK PÉNZÜGYI MENEDZSMENTJE

Ez a modul néhány alapvető pénzügyi eszközt mutat be, amelyeket a társadalmi vállalkozások és más felhasználók a jobb pénzügyi menedzsment érdekében használhatnak.

Az alábbiakban részletesen ismertetjük a különböző iparágakban használt leggyakoribb pénzügyi gazdálkodási módszereket és eszközöket:

1. Járulékos cash flow (Incremental cash flows)

A járulékos cash flow az a működési pénzáramlás, amelyet egy szervezetnél egy új projekt vállalása révén kialakul. A pozitív járulékos cash flow azt jelenti, hogy a vállalat cash flow-ja a projekt elfogadásával növekszik. A vállalkozásnak meg kell vizsgálnia, hogy a tervezett pénzáramlás hogyan alakul, amennyiben elindítja, vagy ha nem indítja el az új projektet, ugyanakkor mérlegelnie kell, hogy egy ilyen új projekt megvalósítása hogyan hat a vállalkozás többi részének pénzforgalmára. A pozitív járulékos cash flow jól jelzi, hogy a szervezetnek érdemes beruháznia az említett projektbe. A növekményes cash flow kiszámításakor az alábbi általános összetevőket érdemes figyelembe venni:

- 1 Elsüllyedt költségek (Sunk costs)**
Ezek olyan múltbeli költségek, amelyek már felmerültek, akár már bármilyen beruházási döntés meghozatala előtt. Mivel a járulékos cash flow a jövőre vonatkozik, fontos megjegyezni, hogy az elvesztett költségeket nem szabad figyelembe venni a költségvetés kialakítása során.
- 2 Alternatív költségek (Opportunity costs)**
Az alternatív költségek a vállalkozás olyan elszalasztott lehetőségeire utalnak, amelyek az eszközeiből származó bevételekre vonatkoznak. Például egy vállalkozás tulajdonosa egy új termékkel szeretné bővíteni a termékpalettát, amely 5000 EUR előzetes beruházást igényel. Az alternatív költség az 5000 euró potenciális értéke, amelyet máshol költene el, vagy akár a jövőre nézve megtakarítana.
- 3 Kannibalizáció (Cannibalization)**



A kannibalizáció egy olyan új projekt vállalásának eredménye, amely csökkenti egy másik termék vagy üzletág cash flow-ját. Példaként gondoljunk bármelyik okostelefon-márkára: amikor az Apple bejelent egy új iPhone-t, a régebbi iPhone-modellek eladásai azonnal visszaesnek.

Járulékos cash flow képlete (ICF):

$$\text{Járulékos cash flow} = \text{Bevétel} - \text{Kiadás} - \text{Kezdeti költségek}$$

1. példa

- ⇒ Az ABC vállalat új terméket szeretne kifejleszteni. A vállalatnak döntenie kell az X és az Y termék között. Az X termék várható bevétele 200 000 euró, az Y terméké pedig 300 000 euró. Ha csak a bevételi oldalt nézzük, akkor hajlamosak vagyunk az Y terméket választani.
- ⇒ Az X termék költségei 60 000 EUR, az Y termék költségei pedig 120 000 EUR.
- ⇒ Az X termék kezdeti költsége 35 000 EUR, az Y termék kezdeti költsége pedig 80 000 EUR.

	<i>Termék X</i>	<i>Termék Y</i>
<i>Bevétel</i>	€200.000	€300.000
<i>Mínusz: Kiadás</i>	€60.000	€120.000
<i>Mínusz: Kezdeti költségek</i>	€35.000	€80.000
<i>Növekményes pénzáramlás (ICF)</i>	€105.000	€100.000

A fentiek szerint az ABC vállalatnak az X terméket kell választania az Y termék ellenében, de további elemzést kell végeznie annak megállapítására, hogy az X termék jelentős kannibalizációt eredményez-e a többi termékcsaládjában.

A járulékos cash flow módszer előnyei:

A járulékos cash flow módszer könnyen használható, és nem jár a diszkontrátából fakadó nehézségekkel, mint például a nettó jelenérték (NPV) és a belső megtérülési ráta (IRR) módszereknél – amelyekről később lesz szó.

A járulékos cash flow módszer hátrányai:

A gyakorlatban a járulékos cash flow-kat nehéz és bonyolult előre jelezni. Nagymértékben függnek az előre jelzett bemeneti adatoktól. Ezenkívül a kannibalizációs hatást, amennyiben van ilyen, nehéz megbecsülni.

A projektspecifikus belső tényezők mellett számos egyéb külső tényező is jelentősen befolyásolhat egy projektet, és ezek előrejelzése nagy kihívást jelent. Ilyen külső tényezők lehetnek a kormányzati politikák változásai, a piaci feltételek, a jogi környezet, sőt még a természeti katasztrófák is. További kihívást jelent a projektből származó pénzáramlások és az egyéb üzleti tevékenységekből származó pénzforgalom

megkülönböztetése. Megfelelő megkülönböztetés nélkül a projekt kiválasztása hibás adatok és inputok alapján történhet.

Következtetés

A járulékos cash flow technika az új projektek kezdeti szűrőeszközeként használható. További módszerekre van szükség az eredményének alátámasztásához. Hiányosságai ellenére azonban használható arra, hogy képet adjon egy projekt életképességéről és jövedelmezőségéről.

TANULSÁGOK:

- A járulékos cash flow a vállalat cash flow-jának potenciális növekedése vagy csökkenése, amely egy új projekt elfogadásához vagy egy új eszközbe történő beruházáshoz kapcsolódik.
- A pozitív járulékos cash flow jó jelzés arra vonatkozóan, hogy a beruházás jövedelmezőbb a vállalat számára, mint a felmerülő költségek.
- A járulékos cash flow jó eszköz lehet egy új projektbe vagy eszközbe történő befektetés felméréséhez, de nem szabad, hogy ez legyen az egyetlen eszköz az új vállalkozás értékeléséhez.

Forrás:

<https://www.investopedia.com/terms/i/incrementalcashflow.asp#:~:text=Incremental%20cash%20flow%20is%20the,the%20acceptance%20of%20the%20project>

<https://www.wallstreetmojo.com/incremental-cash-flow/#h-examples>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/incremental-cash-flow/>

2. Az elsüllyedt költségek szerepe

Az elsüllyedt költség olyan pénzre utal, amelyet már elköltöttek, és nem lehet visszanyerni. Az üzleti életben az a tétel, hogy "pénzt kell költeni ahhoz, hogy pénzt keressünk", az elsüllyedt költség jelenségében tükröződik. Az elsüllyedt költség különbözik azoktól a jövőbeli költségektől, amelyek egy vállalkozást érinthetnek, mint például a készletbeszerzési költségek vagy a termékek árazására vonatkozó döntések. Az elsüllyedt költségek függetlenek minden eseménytől, és nem szabad figyelembe venni őket új beruházási vagy projektdöntések meghozatalakor. Az ilyen döntések esetében csak a releváns költségeket szabad figyelembe venni, vagyis azokat a költségeket, amelyek egy adott döntéshez kapcsolódnak, és a döntéstől függően változnak.

Minden elsüllyedt költség fix költségnek minősül. Az állandó költségek nem változnak a termék darabszámának növekedésével vagy csökkenésével, míg a változó költségek a termék darabszámával együtt ingadoznak. Fontos megjegyezni, hogy nem minden fix költség minősül

elsüllyedt költségnek, amelyek - mint emlékeztetünk rá - olyan költségek, amelyek nem térülnek meg. Például a vásárolt berendezések általában fix költségnek minősülnek, de nem elsüllyedt költségek, mivel előre meghatározott áron újraértékesíthetők vagy megtérülnek.

Az üzleti döntések meghozatalakor a vállalatoknak csak a releváns költségeket kell figyelembe venniük, amelyek magukban foglalják a jövőbeni költségeket (készletbeszerzési költségek, termékárak, amelyek még ezután merülnek fel). A releváns költségeket szembe kell állítani a választási lehetőségek potenciális bevételeivel. Az elsüllyedt költségeket a jövőbeli üzleti döntéseknél nem kell figyelembe venni, mivel a költségek a beruházási döntés eredményétől függetlenül változatlanok maradnak.

Az elsüllyedt költséget beágyazott költségnek, múltbeli költségnek, előző évi költségnek, elsüllyedt költségnek, elsüllyedt tőkének vagy visszamenőleges költségnek is nevezik.

2. példa

- ⇒ Egy vállalat 1 000 000 eurót költ egy nagyon speciális gép megépítésére, amelyről úgy véli, hogy a jelenlegi piaci feltételek mellett keresletet fog eredményezni. Amikor a gép már majdnem készen van, a vállalat rájön, hogy a feltételezett kereslet már nem létezik, mivel a piaci feltételek teljesen más gépeket követelnek. A vállalat már 800 000 eurót költött erre a gépre. A piac kihasználásához egy teljesen más gépet kell építeniük, amely 1 500 000 euróba kerül. Ebben a forgatókönyvben az elköltött 800 000 euró elveszett költségnek minősül, és nem szabad figyelembe venni az arról való döntés során, hogy megépítsék-e az új gépet. Az új gép egyetlen releváns költsége az 1 500 000 euró, ez kell hogy legyen a döntő tényező annak megítélésében, hogy folytassák-e az új projektet.
- ⇒ Egy vállalat 20 000 eurót költ arra, hogy betanítsa alkalmazottait egy új szoftverrendszer használatára. A képzés előrehaladtával kiderül, hogy az új szoftver tele van tervezési problémákkal, és egyáltalán nem



hasznos. A vezetőség azt fontolgatja, hogy teljesen megszakítja a képzést, és áttérjen egy új szoftverrendszerre. A már elköltött 20 000 euró elveszett költségnek számít.

Az elsüllyedt költségek tévhite (Sunk Cost Fallacy)

Az elsüllyedt költségek tévhite szerint a további beruházások vagy kötelezettségvállalások azért indokoltak, mert a már befektetett erőforrások máskülönben elvesznének. Ezt gyakran úgy nevezik, hogy "jó pénzt dobunk a rossz után". Az elsüllyedt költség tévhite egy érvelési hiba, mivel egy tevékenység elsüllyedt költségeit nem vesszük figyelembe, amikor arról hozunk döntést, hogy folytassuk-e a tevékenységet.

TANULSÁGOK:

- ▶ Elsüllyedt költségeknek nevezzük azokat a költségeket, amelyek már felmerültek, és amelyek már nem térülnek meg.
- ▶ Az üzleti életben az elsüllyedt költségeket jellemzően nem veszik figyelembe a jövőbeni döntések meghozatalakor, mivel a jelenlegi és jövőbeli költségvetési problémák szempontjából irrelevánsnak kell őket tekinteni.
- ▶ Az elsüllyedt költségek ellentétben állnak a felmerült releváns költségekkel, amelyek a még fel nem merült jövőbeli költségek.

Forrás:

<https://www.investopedia.com/terms/s/sunkcost.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/sunk-cost/>



3. Eszközök elidegenítése (Asset disposal)

A vállalatok gyakran rendelkeznek tárgyi eszközökkel, például ingatlanokkal vagy berendezésekkel, amelyeket a bevétel generálásához használnak. Ha ezek az eszközök eléri hasznos élettartamuk végét, a vállalatok elidegenítik őket. Az eszközök elidegenítési folyamatának megértése segíthet a vállalatoknak abban, hogy ezeket a tranzakciókat pontosan dokumentálják a pénzügyi kimutatásaikban.

Az eszköz elidegenítése egy hosszú lejáratú eszköz kivezetése a vállalat számviteli nyilvántartásából. Ez egy fontos fogalom, mivel a tárgyi eszközök nélkülözhetetlenek a sikeres üzleti működéshez. Ezen túlmenően az eszköz elidegenítésének megfelelő könyvelése kritikus fontosságú a naprakész és tiszta számviteli nyilvántartások fenntartásához.

Az eszköz elidegenítése több esemény eredménye lehet:

- ⇒ Az eszköz teljes mértékben amortizálódik, és meg kell tőle szabadulni.
- ⇒ Egy eszközt azért adnak el, mert már nem hasznos vagy nem szükséges.
- ⇒ Egy eszközt előre nem látható körülmények miatt (pl. az eszközt ellopták) ki kell vezetni a könyvelésből.

Az eszköz elidegenítéséhez szükségesek könyvelési tételek attól a helyzettől függenek, amelyben az esemény bekövetkezik.

3. példa

Tekintsük át és elemezzük azokat a különböző helyzeteket, amelyek az eszközök elidegenítését teszik szükségessé.

Az ABC vállalat rendelkezik egy 10 000 EUR értékű speciális gépeszközzel a mérlegében.

- ⇒ **1. eset:** Teljesen amortizált eszköz elidegenítése
Az ABC vállalat a gépek hasznos élettartamát 5 évre becsülte. Ezért az éves értékcsökkenési leírás összege 2 000 €. Az 5 év leteltével a gép teljes mértékben amortizálódik, és az eszközt ki kell vezetni. Ebben az esetben az eszköz értékét és a felhalmozott értékcsökkenést le kell írni.
- ⇒ **2. eset:** Elidegenítés nyereséges eszköztértékesítéssel
Tegyük fel, hogy a harmadik év végén az ABC vállalat úgy döntött, hogy eladja a gépeket egy másik vállalatnak. Ekkor a felhalmozott értékcsökkenés 6.000 € volt, és így a gépek teljes könyv szerinti értéke 4.000 € (10.000 - 6.000). Az ABC vállalatnak sikerült a gépet 5.000 euróért eladni. Ez azt jelenti, hogy az ABC vállalatnak 1.000 € nyereséget kell elszámolnia az eladásból.
- ⇒ **3. eset:** Elidegenítés veszteséges eszközértékesítéssel

Ugyanaz a helyzet, mint a 2. esetben, de most a megállapított eladási ár 3 000 EUR. Így az eladásból 1.000 € veszteség keletkezik, és ezt a könyvelési napló tételeiben el kell számolni.

Forrás: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/asset-disposal/>



4. Nominális kontra reálárak

A nominális érték a mindenkori aktuális pénzérték. A reálértékek inflációval kiigazítottak, és állandó árakon mutatják az árakat/béreket. A reálértékek jobb iránymutatást adnak arról, hogy mit tudunk valójában megvásárolni, és milyen alternatív költségekkel kell számolni.

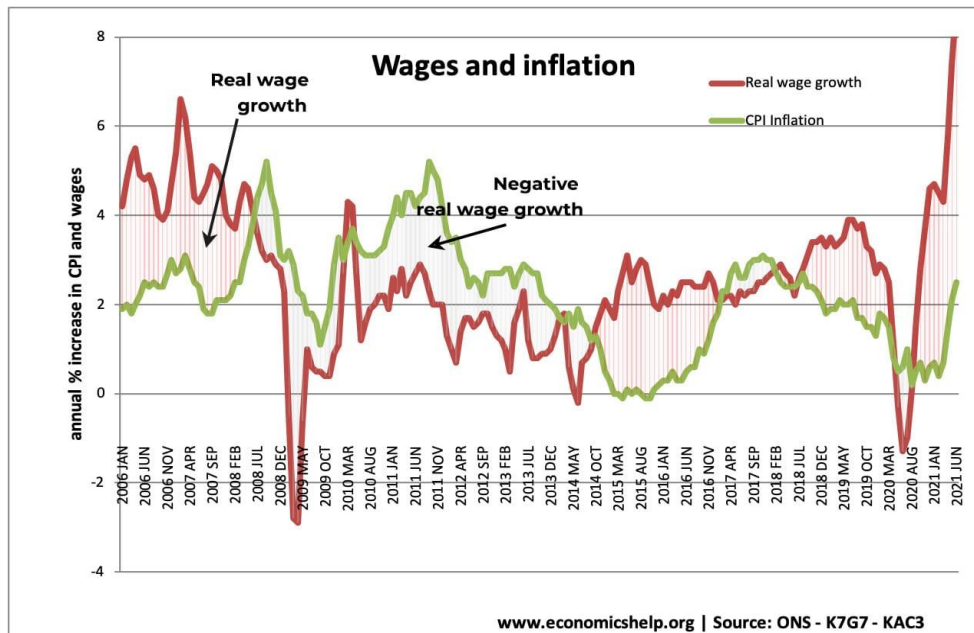
4. táblázat Nominális kontra reálárak

Forrás: www.economicshelp.org

Nominális	Reál
Jelenlegi monetáris érték	Figyelembe veszi az infláció hatásait
Bemutatja az aktuális folyóárakat	Megmutatja a tényleges vásárlóerőt és a munkavállalók alternatív költségeit.
Példa: Nominálbér-növekedés +5% Infláció 3%	Reálbérnövekedés = 2%
Példa: Névleges kamatláb: 2,5% Infláció: 2%	Reálkamatláb = 0,5%

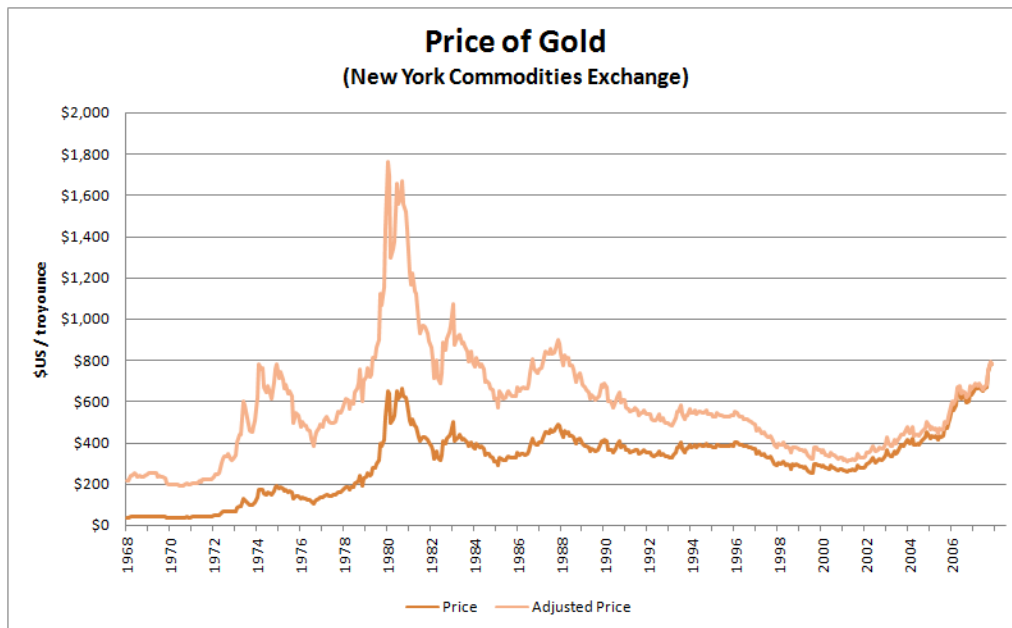
Példák a reál kontra nominális érték alkalmazásához:

- ⇒ Ha Ön 6%-os béremelést kap 1.000 euróról 1.060 euróra, akkor ez a nominális emelés.
- ⇒ Ha az infláció 2,5%, akkor a reálnövekedés $6\% - 2,5\% = 3,5\%$.
- ⇒ A reálbér jobban mutatja, hogyan változik az életszínvonal. Megmutatja, hogy mit tudunk megvásárolni a bérek extra növekedésével.
- ⇒ Ha a bérek 20%-kal növekednének, de az infláció is 20%-os lenne, akkor a bérek reálnövekedése nulla lenne - valójában a bérek 20%-os pénzbeli növekedése ellenére a megvásárolható áruk és szolgáltatások mennyisége nem változna.



12. ábra Reálbérek grafikon

- ⇒ A fenti grafikon a nominális bérnövekedést és az inflációt mutatja. 2006 és 2008 között a nominális bérnövekedés magasabb volt, mint az infláció, ami évente körülbelül 2%-os pozitív reálbérnövekedést eredményezett.
- ⇒ 2009 és 2014 között azonban az a szokatlan körülmény állt fenn, hogy a nominális bérnövekedést meghaladó infláció negatív reálbéreket eredményezett.



13. ábra Névleges kontra reál áruárak

A kiigazított ár az inflációval kiigazított ár. Az arany nominális értéke nagyobb növekedést mutat, de az állandó árakat használva és a pénz értékét inflációval korrigálva azt látjuk, hogy az arany reálértéke az 1968-as 200 dollárról 2008-ra 800 dollárra emelkedett.

TANULSÁGOK:

- ▲ A nominális értékek az aktuális folyóérték.
- ▲ A reálértékek inflációval kiigazítottak, és állandó áron mutatják az árakat/béreket.
- ▲ A valós értékek pontosabb iránymutatást adnak arról, hogy mit tudunk ténylegesen megvásárolni, és milyen alternatív költségekkel kell szembenézni.

Forrás: <https://www.economicshelp.org/blog/146717/economics/real-vs-nominal/#:~:text=Nominal%20values%20are%20the%20current,the%20opportunity%20costs%20you%20face>

5. Nettó jelenérték (NPV)

A legtöbb ember számára ismerős az az elv, hogy a most kéznél lévő pénz értékesebb, mint a később összegyűjtött. Ez azért van, mert a kéznél lévő pénzből most több pénzt lehet keresni, például egy vállalkozás működtetésével vagy egy eszköz megvásárlásával, amelyet később több pénzért lehet eladni. A legszemléletesebb példa természetesen az, hogy a kéznél lévő pénzt bankban lehet elhelyezni, és a jövőben kamatot tudunk vele keresni. A jövőbeni pénz kevésbé értékes, mert az infláció csökkenti a vásárlóerejét. Ezt nevezik a **pénz időértékének**.

Az NPV-módszer a pénz mostani értékét hasonlítja össze annak jövőbeli értékével.

A nettó jelenérték (NPV) a pénzbevételek jelenértéke és a pénzkiáramlások jelenértéke közötti különbség egy adott időszakra vonatkozóan. Az NPV-t a tőkekölségvetésben és a beruházástervezésben használják egy tervezett beruházás vagy projekt jövedelmezőségének elemzésére. Az NPV egy jövőbeli kifizetéssorozat mai értékének meghatározására szolgáló számítás.

Hogyan kell kiszámítani az NPV-t?

Az NPV kiszámításának képlete a következő:

$$\text{Nettó jelenérték} = \sum \frac{\text{Év } n \text{ Teljes pénzforgalom}}{(1 + \text{Diszkontráta})^n}$$

ahol n az az év, amelynek pénzáramlását diszkontáljuk.

Ez a befektetéshez kapcsolódó minden egyes évre vonatkozó (pozitív vagy negatív) pénzáramlások jelenértékének összege, diszkontálva úgy, hogy azt mai pénzben (€, \$ stb.) fejezzük ki.

Egy három éves időszakra vonatkozóan a képlet az alábbi:

$$NPV = -x_0 + \frac{FV_1}{(1 + \text{diszkontráta})} + \frac{FV_2}{(1 + \text{diszkontráta})^2} + \frac{FV_3}{(1 + \text{diszkontráta})^3}$$

ahol az "FV" az egyes évekre előre jelzett pénzáramlás, és n a pénzáramlásnak a jelenhez képest eltelt időszakainak száma. x_0 a kezdeti befektetés vagy kezdeti pénzkiáramlás.

Ha az NPV negatív, a projekt nem kifizetődő, mivel végső soron készpénzt von el a vállalkozásból. Ha azonban az NPV pozitív, a projektet be kell fogadni. Minél nagyobb a pozitív szám, annál nagyobb lesz a vállalat haszna.

A számítás kritikus bemeneti tényezője a diszkontráta. A diszkontráta általában vállalatspecifikus, mivel összefügg azzal, hogy a vállalat hogyan jut a pénzeszközökhöz. A diszkontráta a hitelfelvétel költsége vagy a befektetők által elvárt megtérülési ráta. Ha a részvényesek 10%-os hozamot várnak, akkor a vállalat ezt a diszkontrátát fogja használni az NPV kiszámításához. Ha a cég 5%-os kamatot fizet az adósságai után, akkor ezt a számot használhatja a számításnál. Fontos megjegyezni, hogy az NPV-számítás számos feltételezésen és



becslésen alapul, ami azt jelenti, hogy sokszor előfordulhatnak hibák. A kezdeti számítások érzékenységvizsgálata jó kockázatcsökkentő technika lehet.

Három konkrét terület van, ahol a téves becslések drasztikusan befolyásolják a számítás eredményét. Ezek a következők:

- 1 A kezdeti befektetés vagy pénzkirámlás. Sokszor ez nem annyira egyértelmű, mint például egy fix árcédulával ellátott gép megvásárlása. A kezdeti befektetés a projekt későbbi szakaszaiban gyakran aránytalaná válik.
- 2 A diszkontrátával kapcsolatos kockázatok. Mivel a mai kamatlábat használjuk és azt alkalmazzuk a jövőbeli hozamokra, fennáll az esélye annak, hogy valamikor a jövőben a kamatlábak megugranak, és így valószínűleg az adósságköltség is emelkedni fog. Ez azt jelenti, hogy az adott év hozamai kevésbé lesznek értékesek, mint eredetileg gondolták.
- 3 Gyakran előfordul, hogy az előrejelzések általában optimisták azokban az esetekben, amikor az emberek meg akarják valósítani a projektet, és pesszimisták az ellenkező esetekben.

4. példa: Nettó jelenérték (NPV)

Nézzünk egy példát arra, hogyan lehet kiszámítani egy pénzáramlási sorozat nettó jelenértékét. Feltételezzük, hogy a beruházás 8 év alatt 10.000 eurót hoz. A kezdeti befektetés 30.000 € kiáramlást jelent. A szükséges diszkontráta 8%.

ÉV	0	1	2	3	4	5	6	7	8
DISZKONTRÁTA KÉPLET		$1/(1+8\%)$	$1/(1+8\%)^2$	$1/(1+8\%)^3$	$1/(1+8\%)^4$	$1/(1+8\%)^5$	$1/(1+8\%)^6$	$1/(1+8\%)^7$	$1/(1+8\%)^8$
DISZKONTRÁTOR		0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	0.6302	0.5835	0.5403
NEM DISZKONTÁLT PÉNZÁRAMLÁS	-30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
JELÉNÉRTÉK	-30.000	9.259	8.573	7.938	7.350	6.806	6.302	5.835	5.403
NPV	27.466								

A végeredmény szerint a kezdeti beruházásra, a diszkontrátára és a jövőbeli pénzáramlásokra vonatkozó feltételezéseinket figyelembe véve ez a projekt 27 466 EUR pozitív nettó jelenértékkel rendelkezik. Ezért a beruházást folytatni kell.

Az NPV használatának általános előnyei

Az NPV-nek számos szerepe lehet, és jelentős előnyöket biztosít egy adott ágazatban, az üzleti életben vagy egy vállalaton belül. Az NPV funkciói:

- 1 Az üzleti életben az NPV-számítást arra használják, hogy meghatározzák a vállalat kapacitását és lehetőségét a következő néhány év beruházásainak kezelésére. Ha a beruházás nyereséget termel, akkor a tervet végrehajtják. Ha a beruházás előrejelzése a jövőben veszteséggel végződik, a tervet elvetik.
- 2 Az NPV átfogó kimutatást jelent, mivel magában foglalja a beruházáshoz kapcsolódó összes bevételt és tőkeköltiséget.
- 3 Az NPV segíthet a vállalkozásoknak a hatékony költséggazdálkodás megvalósításában.

TANULSÁGOK:

- ▲ A nettó jelenértéket (NPV) egy jövőbeli kifizetéssorozat jelenlegi teljes értékének kiszámítására használják.
- ▲ Ha egy projekt vagy beruházás NPV-je pozitív, az azt jelenti, hogy az adott projekthez vagy beruházáshoz kapcsolódó összes jövőbeli pénzáram diszkontált jelenértéke pozitív, tehát megtérül.
- ▲ Az NPV kiszámításához meg kell becsülni az egyes időszakokra vonatkozó jövőbeli pénzáramlásokat, és meg kell határozni a megfelelő diszkontrátát.

Forrás:

[https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20\(NPV\)%20is,a%20projected%20investment%20or%20project.](https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20(NPV)%20is,a%20projected%20investment%20or%20project.)

<https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value#:~:text=%E2%80%9CNet%20present%20value%20is%20the,for%20a%20project%20or%20expenditure>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/net-present-value-npv/>

<https://www.hashmicro.com/blog/net-present-value-npv/>



6. Belső megtérülési ráta (IRR)

A belső megtérülési ráta (IRR) a pénzügyi elemzésben a lehetséges befektetések jövedelmezőségének becslésére használt mérőszám. Az IRR egy olyan diszkontráta, amely az összes pénzáram nettó jelenértékét (NPV) nullával teszi egyenlővé egy diszkontált pénzáram-elemzésben.

Az IRR-számítások ugyanarra a képletre épülnek, mint az NPV. Általánosságban elmondható, hogy minél magasabb a belső megtérülési ráta, annál kívánatosabb egy beruházás.

Az IRR kiszámításakor a projekt vagy befektetés várható pénzáramlásait adják meg, és az NPV értéke nulla. Az első időszak kezdeti készpénzbefektetése megegyezik az adott beruházás jövőbeli pénzáramlásainak jelenértékével, azaz a kifizetett költség egyenlő a jövőbeli pénzáramlások jelenértékével, tehát az NPV nulla.

Az IRR meghatározását követően azt jellemzően összehasonlítjuk a vállalat elvárt hozamával (lásd alább) vagy tőkeköstségével. Ha az IRR nagyobb vagy egyenlő, mint az elvárt hozam, akkor a vállalat elindítja a projektet, mint jó befektetést – természetesen itt feltételezzük, hogy ez az egyetlen alapja a döntés meghozatalának. A valóságban számos más mennyiségi és minőségi tényezőt is figyelembe kell venni egy beruházási döntés során. Ha az IRR alacsonyabb, mint az elvárt hozam, akkor az új projektet elutasításra került.

Az elvárt hozamot úgy is nevezzük, mint a befektetők által elvárt minimális hozamot vagy célhozamot. Az elvárt hozamot a tőkeköstségek, a kockázatok, az üzleti terjeszkedés jelenlegi lehetőségei, a hasonló befektetések megtérülési rátái és más, a befektetést közvetlenül befolyásoló tényezők értékelése alapján határozzuk meg.

Az IRR-képlet a következő:

$$0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

$$0 = NPV = \sum_{n=0}^N \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

ahol:

$CF_0 =$ Kezdeti befektetés/kiadás $CF^1, CF^2, CF^3 \dots CF^n =$ cash – flow

$n =$ adott időszak

$NPV =$ nettó jelenérték

$IRR =$ belső megtérülési ráta

Az IRR kiszámítása három különböző módon történhet:

- 1 IRR funkció használatával az Excelben vagy más táblázatkezelő programban.

- 2 Pénzügyi kalkulátor használatával.
- 3 Egy olyan iteratív folyamat segítségével, amelyben megpróbáljuk kitalálni az IRR-t, amíg az NPV = 0.

5 példa: IRR számítás bemutatása

Egy kisvállalkozás azon gondolkodik, hogy vásároljon-e új, 50 000 euróba kerülő berendezést. A becslések szerint az új berendezés hasznos élettartama 4 év lesz, és minden évben a gép 16 000 EUR éves nyereséget fog termelni, az ötödik évben pedig a gépet 5 000 EUR-ért fogják eladni.

Év	Pénzáramlás
0	-€50.000
1	€16.000
2	€16.000
3	€16.000
4	€16.000
5	€5.000

Az Excel és a beépített IRR funkció segítségével a következő megoldást kapjuk az IRR-re:

Év	0	1	2	3	4	5
Pénzáramlás	-€50,000	€16,000	€16,000	€16,000	€16,000	€5,000
Pénzáramlás jelenértéke	-€50,000	€14,125	€12,469	€11,008	€9,717	€2,681
IRR	13%					
NPV	0					

Mire használják az IRR-t?

Az IRR-módszert széles körben használják a tőkekölségvetés tervezésekor. A vállalatok folyamatosan mérlegelik és értékelik az új projekteket és beruházásokat, annak érdekében, hogy növeljék bevételeiket vagy csökkentsék költségüket. A tőkekölségvetés során a vezetés szeretné látni az ilyen beruházások várható

Az Európai Unió finanszírozásával. Az itt szereplő vélemények és állítások a szerző(k) álláspontját tükrözik, és nem feltétlenül egyeznek meg az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) hivatalos álláspontjával. Sem az Európai Unió, sem az EACEA nem vonható felelősségre miattuk.



megtérülését. Az IRR módszer lehetővé teszi számukra, hogy a tervezett hozamuk alapján hasonlítsák össze és rangsorolják a projekteket. A legmagasabb IRR-rel rendelkező beruházás kerül az első helyre.

TANULSÁGOK:

- A belső megtérülési ráta (IRR) az az éves növekedési ráta, amelyet egy befektetés várhatóan generál.
- Az IRR kiszámítása a nettó jelenértékkel (NPV) megegyező koncepció alapján történik, azzal a különbséggel, hogy az NPV-t nullával teszi egyenlővé.
- Az IRR ideális projektek tőkeköltségvetésének elemzéséhez, hogy megértsük és összehasonlítsuk a lehetséges éves megtérülési rátákat az idő előrehaladtával.

Forrás:

<https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp#:~:text=The%20internal%20rate%20of%20return,a%20discounted%20cash%20flow%20analysis>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/internal-rate-return-irr/>



7. Megtérülési idő

A megtérülési idő arra az időtartamra utal, amely alatt egy beruházás költségei megtérülnek. Egyszerűbben kifejezve ez az az időtartam, amely alatt egy beruházás eléri a fedezeti pontot. Ez a tervezett projekthez kapcsolódó kockázat értékelésének egy egyszerű módja. Ez a fajta elemzés lehetővé teszi a vállalkozások számára, hogy összehasonlítsák az alternatív beruházási lehetőségeket, és egy olyan projekt mellett döntsenek, amely a legrövidebb idő alatt térül meg a befektetést, már amennyiben az idő kiemelt fontosságú tényező. A rövidebb megtérülési idővel rendelkező beruházás előnyösebb, mivel a kezdeti befektetés rövidebb ideig van kockáztatva.

A megtérülési módszer a megtérülési idő kiszámításához használt számítás. A megtérülési időt években és tört években fejezzük ki.

Megtérülési idő képlete

A megtérülési módszer képlete egyszerű. Csak ossza el a készpénzkiadást (amely feltételezhetően teljes egészében a projekt kezdetén történik) a projekt által évente generált nettó pénzbevétel összegével.

$$\text{Megtérülési idő} = \frac{\text{Kezdeti befektetés}}{\text{Éves pénzforgalom}}$$

6. példa

- ⇒ Tegyük fel, hogy az XYZ vállalat 100 000 eurót fektet be egy projektbe, amely várhatóan évente 25 000 eurót takarít meg a vállalatnak. Ha 100 000 eurót elosztjuk 25 000 euróval, akkor a megtérülési idő 4 év.
- ⇒ Tegyük fel, hogy az ABC vállalat egy 1 millió euróba kerülő projektet tervez. A projekthez nem kapcsolódik készpénzmegtakarítás, de a projekt várhatóan az elkövetkező 5 évben évente 300.000 € többletbevételt hoz a vállalatnak. A megtérülési időt úgy kapjuk meg, hogy az 1 millió eurót elosztjuk 300 000 euróval, ami 3,33 év.

Mi számít jó megtérülési időnek?

A legjobb megtérülési idő a lehető legrövidebb. Egy projekt vagy beruházás kezdeti költségének visszafizetését vagy megtérülését a lehető leggyorsabban kell elérni. Másrészt nem minden projekt időhorizontja azonos, ami azt jelenti, hogy a hosszabb megtérülési időszakok nem feltétlenül nem kívánatosak. A megtérülési idő egy olyan mérőszám, amelyet más pénzügyi mérőszámokkal együtt kell használni a potenciális projektek vagy beruházások értékeléséhez.

A megtérülési idő hasznos a kockázatelemzés szempontjából, mivel gyorsan jelzi, hogy a kezdeti befektetés mennyi ideig lesz kockázatos. Ha a legfőbb kritérium kizárólag a megtérülési módszer lenne, a vállalat hajlamos lenne elfogadni azokat a beruházásokat, amelyeknek rövid a megtérülési ideje, és elutasítani azokat, amelyeknek hosszabb. Ez hasznosabb lenne olyan iparágakban, ahol a beruházások nagyon gyorsan elavulnak, és a kezdeti befektetés teljes megtérülése fontos szempont. Bár a megtérülési módszert egyszerűsége miatt széles körben alkalmazzák, a következő problémákkal küzd:

A megtérülési módszer előnyei és hátrányai:

1

A pénz időbeli értéke

A módszer nem veszi figyelembe a pénz időértékét, amikor a későbbi időszakban keletkező készpénz kevesebbet ér, mint a jelenlegi időszakban keletkező. A **diszkontált megtérülési időszakot** gyakran használják a pénz időértékből fakadó hiányosságok meghatározására. A diszkontált megtérülési időszak megmutatja, hogy hány évbe telik, amíg a kezdeti kiadások vállalása után a jövőbeni pénzáramlások diszkontálásával és a pénz időértékének figyelembe vételével megtérül a beruházás. A diszkontált megtérülési időszak így pontosabb eredményt hoz, mint a standard megtérülési időszak számítása.

Eszközök élettartama

A megtérülési módszer nem vonatkozik az eszközök élettartamára; ha egy eszköz hasznos élettartama rögtön azután lejár, hogy az eredeti beruházás megtérült, akkor nincs lehetőség további pénzforgalom generálására.

3

2

Jövedelmezőség

A megtérülési módszer kizárólag a kezdeti beruházás megtérüléséhez szükséges időtartamra összpontosít, és nem veszi figyelembe a projekt végső jövedelmezőségét. Ezért ez a módszer előnyben részesíthet egy rövid megtérülési idővel rendelkező, de összességében nem nyereséges projektet egy hosszú megtérülési időt igénylő, de hosszú távon jelentős nyereségességgel rendelkező projekttel szemben.

A pénzforgalom összetettsége

A módszer túlságosan leegyszerűsítő ahhoz, hogy figyelembe vegye a tőkebefektetéssel együtt ténylegesen felmerülő pénzáramlások egész sorát. Például több szakaszban is szükség lehet készpénzbefektetésekre, és a készpénzkiáramlások idővel jelentősen változhatnak.

4

TANULÁGOK:

A megtérülési idő az az időtartam, amely alatt a befektetés költségei megtérülnek, vagy az az időtartam, amely alatt a befektetőnek el kell érnie a fedezeti pontot.

- A rövidebb megtérülési időszakok vonzóbb beruházásokat jelentenek, míg a hosszabb megtérülési időszakok kevésbé kívánatosak.
- A megtérülési időt úgy számítjuk ki, hogy a beruházás összegét elosztjuk az éves pénzforgalommal.
- A számlavezetők és az alapkezelők a megtérülési időt használják annak eldöntésére, hogy belekezdjenek-e egy befektetésbe.
- A megtérülési idő egyik hátránya, hogy nem veszi figyelembe a pénz időértékét.

Forrás:

<https://www.accountingtools.com/articles/payback-method-payback-period-formula>

<https://www.investopedia.com/terms/p/paybackperiod.asp>



8. Jövedelmezőségi index (PI)

A jövedelmezőségi index (PI), más néven értékbecsktetési arány (VIR) vagy nyereségbefektetési arány (PIR), egy olyan döntéshozatali gyakorlat, amely segít meghatározni, hogy folytatni kell-e egy projektet. A jövedelmezőségi index a tervezett projekt költségei és haszna közötti kapcsolatot mutatja. A jövőben várható pénzáramlások jelenértékének és a projektbe befektetett kezdeti összegnek az arányaként számítandó ki.

A szabály az, hogy az 1-nél nagyobb jövedelmezőségi mutató vagy arány azt jelzi, hogy a vállalatnak folytatni kell a projektet. Az 1-nél kisebb jövedelmezőségi mutató vagy arány azt jelzi, hogy a projektet el kell vetni. Ha a PI egyenlő 1-gyel, akkor a projekt nullszaldós, és a vállalat közömbös a projekt folytatását vagy elvetését illetően. Minél magasabb a jövedelmezőségi mutató, annál vonzóbb a beruházás.

Jövedelmezőségi index képlete:

$$\text{Jövedelmezőségi index} = \frac{\text{Jövöbeni pénzáramlás jelenértéke}}{\text{Kezdeti befektetés}}$$

vagy

$$\text{Jövedelmezőségi index} = \frac{(\text{Nettó jelenérték} + \text{Kezdeti befektetés})}{\text{Kezdeti befektetés}}$$



7. példa

Az XYZ vállalat két projektet mérlegel, A-t és B-t:

Az "A" projekt 150 000 EUR kezdeti beruházást igényel, amely a következő becsült pénzáramlásokat eredményezi:

"A" projekt (diszkontráta 10%)

	<i>Pénzforgalom</i>	<i>Diszkontfaktor</i>	<i>Jelenérték</i>
Év 0	-150.000		
Év 1	15.000	$=1/(1.10) = 0.9091$	13.636
Év 2	30.000	$=1/(1.10)^2 = 0.8264$	24.792
Év 3	50.000	$=1/(1.10)^3 = 0.7513$	37.565
Év 4	20.000	$=1/(1.10)^4 = 0.6830$	13.660
Év 5	60.000	$=1/(1.10)^5 = 0.6209$	37.254
Év 6	50.000	$=1/(1.10)^6 = 0.5645$	28.225
			€155.132

"A" projekt jövedelmezőségi indexe = $155.132 / 150.000 = 1.034$

Az "A" projekt tehát értéket teremt, és ezért folytatni kell.

A "B" projekt 300 000 EUR kezdeti beruházást igényel, amely a következő becsült pénzforgalmat eredményezi:

"B" projekt (diszkontráta 10%)

	<i>Pénzforgalom</i>	<i>Diszkontfaktor</i>	<i>Jelenérték</i>
Év 0	-300.000		
Év 1	10.000	$=1/(1.10) = 0.9091$	9.091
Év 2	50.000	$=1/(1.10)^2 = 0.8264$	41.320
Év 3	100.000	$=1/(1.10)^3 = 0.7513$	75.130
Év 4	150.000	$=1/(1.10)^4 = 0.6830$	102.450



Év 5	20.000	$=1/(1.10)^5 = 0.6209$	12.418
Év 6	50.000	$=1/(1.10)^6 = 0.5645$	28.225
Év 7	50.000	$=1/(1.10)^7 = 0.5132$	25.658

"B" project jövedelmezőségi indexe = $294.292 / 300.000 = 0.981$

A "B" projekt tehát nem termel értéket, és el kell vetni.

A jövedelmezőségi index előnyei:

- + A jövedelmezőségi index azt jelzi, hogy egy beruházás a vállalat számára értéket teremt vagy sem.
- + A tőkeköltségen (diszkontráta) keresztül figyelembe veszi a pénz időértékét és a jövőbeli pénzforgalmak kockázatát.
- + A tőke meghatározásakor hasznos a projektek rangsorolásához és a projektek kiválasztásához.

A jövedelmezőségi index hátrányai:

- A képlet bemeneteként a tőkeköltség-becslésre van szükség, ami nem könnyű feladat.
- Egymást kizáró projektek esetében, ahol a kezdeti beruházások eltérőek, a képlet nem biztos, hogy a helyes döntést jelzi.

TANULSÁGOK:

- ▲ A jövedelmezőségi index (PI) egy projekt vagy beruházás vonzerejének mérőszáma.
- ▲ A PI-t úgy számítják ki, hogy a jövőbeli várható pénzforgalmak jelenértékét elosztják a projektbe történő kezdeti beruházás összegével.
- ▲ Az 1,0-nál nagyobb PI jó befektetésnek minősül, a magasabb értékek pedig még vonzóbb projekteket jeleznek.
- ▲ Tőkeszűkében és egymást kizáró projektek esetén csak a legmagasabb PI-vel rendelkező projekteket kell megvalósítani.

Forrás:

<https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/profitability-index/>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/profitability-index>



9. Költség-haszon arány (BCR)

A költség-haszon arány (BCR) egy olyan arányszám, amelyet a költség-haszon elemzésben használnak a javasolt projekt relatív költségei és haszna közötti általános kapcsolat összegzésére. A BCR kifejezhető

pénzben vagy minőségileg. Ha egy projekt BCR értéke nagyobb, mint 1,0, akkor a projekt várhatóan pozitív nettó jelenértéket biztosít a vállalat és a befektetők számára.

A költség-haszon arány képlete

$$\frac{\sum_{t=0}^n \frac{VF_t[\text{Haszon}]}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{VF_t[\text{Költség}]}{(1+i)^t}}$$

ahol:

CF = Pénzforgalom

i = Diszkontráta

n = Időszakok száma

t = Pénzforgalom időszaka

A fenti képlet nem olyan bonyolult, mint amilyennek látszik: a diszkontált pénzbevételek osztva a diszkontált pénzkiáramlásokkal. Az alkalmazott diszkontráta ismét a tőkeköltség, amely lehet a vállalat által megkövetelt megtérülési ráta, a küszöbráta vagy a súlyozott átlagos tőkeköltség.

8. példa

Egy projektre vonatkozó pénzforgalmi előrejelzések az alábbi táblázatban láthatók. A diszkontráta 10%.



"A"projekt (diszkontráta 10%)

<i>Idő</i>	<i>t=0</i>	<i>t=1</i>	<i>t=2</i>	<i>t=3</i>	<i>t=4</i>
<i>Költség</i>	-€5.000	-€10.000	-€12.000	-€14.000	-€15.000
<i>Haszon</i>			€45.000	€70.000	€50.000
<i>Nettó pénzforgalom</i>	-€5.000	-€10.000	€33.000	€56.000	€35.000

Kérdés: Mi a projekt költség- haszon aránya?

Válasz:

<i>Idő</i>	Diszkontált költség	Diszkontált haszon
<i>t=0</i>	-€5.000	0
<i>t=1</i>	$-10.000 / (1.1)^1 = -\mathbf{€9.091}$	0
<i>t=2</i>	$-12.000 / (1.1)^2 = -\mathbf{€9.917}$	$45.000 / (1.1)^2 = \mathbf{€37.190}$
<i>t=3</i>	$-14.000 / (1.1)^3 = -\mathbf{€10.518}$	$70.000 / (1.1)^3 = \mathbf{€52.592}$
<i>t=4</i>	$-15.000 / (1.1)^4 = -\mathbf{€10.245}$	$50.000 / (1.1)^4 = \mathbf{€34.150}$
ÖSSZESEN	€44.771	€123.932

$Költség - haszon arány = 123.932/44.771 = 2.77$

A költség-haszon arány értelmezése:

Minél magasabb a BCR, annál vonzóbb a projekt kockázat-hozam profilja. A BCR az egy euró költségre jutó euró értéket jelzi. A fenti példában a 2,77-es BCR úgy értelmezhető, hogy a projekt minden egyes 1 eurós költségére 2,77 euró várható haszon jut.

A költség-haszon arány előnyei:

- + Hasznos kiindulópont a projekt megvalósíthatóságának meghatározásához.
- + Az arány az egy eurónyi költségre jutó megtermelt értéket mutatja.
- + Megkönnyíti a különböző alternatív projektek összehasonlítását.
- + Ha az inputok (pénzáramlások, diszkontráta) ismertek, akkor nagyon könnyen kiszámítható.
- + Az arány a diszkontrátán keresztül figyelembe veszi a pénz időértékét.

A költség-haszon arány hátrányai

- A bemenetek csak akkor jók, ha a feltételezések megalapozottnak bizonyulnak. A rossz pénzáram-előrejelzés vagy a helytelen diszkontráta hibás arányszámot eredményez.
- A BCR önmagában nem jelzi az elemzett lehetőségek likviditási/finanszírozási szempontjait.



TANULSÁGOK:

- ▲ A haszon-költség arány (BCR) egy olyan mutató, amely a javasolt projekt relatív költségei és hasznai közötti, pénzben vagy minőségben kifejezett kapcsolatot mutatja.
- ▲ Ha egy projekt BCR értéke nagyobb, mint 1,0, akkor a projekt várhatóan pozitív nettó jelenértéket biztosít a vállalat és a befektetők számára.
- ▲ Ha egy projekt BCR értéke kisebb, mint 1,0, akkor a projekt költségei meghaladják az előnyöket, és nem szabad elkezdni.

Forrás:

<https://www.investopedia.com/terms/b/bcr.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/benefit-cost-ratio-bcr/>

<https://project-management.info/benefit-cost-ratio/>



10. Mikrofinanszírozás

Az internet a mikrofinanszírozás különböző fogalom meghatározásait adja:

- ✦ A mikrofinanszírozás pénzügyi szolgáltatások nyújtása olyan alacsony jövedelmű ügyfeleknek, köztük fogyasztóknak és önálló vállalkozóknak, akik hagyományosan nem férnek hozzá a banki és kapcsolódó szolgáltatásokhoz. en.wikipedia.org/wiki/Microfinance
- ✦ Olyan intézményeket jelent, amelyek nagyon kis összegű kölcsönöket nyújtására szakosodtak a fejlődő országokban élő nagyon szegény emberek számára. A hitelezők ahelyett, hogy valamilyen biztosítékot használnának a visszafizetés biztosítására, a hitelfelvevő közösségén belüli társadalmi nyomást használják ki. www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html
- ✦ Kis összegű kölcsönök (mikrohitel) nyújtása a szegényeknek, hogy segítsék őket a termelő tevékenységekben való részvételben vagy a nagyon kis vállalkozások létrehozásában. A fogalom magában foglalhatja a szolgáltatások szélesebb körét is, beleértve a hitelezést, a megtakarításokat és a biztosításokat. www.pbs.org/wgbh/rxforsurvival/glossary.html

A mikrofinanszírozás ötlete 1976-ban Muhammed Yunus professzor fejéből pattant ki. Yunus a társadalmi vállalkozó tipikus példája. A társadalmi vállalkozói tevékenység a vállalkozói elvek alkalmazása egy olyan vállalkozás megszervezésére, létrehozására és irányítására, amely társadalmi változásokat hoz létre. A társadalmi vállalkozók a vállalkozásuk sikerét a társadalomra gyakorolt hatás szempontjából értékelik (Sengupta, Aubuchon 2008).

Yunus úr 27 dollárnak megfelelő összeget adott kölcsön saját zsebből negyvenkét székkészítőnek, akik egy apró bangladesi faluban éltek. Ezeknek az embereknek egyszerűen csak annyi hitelre volt szükségük, hogy megvásárolhassák a mesterségükhöz szükséges nyersanyagot. Yunus kölcsöne lehetővé tette számukra, hogy kitörjenek a szegénység körforgásából.

Mivel a hagyományos bankok nem voltak hajlandók kis összegű kölcsönöket nyújtani a szegényeknek, megszületett a Grameen Bank ötlete. 1976-ban Dr. Yunus elindította a Grameen Bank tevékenységét, mikrohiteleket osztott ki a szegényeknek. A Grameen Bank 1983-ban alakult meg hivatalosan.

Yunus úr 2006-ban Nobel-békedíjat kapott a mikrohitelezés és a gazdasági és társadalmi fejlődés segítése terén végzett munkájáért (Robinson, 2002).

A mikrofinanszírozás a szociális vállalkozói tevékenység egy olyan alcsoportja, amely a pénzügyi szolgáltatások (hitel, megtakarítás, biztosítás) elérhetőségét teszi lehetővé a hagyományos bankhálózatoktól gyakran elzárt, nagyon alacsony jövedelmű népesség számára. A fejlődő országokban elterjedt, de a magas jövedelmű országokban is létező mikrofinanszírozás célja, hogy segítse azokat az embereket, akik garanciák, saját tőke, szakértelem, pénzügyi ismeretek stb. hiányában nem kaphatnak banki hitelt üzleti kezdeményezéseikhez; és ezáltal lehetővé teszi számukra, hogy termelő vagy jövedelemtermelő tevékenységet folytassanak.

A mikrofinanszírozás a pénzügyi integráció olyan módszerét képviseli, amely arra törekszik, hogy több egyént és háztartást integráljon a hivatalos pénzügyi rendszerbe (Yunus, 1999). Ez elősegíti a



gazdasági aktivitást, például új vállalkozás alapítását és az önfoglalkoztatást (Attanasio et al., 2015; Augsburg et al., 2015; Shahriar et al., 2016), ösztönzi a vállalkozások növekedését, támogatja a gazdasági növekedést (Ahlstrom, 2010; Ferdousi, 2015; Field et al., 2013), valamint növeli a

vállalkozók személyes jövedelmét (Chliova et al., 2015). A vállalkozóvá válást elősegítő ilyen inkluzív módszerek "olyan lehetőségek megteremtésére törekzenek, amelyek növelik a társadalom jogfosztott tagjainak társadalmi és gazdasági jólétét" (George et al. 2012: 663).

A mikrofinanszírozásnak számos intézményi modellje létezik, és alapvető fontosságú, hogy a megfelelő modell illeszkedjen a szervezet küldetéséhez. Néha a legmegfelelőbb modell egy tagsági alapon létrejövő szervezet, pl. egy hitelszövetkezet, ha az intézmény munkahelyi alapú, vagy egy vidéki szövetkezet, amennyiben jelentős nyereséget lehet elérni a kollektív tárolási és értékesítési tevékenységek finanszírozásából. Ha a tevékenység nagyon magas kockázattal jár, például rendkívül marginalizált népességcsoportokat céloz meg, vagy mikrovállalkozások indítását, akkor egy támogatott nem kormányzati szervezet lehet a legmegfelelőbb intézményi modell (Rosengard, 2004).

A szociális finanszírozás tehát egy olyan globális megközelítés, amely a pénzzel úgy gazdálkodik, hogy társadalmi osztalékot és gazdasági hozamot biztosít, és három különböző elemet foglal magában: i) befektetések kedvezményezettjei, ii) befektetők és iii) eszközök. Ezen érdekelt felek jellemzői jelentik a különbséget a szociális és a hagyományos finanszírozás között (Glänzel et al. 2012):

1 A célok eltérőek, mivel a szociális finanszírozás a társadalmi célokra összpontosít, míg a hagyományos finanszírozás a kockázat-hozam megközelítésre összpontosít; a társadalmi célok alatt a helyi közösségen és általában a társadalmon belüli társadalmi probléma vagy szükséglet megoldását vagy kezelését értjük.

2 A hozamelvárások eltérőek, mivel a szociális finanszírozás a társadalom számára pozitív hozamra összpontosít, a befektetők a fent említett társadalmi célok teljesítése vagy kezelése által generált társadalmi hasznot várják; a hagyományos finanszírozás ezzel szemben a gazdasági hozamra összpontosít.

A pénzügyileg fenntartható mikrofinanszírozási forma fejlesztése a társadalmi vállalkozói szellem alkalmazását jelenti mind a hagyományos kereskedelmi banki tevékenységekre, mind a nem kormányzati mikrofinanszírozási intézményekre. Megmutatja, hogy a bankok "jót tehetnek azzal, hogy jót tesznek": jelentős nyereséget termelhetnek, ugyanakkor jelentős pozitív hatást gyakorolhatnak a fejlődésre (Rosengard, 2004).

A társadalmi vállalkozások általában nehezebben jutnak pénzügyi forrásokhoz, mint más vállalkozások. Valójában nem vonzóak a befektetők számára, ellentétben a nagy pénzügyi megtérülésre törekvő magánszemélyekkel vagy pénzintézetekkel. A társadalmi vállalkozások arra törekzenek, hogy hasznos társadalmi eredményeket érjenek el, és a nyereséget csak korlátozott mértékben, vagy egyáltalán nem tudják megosztani a finanszírozóikkal és a tulajdonosaikkal.



Csak egy példa: a társadalmi vállalkozásoknak nehézséget okoz az induláshoz és a terjeszkedéshez szükséges pénz megszerzése, mivel nem profitorientáltak, a potenciális finanszírozóknak nincs lehetőségük arra, hogy befektetésük megtérüljön, még hosszú távon sem. Másrészt viszont a társadalmi vállalkozások jellemzően hozzáférnek további erőforrásokhoz, legyenek azok állami- (többek között célzott adókedvezmények) vagy magánforrások (emberi források, például önkéntesek vagy pénzügyi források, például adományok).

A társadalmi vállalkozások számára azonban a közbeszerzések új szociális záradékaiból és a fenntartott szerződések előtérbe kerüléséből adódnak lehetőségek. A legtöbb országban azonban még mindig nyitott kérdés, hogy miként lehet megkönnyíteni a közpiacokhoz való hozzáférést és segíteni ezt a folyamatot. Jó példa erre a francia eset, ahol bevezették a "szociális záradék támogató" tanácsadó profilját, aki várhatóan segít a közigazgatás szereplőinek olyan pályázati felhívások kialakításában, amelyek lehetővé teszik a társadalmi vállalkozások részvételét.

Minden vállalkozásnak szüksége valamilyen finanszírozáshoz való hozzáférésre, szóljon az nagyon rövid időre, mint a folyószámlahitel, vagy nagyon hosszú időre, mint a jelzáloghitel vagy a hosszú lejáratú kölcsön. Függetlenül attól, hogy milyen típusú finanszírozásra van szükség, bölcs dolog megtervezni és megszerezni azt, mielőtt szükség lenne rá. Gyenge menedzseri tevékenységet jelent, ha elfogy a pénz, vagy válsághelyzetben a bankhoz kell fordulni készpénzért. Ha tehát pénzről van szó, gondolkodjunk előre, és készítsünk terveket a jövőre nézve.

A társadalmi vállalkozások indításához rendelkezésre álló főbb támogatási intézkedések alapján az alábbi fajták határozhatók meg:

Támogatási intézkedések típusai	Igen, megkötések nélkül	Igen, megkötésekkel	Nem elérhető
Hatóságoktól és uniós alapokból származó támogatások és szubvenciók	Ausztria, Finnország, Hollandia, Luxemburg, Lengyelország, Málta, Olaszország	Belgium, Ciprus, Franciaország, Írország, Lettország, Litvánia, Németország, Portugália, Románia, Szlovákia	Bulgária, Horvátország, Cseh Köztársaság, Dánia, Egyesült Királyság, Észtország, Görögország, Magyarország, Spanyolország, Svédország, Szlovákia, Szlovénia,
Magánszereplőktől, alapítványoktól és másodsintű szervezetektől származó	Ausztria, Belgium, Horvátország, Cseh Köztársaság, Egyesült Királyság, Hollandia Németország, Lettország,	Bulgária, Észtország, Franciaország, Írország, Málta, Olaszország, Portugália, Spanyolország, Szlovákia	Ciprus, Dánia, Finnország, Görögország, Magyarország, Románia, Svédország, Szlovénia

támogatások és egyéb támogatások	Litvánia, Luxemburg, Portugália		
Az inkubátorok és üzleti innovációs központok magán- és állami támogatása	Ausztria, Belgium, Ciprus, Észtország, Finnország, Görögország, Hollandia, Lettország, Litvánia, Luxemburg, Málta, Spanyolország	Horvátország, Dánia, Egyesült Királyság, Franciaország, Írország, Magyarország, Németország, Olaszország, Portugália, Románia, Szlovénia	Bulgária, Cseh Köztársaság, Lengyelország, Svédország, Szlovákia

Forrás: Európai Bizottság (2020), Social enterprises and their ecosystems in Europe.

Jelenleg úgy tűnik, hogy az állami intézkedések dominálnak, de a magánintézmények által támogatott intézkedések is széles körben elterjedtek és egyre fontosabbá válnak.

A pénzeszközök keresésekor célszerű meghatározni a különböző finanszírozási igényeket. Az indulás finanszírozása ugyanis különbözik a működési költségek fedezéséhez

szükséges finanszírozástól, ami viszont különbözik a beruházások és a növekedés finanszírozásától.

Ehhez kapcsolódóan a legtöbb országban a vállalkozás indítását támogató intézkedések fejlettebbek, mint a növekedést támogató intézkedések: csak néhány országban (például Németországban) van egyensúly a két intézkedéstípus között, ahol kellő figyelmet fordítanak a növekedéshez szükséges forrásokra.

Mikrofinanszírozási hitelfeltételek

A hagyományos hitelezőkhöz hasonlóan a mikrofinanszírozóknak is kamatot kell felszámítaniuk a kölcsönök után, és meghatározott törlesztési terveket vezetnek be, amelyek rendszeres időközönként esedékesek. Egyes hitelezők megkövetelik a kölcsönben részesülőktől, hogy jövedelmük egy részét tegyék félre egy megtakarítási számlán, amely biztosítékként szolgálhat, ha az ügyfél nem fizet. Ha a hitelfelvevő sikeresen visszafizeti a kölcsönt, akkor így máris extra megtakarítást sikerült felhalmoznia.

Különösen a nők lehetőségeinek növelése, ahogyan azt számos mikrofinanszírozási szervezet teszi, nagyobb stabilitást és jólétet eredményezhet a családok számára.

Mivel sok kérelmező nem tud biztosítékot nyújtani, a mikrohitelezők gyakran pufferként összevonják a hitelfelvevőket. A kölcsönök felvétele után a kedvezményezettek együttesen törlesztik adósságukat. Mivel a program sikere mindenki hozzájárulásától függ, ez egyfajta csoportos nyomást jelent, amely biztosítékként szolgálhat a visszafizetéshez.

Ha például valakinek nehézséget okoz a pénzének felhasználása egy vállalkozás beindításához, az adott személy segítséget kérhet a csoport többi tagjától vagy a hitelügyintézőtől. A visszafizetés révén a kölcsönben



részesülők jó hitelmúltat kezdenek kialakítani, ami lehetővé teszi számukra, hogy a jövőben nagyobb összegű kölcsönökhöz jussanak.

Érdekes módon, bár ezek a hitelfelvevők sokszor nagyon szegénynek minősülnek, a mikrohitel visszafizetési rátája gyakran magasabb, mint a hagyományosabb finanszírozási formák átlagos visszafizetési rátája. Az Opportunity International mikrofinanszírozási intézmény például 98 százalék körüli visszafizetési rátáról számolt be.

TANULSÁGOK

- A mikrofinanszírozás olyan banki szolgáltatás, amelyet olyan munkanélküli vagy alacsony jövedelmű egyének vagy csoportok számára nyújtanak, akik egyébként más módon nem férnének hozzá a pénzügyi szolgáltatásokhoz.
- A mikrofinanszírozás lehetővé teszi, hogy az emberek biztonságosan és az etikus hitelezési gyakorlatnak megfelelő módon ésszerű kisvállalkozói hiteleket vegyenek fel.
- A legtöbb mikrofinanszírozási művelet fejlődő országokban, például Ugandában, Indonéziában, Szerbiában és Hondurasban történik.
- A hagyományos hitelezőkhöz hasonlóan a mikrofinanszírozók is kamatot számítanak fel a kölcsönökre, és egyedi törlesztési terveket vezetnek be.
- A Világbank becslései szerint eddig több mint 500 millió ember részesült mikrofinanszírozás jellegű támogatásban.

Bibliográfia

- [1] Ahlstrom D (2010) Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives* 24(3): 11–24.
- [2] Attanasio O, Augsburg B, De Haas R, et al. (2015) The impacts of microfinance: Evidence from joint-liability lending in Mongolia. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 90–122.
- [3] Augsburg B, De Haas R, Harmgart H, et al. (2015) The impacts of microcredit: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 183–203.
- [4] BNP Paribas - Four concepts that help to explain what we're seeking to achieve: SSE, Social Entrepreneurship, Social Business, Microfinance: <https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>
- [5] Chliova M, Brinckmann J and Rosenbusch N (2015) Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations. *Journal of Business Venturing* 30(3): 467–487.
- [6] Ferdousi F (2015) Impact of microfinance on sustainable entrepreneurship development. *Development Studies Research* 2(1): 51–63.



- [7] Field E, Pande R, Papp J, et al. (2013) Does the classic microfinance model discourage entrepreneurship among the poor? Experimental evidence from India. *The American Economic Review* 103(6): 2196–2226.
- [8] Glänzel, Gunnar & Schmitz, Björn & Mildenerberger, Georg. (2012). Social finance investment instruments, markets and cultures in the EU. Available at: <https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18694/>
- [9] <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>
- [10] Robinson M., (2002) *The microfinance revolution. Lesson from Indonesia*, World Bank Books
- [11] Rosengard, J. (2004). *Banking on Social Entrepreneurship : The Commercialization of Microfinance*. *Mondes en développement*, 126(2): 25-36. <https://doi.org/10.3917/med.126.0025>
- [12] SE4YOU Erasmus+ project, Learning Manual: <https://socialentrepreneurshipforyouth.com/>
- [13] Sengupta R., and C. P. Aubuchon (2008) *The Microfinance Revolution: An Overview*, Federal Reserve Bank of St. Louis Review, January/February 2008, pp. 9-30. <https://doi.org/10.20955/r.90.9-30>
- [14] Shahriar AZM, Schwarz S and Newman A (2016) Profit orientation of microfinance institutions and provision of financial capital to business start-ups. *International Small Business Journal* 34(4): 532–552.
- [15] Social enterprise finance market Analysis and recommendations for delivery options: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22516&langId=hr>
- [16] Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- [17] Yunus M (1999) *Banker to the Poor*. London: Aurum.



11. Közösségi finanszírozás (Crowdfunding)

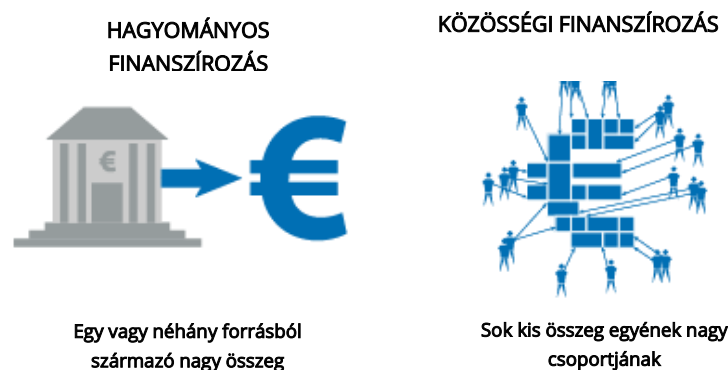
A közösségi finanszírozás egy új üzleti vállalkozás finanszírozása nagyszámú magánszemélytől származó kis összegű tőke felhasználásával. A közösségi finanszírozás a közösségi médián és a tömegfinanszírozáshoz kapcsolódó weboldalakon keresztül használja ki a kiterjedt emberi hálózatok könnyű elérhetőségét annak érdekében, hogy összehozza a befektetőket és a vállalkozókat, valamint lehetővé teszi, hogy a befektetők körének a hagyományos tulajdonosok, rokonok és kockázati tőkebefektetők körén túli bővítésével növelje a vállalkozói szellemet.

TANULSÁGOK:

- ▲ Korlátozások vonatkoznak arra, hogy ki finanszírozhat egy új vállalkozást, és mennyivel járulhat hozzá.
- ▲ A közösségi finanszírozás lehetővé teszi a befektetők számára, hogy több száz projekt közül válasszanak, és akár csak 10 eurót fektessenek be.
- ▲ A közösségi finanszírozást támogató oldalak az összegyűjtött pénzeszegek bizonyos százalékából bevételt generálnak.

Forrás: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>

A társadalmi vállalkozások számára a közösségi finanszírozás egyedülálló lehetőség arra, hogy tömegeket érjenek el, és meggyőzzék őket a vállalkozás által megcélzott társadalmi probléma fontosságáról. A crowdfunding modellje az elmúlt 300 évben sikeresnek bizonyult, és a digitalizációnak köszönhetően a közösségi finanszírozást támogató platformok gyors és átlátható finanszírozási módszert biztosítanak az alulról jövő projektek számára szerte a világon.



Mi az a közösségi finanszírozás?

Az Európai Bizottság ábrája jól érzékelteti a hagyományos finanszírozás és a crowdfunding közötti különbség lényegét (fenti ábra). A hagyományos finanszírozás néhány befektető nagy összegű támogatását jelenti, míg a közösségi finanszírozás lehetővé teszi az adománygyűjtők számára, hogy online platformokon keresztül emberek tömegétől gyűjtsön pénzt.



Az Investopedia meghatározása szerint a közösségi finanszírozás egy olyan finanszírozási típus, amely a közösségi médián és a crowdfunding-oldalakon keresztül az emberek széles hálózataihoz való könnyű hozzáféréseken alapul, és célja, hogy összehozza a befektetőket és a vállalkozókat. A finanszírozásnak ez az innovatív módja kibővítheti a befektetők körét a hagyományos tulajdonosok, rokonok és kockázati tőkések körén túl (Smits 2022).

A crowdfunding kulcsfontosságú eleme az internetalapú platform, amely közvetítő szerepet tölt be a finanszírozást kereső projektalkotók (egyének vagy szervezetek) és a finanszírozók (adományozók vagy befektetők) között, akik a projektek finanszírozásáért cserébe kézzelfogható vagy nem kézzelfogható ellentételezést várnak vagy nem várnak (Rey-Martí et al. 2019).

A közösségi finanszírozás története

Aki Kallio és Lasse Vuola *Advances in Crowdfunding* című könyvében a közösségi finanszírozás történetét elemezte. Megállapították, hogy a crowdfunding mint finanszírozási forma nem új jelenség. Az 1700-as évek elején Jonathan Swift, "a mikrohitelezés atyja" megalapította az Ír Hitelalapot (Irish Loan Fund), amely kis összegű kölcsönöket nyújtott alacsony jövedelmű vidéki családoknak. Az egyik leghíresebb közösségi finanszírozási kampányt akkor hajtották végre, amikor a New York előtti Szabadság-szigeten álló Szabadság-szobor projektje pénzügyi nehézségekbe ütközött. Joseph Pulitzer adománygyűjtő kampányt indított, és adományért cserébe megígérte, hogy az összes adományozó nevét közzéteszi a magazinjában. Több mint 160 000 adományozó több mint 100 000 amerikai dollárt adományozott a talapzat felállítására.

A közösségi finanszírozásra számos példa van a művészet területéről. Alexander Pope költő 1713-ban görög költők műveit fordította angolra, köztük Homérosz eposzát, az Iliászt, és adományozókat kért, hogy támogassák munkáját. Cserébe az adományozók neve megjelent a könyv köszönetnyilvánításában. Egy másik példa Mozart zeneszerző, aki három zongoraversenyt akart előadni egy bécsi koncertteremben, és felhívást tett közzé a leendő támogatóknak. Kéziratokat ajánlott fel azoknak, akik vállalták, hogy adakoznak erre a célra.

Kortárs példaként a Marillion brit rockzenekart kell megemlíteni, amely úgy finanszírozta koncertturnéját, hogy az interneten keresztül pénzt gyűjtött rajongóitól. Ez volt az egyik első sikeres rajongói alapú finanszírozási projekt, és lendületet adott a közösségi finanszírozás népszerűségének a 20. század végén (Shneor et al. 2020). Ezen az innovatív finanszírozási módszeren felbuzdulva 2001-ben az ArtistShare lett az első, zenészekre összpontosító crowdfunding-platform. A következő években a Marillion-modell alapján további platformok jöttek létre, mint például az IndieGoGo (2001) és a Kickstarter (2009). Egy vállalkozó, Michael Sullivan volt az első, aki 2006-ban használta a "crowdfunding" kifejezést. A kifejezést a fundavlog nevű cégének elindításakor használta, amely egy (sikertelen) kísérlet volt arra, hogy videoblog-projektek számára inkubátort hozzon létre.

2012-re már több mint 450 platform működött a közösségi finanszírozást támogató kampányok számára, és világszerte több mint 2,7 milliárd dollárt gyűjtöttek össze (The Startups Team 2018). A crowdfunding szerepe az évek során jelentősen megnőtt, és a jövőben is tovább fog bővülni. Minden idők legtöbbet finanszírozott Kickstarter-projektje a Surprise! Brandon Sanderson négy titkos regénye. A fantasy és sci-fi szerző 2022-ben közel 42 milliárd amerikai dollárt gyűjtött össze (Statista Research Department 2022).

Hogyan működik a közösségi finanszírozás?

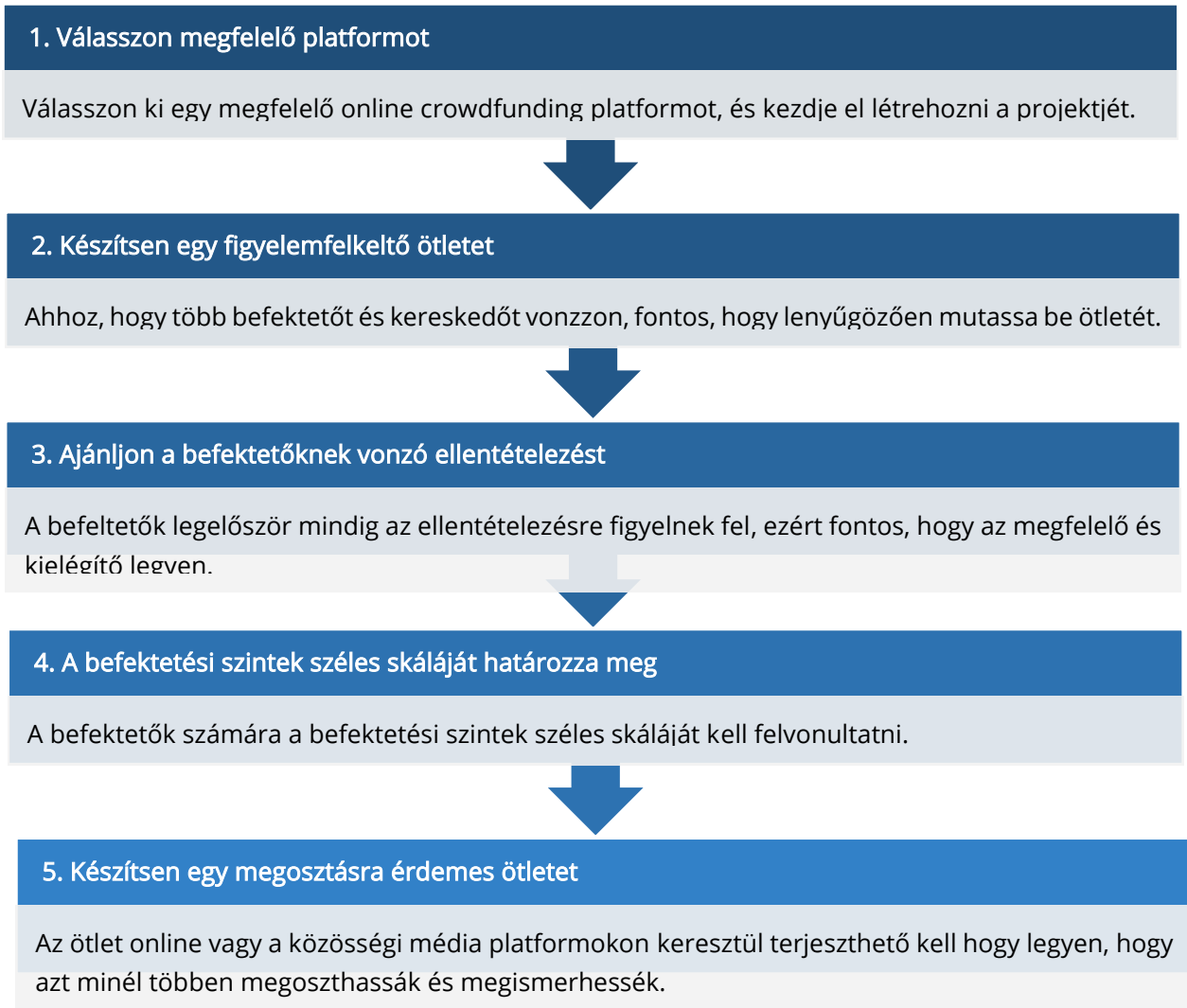


A közösségi finanszírozás ötletgazdák számára biztosít fórumot, hogy terveiket a befektetők elé tárják. Napjainkban ez a fórum egy olyan online platformot jelent, ahol a projekt tulajdonosai a potenciális támogatóknak, akik jellemzően nem hivatásos befektetők, bemutatják az ötletüket (Shneor et al. 2020).

A tömegfinanszírozási platformok lehetővé teszik az adománygyűjtők és a tömeg közötti interakciót. A crowdfunding platformon keresztül pénzügyi felajánlásokat lehet tenni és gyűjteni. Ha az adománygyűjtő kampány sikeres volt, a crowdfunding platformok általában díjat számítanak fel az adománygyűjtőknek. Cserébe a platformoktól elvárják, hogy biztonságos és könnyen használható szolgáltatást nyújtsanak.

Sok platform "mindent vagy semmit" finanszírozási modellt működtet. Ez azt jelenti, hogy ha a projekt eléri a célját, megkapja a pénzt, ha pedig nem, mindenki visszakapja a pénzét - harag és pénzügyi veszteség nélkül (Európai Bizottság).





14. ábra Közösségi finanszírozás működése

Forrás: Rilcoin, 2017.

Közösségi finanszírozás típusai

A közösségi finanszírozási platformok különböznek egymástól az általuk kínált finanszírozási típusok köre, az általuk támogatott projektek jellege, az általuk lefedett földrajzi terület, a finanszírozók és a kedvezményezettek közötti tranzakciók elősegítésének módja, a bevételáramlás modelljei és az egyéb érdekelttel való kapcsolatok tekintetében (Ingham, Assadi 2016).

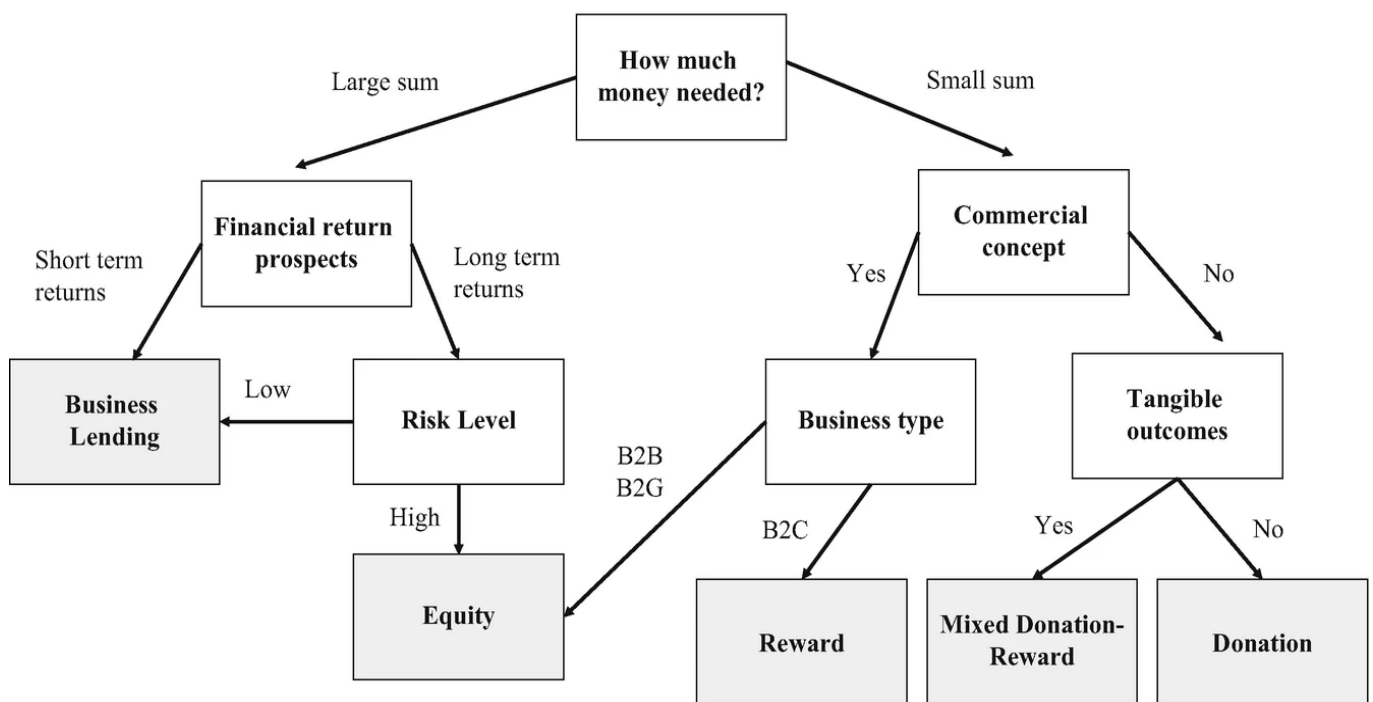
A közösségi finanszírozás 4 fő típusa:

- ✦ A tőkealapú közösségi finanszírozás során a finanszírozók részesedést kapnak annak a vállalatnak a tőkéjéből, amelybe befektetnek.
- ✦ A hitel alapú közösségi finanszírozás során a finanszírozók kölcsön formájában fektetnek be. A finanszírozók visszakapják a befektetésüket, esetleg kamatokkal együtt.



- ✦ Az ellentételezésen alapuló crowdfunding során a finanszírozók a befektetésükért cserébe árukat vagy szolgáltatásokat kapnak. Ezek különböző formákban érkehetnek, például nyilvános elismerés, termék előértékesítés vagy a termék korlátozott példányszámú kiadása.
- ✦ Az adományalapú közösségi finanszírozás a társadalmi célú projektekbe vagy cégekbe történő befektetésre utal. Az adományozók sem pénzbeli, sem anyagi ellenszolgáltatást nem kapnak a befektetésükért (Rey-Martí et al. 2019)

A Rotem Shneor által kidolgozott "Általános szervezeti tőkegyűjtő modellválasztási keretrendszer" segít az adománygyűjtőknek kiválasztani a projektjeikhez legjobban illeszkedő crowdfunding modellt. Az alábbi modell végigvezeti a projektalkotókat a finanszírozási igényekkel kapcsolatos legfontosabb megfontolásokon, hogy meg tudják határozni a legmegfelelőbb közösségi finanszírozás típusát:

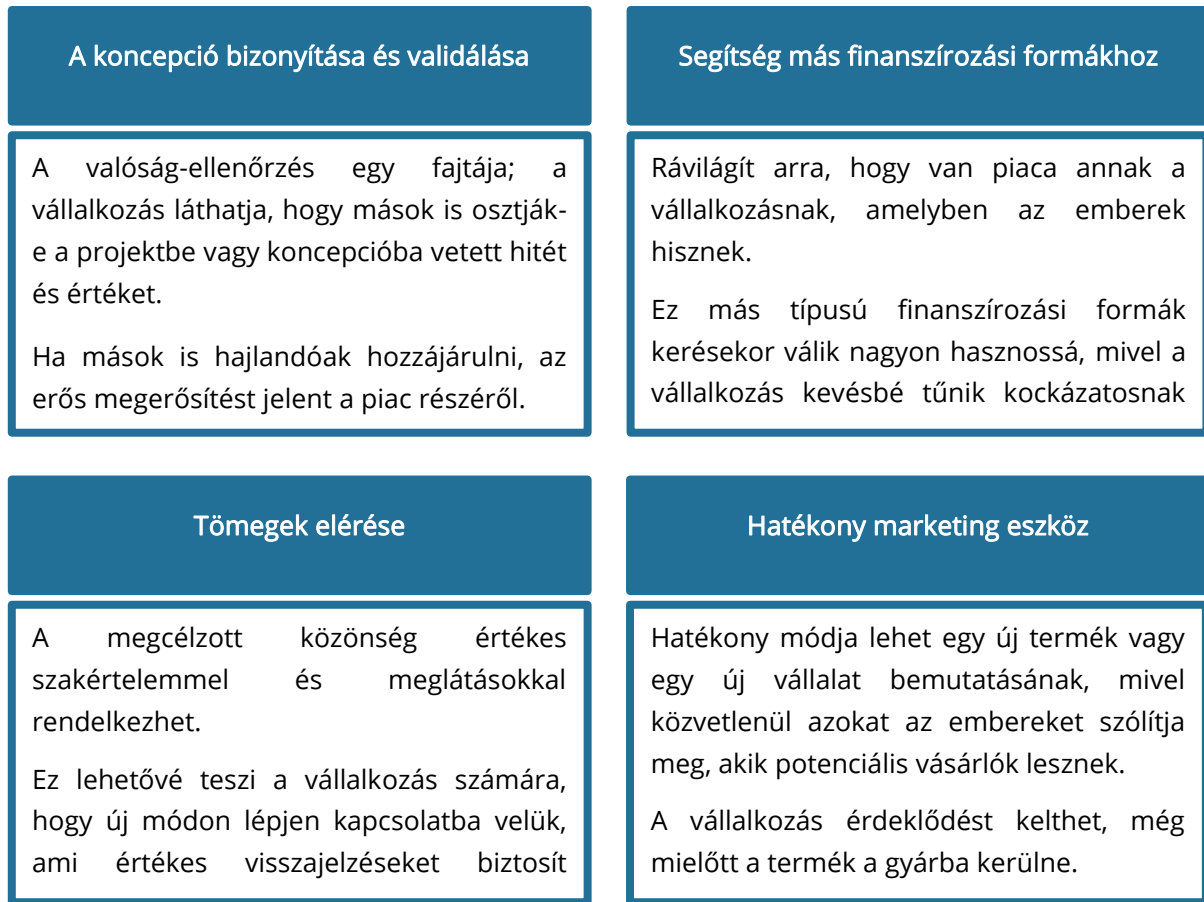


A közösségi finanszírozás előnyei

Tanulmányok szerint a crowdfunding-projektek létrehozói számára a fő motivációk a pénzszerzés, az ismertség bővítése, a kapcsolatok kialakítása, valamilyen jóváhagyás megszerzése, az irányítás fenntartása és az új adománygyűjtési készségek elsajátítása, míg a fő hátráltató tényezők a támogatók bevonásának képtelensége, a nyilvános kudarcból való félelem, valamint az idő- és erőforrás-ráfordítás mértéke (Ingham, Assadi 2016).



Az Európai Bizottság az alábbiakban határozta meg a közösségi finanszírozás legfontosabb, nem pénzügyi előnyeit:



15. ábra Közösségi finanszírozás nem pénzbeli előnyei

Forrás: Európai Bizottság

Közösségi finanszírozás és a társadalmi vállalkozások

A közösségi finanszírozás történetéről szóló részben a crowdfunding és a művészeti ágazat közötti kapcsolatot több példán keresztül került bemutatásra. A művészet és a társadalmi kérdések közös vonása, hogy a hagyományos finanszírozási modellek gyakran nem biztosítják a szükséges kezdőtőkét. A társadalmi vállalkozói tevékenységben, amely egyaránt magában foglalja a for-profit és nonprofit vállalkozásokat, a crowdfunding szerepe különösen fontos, mivel ez lehet az egyetlen elérhető finanszírozási forrás. (Rey-Martí et al. 2019).

A befektetők hozzáállása a támogatott projektek társadalmi hatásával kapcsolatban pozitív irányba

változott. A Global Impact Investing Network 2018-as jelentése szerint a crowdfunding platformok egyre inkább olyan befektetőket vonzanak, akiket a



nyereségesség mellett a befektetett projektek társadalmi és környezeti hatása is érdekel. A befektetőket egyre jobban érdekli az, hogy a kölcsönükkel milyen társadalmi jót tudnak elérni, mint a kölcsön hozama. (Rey-Martí et al. 2019).

Maga a közösségi finanszírozás is jó példa a felelős társadalmi innovációra, amennyiben a tranzakciók átláthatóak, megfelelnek a jogi kereteknek, összhangban vannak a finanszírozók és a társadalmi vállalkozók között fennálló társadalmi elvárásokkal. Ebből a szempontból a crowdfunding olyan társadalmi innováció, amely forrásokat biztosít a társadalmi vállalkozások számára, és kedvez a társadalmi interakciónak és részvételnek (Ingham, Assadi 2016).

A társadalmi vállalkozói projektek esetében az adományozás a legismertebb tömegfinanszírozási forma a bemutatott 4 közösségi finanszírozási típus közül. A hitelnyújtáson alapuló közösségi finanszírozás szintén gyakori forma a szociális támogató projektek esetében, azonban a befektetők általában nem kérnek kamatot, és következésképpen nem jár nekik pénzügyi megtérülés. A jutalomalapú crowdfunding szintén alkalmas finanszírozás a társadalmi projektek számára, bár az ellentételezések gyakran szimbolikusak. Általánosságban elmondható, hogy az adományalapú és az ellentételezésen alapú crowdfunding a társadalmi projektek finanszírozásának leggyakoribb formái. Ami a földrajzi szempontból vizsgált népszerűséget illeti, a társadalmi projektek adományalapú crowdfundingja az Európai Unióban, Franciaországban és Belgiumban kedvelt (Ingham, Assadi 2016).

Megkülönböztethetünk generalista vagy specialista crowdfunding platformokat. Az Indiegogo,

Kickstarter például generalisták, a tömegfinanszírozási formák széles skáláját kínálják. Ezek a platformok nemzetközi is, mert a projektvezetők és a támogatók a világ minden tájáról jelentkezhetnek. A Vállalkozásfejlesztési Intézet (Institute of Entrepreneurship Development) írja összegyűjtötte az 5 legjobb crowdfunding platformot, amelyek a társadalmi vállalkozókra fókuszálnak vagy társadalmi projektekre specializálódtak:

- ✦ Az Indiegogo különböző nonprofit szervezeteket és társadalmi vállalkozásokat sorol fel, és a hagyományos művészeti és nonprofit crowdfundingra összpontosít.
- ✦ A Chuffed egy olyan társadalmi vállalkozói crowdfunding platform, ahol minden pályázat 50 szóra korlátozódik, és a támogatás nem függ a célok elérésétől.
- ✦ A Mightycause egy modern online "minden egyben" adománygyűjtő platform nonprofit szervezetek számára, amely a támogatókkal való tartós kapcsolatépítésre összpontosít.
- ✦ Az UpEffect ideális olyan közösségi vállalkozások számára, amelyek nem rendelkeznek "tömegekkel", mivel a platform segít az alkotóknak abban, figyelemfelkeltési céllal különleges kampányoldalakat hozzanak létre.
- ✦ A Propel(x) egy online befektetési platform, amely lehetővé teszi az akkreditált befektetők számára, hogy technológiai startupokba és kockázati tőkealapokba fektessenek be (Bouronikos 2021).

Bibliográfia

- [1] Bouronikos, V., (2021). 5 Best Social Entrepreneurship Crowdfunding Platforms in 2021. Institute of Entrepreneurship Development: <https://ied.eu/blog/social-entrepreneurship-crowdfunding-platforms/>(Last download: 24.07. 2022.)
- [2] European Commission: Crowdfunding explained: https://ec.europa.eu/growth/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en (Last download: 24.07. 2022.)
- [3] European Commission: More than just the money: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/more-just-money_en (Last download: 25.07. 2022.)
- [4] Hossain, M. & Oparaocha, G., (2017). Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. Entrepreneurship Research Journal, 7(2), 20150045. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0045>
- [5] Marc Ingham, M. & Assadi, D., (2016). A Research Agenda: Crowdfunding at the service of responsible social entrepreneurship and innovations. Cahiers du CEREN 49
- [6] Rey-Martí, A, Mohedano-Suanes, A & Simón-Moya, V., (2019). Crowdfunding and Social Entrepreneurship: Spotlight on Intermediaries. Sustainability, 11(4):1175. <https://doi.org/10.3390/su11041175>
- [7] Rilcoin (2017). How Does Crowdfunding Works?: <https://medium.com/@rilcoin/how-does-crowdfunding-works-52ada5c565ea>(Last download: 24.07. 2022.).
- [8] Shneor, R., Zhao, L. & Flåten, B.-T, (2020). Advances in Crowdfunding: Research and Practice, Cham, Switzerland, Palgrave MacMillan.
- [9] Smith, T. (2022). Crowdfunding. Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>(Last download: 24.07. 2022.).
- [10] Statista Research Department (2022). Most funded Kickstarter projects 2022 <https://www.statista.com/statistics/222489/most-successful-completed-kickstarter-projects-by-total-funds-raised/>(Last download: 24.07. 2022.).
- [11] The Startups Team (2018). A Brief History of Crowdfunding: <https://www.startups.com/library/expert-advice/history-of-crowdfunding> (Last download: 25.07. 2022.).



4. MODUL

VÁLLALATIRÁNYÍTÁS A TÁRSADALMI VÁLLALKOZÁSOKNÁL

A vállalatirányítás minden méretű szervezet számára rendkívül fontos. A Nemzetközi Pénzügyi Társaság (www.ifc.com) megállapítása szerint a kkv-k vállalatirányítási tevékenysége ugyanolyan fontos, mint a nagy szervezeteké.

A vállalatirányítás a definíció szerint "egy szervezet általános irányításának, hatékonyságának, felügyeletének és elszámoltathatóságának biztosításával foglalkozó rendszerek és folyamatok" (Cornforth 2003); Az irányítási mechanizmusok közé tartozhatnak az irányító testületek, a felügyeleti rendszerek és az olyan jelzőmechanizmusok, mint például a jelentéstétel vagy a magatartási kódexek.

A társadalmi vállalkozások a társadalmak előtt álló legsürgetőbb problémákat oldják meg skálázható, önfenntartó és innovatív üzleti modellek alkalmazásával. Egyensúlyt kell teremteniük a pénzügyi felelősségvállalás és a társadalmi hatás között, és összhangot kell teremteniük a különböző érdekcsoportok - befektetők, alkalmazottak, szabályozó hatóságok, ügyfelek és kedvezményezettek - között. Ennek eredményeképpen a társadalmi vállalkozások vezetői összetett kompromisszumokat kötnek.

1. Jó kormányzás – tágabb értelmezésben

1.1. Európa Tanács: A jó kormányzás 12 alapelve

Az Európa Tanács szerint a jó kormányzás a közügyek felelős intézése és a közforrásokkal való megfelelő gazdálkodás, amelyet az Európa Tanács 12 jó kormányzási alapelve foglal össze. Ezek olyan kérdésekre terjednek ki, mint például az etikus magatartás, a jogállamiság, a hatékonyság és eredményesség, az átláthatóság, a hatékony és eredményes pénzgazdálkodás és az elszámoltathatóság. A jó kormányzás 12 alapelve a következő, az Európa Tanács rövid leírásával kiegészítve:

1. alapelv: Választások tisztességes lebonyolítása, képviselő és részvétel

- ✓ A helyi választásokat szabadon és tisztességesen, a nemzetközi és helyi normáknak megfelelően, csalás nélkül bonyolítják le.
- ✓ Az állampolgárok állnak a közéleti tevékenység középpontjában.
- ✓ Minden férfi és nő beeszölhat a döntéshozatalba. Ez a széles körű részvétel a véleménynyilvánítás, a gyülekezés és az egyesülés szabadságára épül.



- ✓ Minden véleményt meghallgatnak és figyelembe vesznek a döntéshozatal során, beleértve a kevésbé kiváltságosok és a legkiszolgáltatottabb csoportok véleményét is.
- ✓ A széles körű konszenzus elérése érdekében a különböző jogos érdekek között közvetítésre van szükség.
- ✓ A döntések a sokak akarata szerint születnek, ugyanakkor a kevesek jogait és érdekeit tiszteletben tartják.

2. alapelv: Válaszkészség

- ✓ A célkitűzések, szabályok, struktúrák és eljárások igazodnak a polgárok jogos elvárásaihoz és igényeihez.
- ✓ A közszolgáltatások rendelkezésre állnak, valamint a kérelmek és panaszok ésszerű időn belül megválaszolásra kerülnek.

3. alapelv: Eredményesség és hatékonyság

- ✓ Az eredményeknek meg kell felelniük az elfogadott célkitűzéseknek.
- ✓ A rendelkezésre álló erőforrásokat a lehető legjobban kell kihasználni.
- ✓ A szolgáltatások hatékonyságának és eredményességének értékelésére, valamint fokozására teljesítményirányítási rendszereket kell létrehozni.
- ✓ A rendszeres időközönként elvégzett auditok segítenek a teljesítmény értékelésében és javításában.

4. alapelv: Nyitottság és átláthatóság

- ✓ A döntések meghozatala és végrehajtása a szabályoknak és előírásoknak megfelelően történik.
- ✓ A nem minősített információk a nyilvánosság számára hozzáférhetőek.
- ✓ A döntésekről, a szakpolitikák végrehajtásáról és az eredményekről szóló információkat a nyilvánosság számára oly módon teszik hozzáférhetővé, hogy azáltal a munka hatékonyan követhető legyen és hozzá lehessen járulni.

5. alapelv: Jogállamiság

- ✓ A helyi hatóságok betartják a törvényt és a bírósági döntéseket.
- ✓ A szabályokat és rendeleteket a törvény által előírt eljárásokkal összhangban fogadják el, és pártatlanul hajtják végre.

6. alapelv: Etikus magatartás

- ✓ A közjó mindig az egyéni érdekek felett áll.
- ✓ Hatékony intézkedések léteznek a korrupció minden formájának megelőzésére és leküzdésére.



- ✓ Az összeférhetetlenséget időben bejelentik, és az érintett személyeknek tartózkodniuk kell a vonatkozó döntésekben való részvételtől.

7. alapelv: Hatáskör és kapacitás

- ✓ A teljesítmény és a hatás javítása érdekében az irányítást végző személyek szakmai készségeit folyamatosan fenntartják és erősítik.
- ✓ A köztisztviselőket motiválják teljesítményük folyamatos javítására.
- ✓ Gyakorlati módszereket és eljárásokat hoznak létre és alkalmaznak a készségek kapacitássá alakítása és a jobb eredmények elérése érdekében.

8. alapelv: Innováció és nyitottság a változásra

- ✓ Új és hatékony megoldásokat keresnek a problémákra, és kihasználják a szolgáltatásnyújtás modern módszereinek előnyeit.
- ✓ Nyitott hozzáállás mutatkozik új programok tesztelésére és kipróbálására, valamint mások tapasztalataiból való tanulásra.
- ✓ A jobb eredmények elérése érdekében kedvező légkör alakítanak ki a változáshoz.

9. alapelv: Fenntarthatóság és hosszú távú elhivatottság

- ✓ A jelenlegi politikák figyelembe veszik a jövő generációk igényeit.
- ✓ A közösség fenntarthatóságát folyamatosan figyelembe kell venni.
- ✓ A döntések megpróbálnak minden költséget internalizálni, és nem hárítják át a problémákat és feszültségeket - beleértve a környezeti, strukturális, pénzügyi, gazdasági vagy társadalmi problémákat - a jövő generációira.
- ✓ A helyi közösség jövőjét illetően széleskörű és hosszú távú perspektíva áll rendelkezésre, valamint van egyfajta elképzelés arról, hogy mi szükséges az ilyen fejlődéshez.
- ✓ Elfogadják azokat a történelmi, kulturális és társadalmi összetettségeket, amely ennek a perspektívának az alapja.

10. alapelv: Megbízható pénzügyi irányítás

- ✓ A pénzügyi gazdálkodás során körültekintően járnak el, beleértve a hitelek felvételét és felhasználását, a források, bevételek és tartalékok becslését, valamint a rendkívüli bevételek felhasználását.
- ✓ Többéves költségvetési tervek készülnek a nyilvánosság bevonásával.
- ✓ A kockázatokat megfelelően becsülik és kezelik, többek között az összevont (konszolidált) beszámoló közzétételével.

11. alapelv: Emberi jogok, kulturális sokszínűség és társadalmi kohézió



- ✓ Az emberi jogokat tiszteletben tartják, védik és végrehajtják, és küzdenek a bármilyen alapon történő megkülönböztetés ellen.
- ✓ A kulturális sokszínűséget értéként kezelik, és folyamatos erőfeszítéseket tesznek annak biztosítására, hogy mindenki részt vegyen a helyi közösségben, azonosuljon vele, és ne érezze magát kirekesztettnek.
- ✓ A társadalmi kohézió és a hátrányos helyzetű területek integrációja támogatást kap.
- ✓ Az alapvető szolgáltatásokhoz való hozzáférés biztosított, különösen a lakosság leghátrányosabb helyzetű csoportjai számára.

12. alapelv: Elszámoltathatóság

- ✓ Minden döntéshozó - kollektív és egyéni - felelősséget vállal döntéseiért.
- ✓ A döntésekről jelentést tesznek, azokat megmagyarázzák, és a döntések szankcionálhatók.
- ✓ A hivatali visszaélések és a helyi hatóságok polgári jogokat sértő intézkedései ellen hatékony jogorvoslati lehetőségek állnak rendelkezésre.

Forrás: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>

1.2. Egyesült Nemzetek Szervezete

A fejlesztésről szóló szakirodalomban egyre gyakrabban használják a "kormányzás" és a "jó kormányzás" kifejezéseket. A "rossz kormányzást" egyre inkább úgy tekintik, mint társadalmunkban rejlő minden rossz egyik gyökerét. A nagy adományozók és a nemzetközi pénzügyi intézmények segélyeiket és kölcsöneiket egyre inkább a "jó kormányzást" biztosító reformok feltételéhez kötik.

A jó kormányzásnak 8 fő jellemzője van, amelyek mindegyike a társadalmi vállalkozásokra is vonatkozik:

Ezek az alábbiak:

- 1** **Részvétel**
A férfiak és nők részvétele egyaránt a jó kormányzás egyik legfontosabb sarokköve. A részvétel történhet közvetlenül vagy legitím közvetítő intézményeken keresztül. A részvételnek tájékozottságon kell alapulnia és szervezettnek kell lennie. Ez egyrészt az egyesületi és véleménynyilvánítási szabadságot, másrészt pedig a szervezett civil társadalmat jelenti.
- 2** **Jogállamiság**
A jó kormányzás tisztességes jogi kereteket igényel, amelyek betartatása pártatlanul történik. Ugyanakkor az emberi jogok, különösen a kisebbségek jogainak teljes körű védelmét is megköveteli. A törvények pártatlan végrehajtásához független igazságszolgáltatásra, valamint pártatlan és megvesztegethetetlen rendőrségre van szükség.



Átláthatóság**3**

Az átláthatóság azt jelenti, hogy a meghozott döntések és azok végrehajtása a szabályok és előírások betartásával történik. Azt is jelenti, hogy az információ szabadon és közvetlenül hozzáférhető azok számára, akiket az ilyen döntések és azok végrehajtása érint. Az átláthatóság továbbá az is magába foglalja, hogy elegendő információ áll rendelkezésre, és azt könnyen érthető formában és médiumon keresztül nyújtják.

Válaszkészség**4**

A jó kormányzás megköveteli, hogy az intézmények és folyamatok igyekezzenek minden érintettet ésszerű időn belül kiszolgálni.

Konszenzus orientált**5**

A jó kormányzás a széles körű konszenzus elérése érdekében megköveteli a társadalom különböző érdekeinek képviselését. Széleskörű és hosszú távú perspektívát is igényel azzal kapcsolatban, hogy mi szükséges a fenntartható emberi fejlődéshez, és hogyan lehet elérni az ilyen fejlődési célokat.

Egyenlőség és befogadás**6**

Egy társadalom jóléte attól függ, hogy minden tagja részesének érzi-e magát és nem érzi-e magát kirekesztve a társadalom fősodrából. Ehhez az szükséges, hogy minden csoportnak, de különösen a legkiszolgáltatottabbaknak, lehetőségük legyen fenntartani jólétüket vagy azt javítani.

Hatékony és eredményesség**7**

A jó kormányzás azt jelenti, hogy a folyamatok és intézmények olyan eredményeket produkálnak, amelyek megfelelnek a társadalom igényeinek, miközben a rendelkezésükre álló erőforrásokat a lehető legjobban használják fel. A hatékonyság fogalma a jó kormányzás összefüggésében a természeti erőforrások fenntartható felhasználását és a környezet védelmét is magában foglalja.

Elszámoltathatóság**8**

Az elszámoltathatóság a jó kormányzás egyik legfontosabb követelménye. Nemcsak a kormányzati intézményeknek, hanem a magánszektorban és a civil társadalmi szervezeteknek is elszámoltathatónak kell lenniük a nyilvánosság és az intézményi érdekeltek felé. Általánosságban egy szervezet vagy intézmény azok felé tartozik elszámolással, akiket döntései vagy intézkedései érintenek. Az elszámoltathatóság nem érvényesíthető átláthatóság és jogállamiság nélkül.

Forrás: United Nations Economic Commission for Asia and the Pacific: What is Good Governance?



A társadalmi vállalkozások és általában a nonprofit szervezetek irányítása nem sokban különbözik egy profitszerzés céljából létrehozott vállalatok irányításától. A jól megtervezett és végrehajtott irányítás segít megőrizni a társadalmi vállalkozás küldetését, ugyanakkor megfelel az érdekelt felek - ügyfelek, befektetők, alkalmazottak - igényeinek és elvárásainak. Az állami szabályozás és általában a jogszabályok védelme és betartása szempontjából is létfontosságú. Az érdekelt feleket inspirálja az erős irányítás, ami növeli motivációjukat arra, hogy hozzájáruljanak a szervezet fejlődéséhez.

Az igazgatótanácsok rendkívül fontosak a társadalmi vállalkozások számára, mivel lehetővé teszik a vezetés és a szervezet érdekelt feleinek dinamikus interakcióját (Ebrahim, 2003). Az igazgatótanácsok kettős funkciót látnak el: nyomkövető és jelző funkció, így az irányítás szerves részévé válnak, ami végső soron befolyásolja a szervezet fenntarthatóságát. Ezért a társadalmi vállalkozásoknak és vállalkozóknak fontolóra kell venniük egy igazgatótanács létrehozását, és azt úgy kell irányítaniuk, hogy elősegítse a társadalmi vállalkozás hosszú távú életképességét és fenntarthatóságát.

2. A jó kormányzás és a szervezet

2.1. Miért érdemes létrehozni egy igazgatótanácsot? Előnyök

Az igazgatótanács létrehozásának abszolút lényege abban rejlik, hogy az igazgatótanács támogatja a vezetést és növeli a társadalmi vállalkozás sikerének esélyeit. A társadalmi vállalkozások vezetősége gyakran vonakodik egy igazgatótanács létrehozásától. Még ha van is igazgatótanácsuk, hajlamosak arra, hogy ne vonják be azt szükséges mértékben szervezetük irányításába, mivel a vezetésre nézve az igazgatótanácsot fenyegetőnek érezhetik. Egy megfelelően kialakított igazgatótanács erősíti a kapcsolatot a vezetéssel, és elősegíti, hogy a vállalkozás teljes mértékben kiaknázhassa a benne rejlő lehetőségeket. Az igazgatótanácsnak ki kell egészítenie a vezetőség munkáját, hogy a lehető legnagyobb mértékben támogassa a társadalmi vállalkozás céljainak és ambícióinak elérését. Ezt a következő intézkedéseken keresztül teszik:

⇒ **Támogatás és szakértelem**

A szervezetek nem mindig tudnak az adott feladathoz kapcsolódóan különböző szakértelemmel rendelkezni; az igazgatótanács tagokat úgy lehet kiválasztani, hogy betöltsék ezeket a hiányosságokat.

⇒ **Hálózatépítés**

Adománygyűjtéskor vagy a munkaerő-toborzáskor a különböző háttérrel rendelkező igazgatósági tagok értékes segítséget jelenthetnek a kapcsolatfelvételben és számos más érdekelt fél vagy potenciális érdekelt fél bevonásában. Az igazgatótanács tagok értékes külső hálózatokhoz biztosítanak kapcsolatot.

⇒ **A jövőkép és a küldetés sikere**

A vállalat jövőképének és küldetésének sikeres terjesztését és megvalósítását nemcsak a vezetőség, hanem az igazgatótanács tagjai is biztosítják, akiket részben erre a feladatra választanak ki. Az igazgatótanácsok gondosan kiválasztott személyekből állnak, akik számára lehető teszik, hogy irányítsák a vállalkozást, és így biztosítsák a szervezet jövőképének sikerét.

⇒ **A hitelesség jelzése**

A jól megbecsült igazgatósági tagok előnye, hogy az érdekeltek számára a hitelességet jelzik. Így az igazgatótanácsok "működési engedélyt" jelentenek (European Confederation of Directors Associations, 2010).

Forrás: World Economic Forum: The Governance of Social Enterprises, Managing Your Organization for Success.

2.2. Hogyan fejlődnek az igazgatótanácsok a vállalat életciklusa során?

Az igazgatótanács összetételének és a vállalt feladatoknak a társadalmi vállalkozás életciklusa során változnia kell. Az igazgatótanácsoknak a szervezethez kell igazodniuk, és dinamikusan alkalmazkodniuk kell a változó szükségletekhez a szervezet működése során. A társadalmi vállalkozás élettartamát nézve vannak bizonyos



körülmények, amelyeknek ki kell váltaniuk az irányítási struktúra értékelését és lehetséges módosítását. Ezek a körülmények a következők:

⇒ **Az alapító kivonul a vezetésből**

Ha a vállalkozásban a hatalom és befolyás egyetlen személy, nevezetesen az alapító kezében összpontosul, ez azt jelenti, hogy a társadalmi vállalkozás küldetése természeténél fogva minden stratégiai döntésbe beleszövődik. Az alapító távozásakor fennáll a veszélye annak, hogy az ekkor keletkező űrt az irányítási struktúrának kell majd pótolnia. Bölcs dolog, ha az igazgatótanács a vállalat életciklusának minden szakaszában rendelkezik utódlási tervvel, amelyet szükség esetén be lehet vezetni.

⇒ **A vállalkozás eléri az életciklusának következő szakaszát**

A társadalmi vállalkozásoknak méretük növekedésével egyre formálisabb irányítási struktúrákat kell létrehozniuk. Ez az átmeneti időszakokban is fontos.

⇒ **A vállalkozás jogi struktúrájának változása**

Ha egy társadalmi vállalkozás for-profit szervezetként (ahol a for-profit szervezet irányítása elsősorban a részvényesi megtérülésre összpontosít) vagy for-profit és nonprofit hibrid formában szerveződik, akkor olyan mechanizmusokat kell bevezetni, amelyek biztosítják a küldetés védelmét, ugyanakkor ésszerű megtérülést biztosítanak. Ezt az igényt egyes vállalatirányítók olyan jogi struktúrák létrehozásával ismerik el, amelyek a társadalmi küldetést nem a pénzügyi kötelezettségek rovására próbálják biztosítani. Ilyen jogi struktúrák a közösségi érdekeltégű társaságok (CIC), a haszontársaságok (B-corps) és az alacsony nyereséggel működő korlátolt felelősségű társaságok (L3C).

⇒ **A részvényesi struktúra bővülése vagy változása, ami a pénzügyi struktúra változását eredményezi**

Mint minden vállalat esetében, a részvényesek és más tőkebefektetők nagy befolyással bírnak az igazgatáson belül, és ezért nagyon fontos szerepet játszhatnak a társadalmi vállalkozás küldetésének sikerében. Rendkívül fontos, hogy a befektetők érdekei összhangban legyenek a társadalmi vállalkozás küldetésével. Az alapító és a tőkebefektetők érdekei például eltérhetnek egymástól, ha a társadalmi vállalkozás olyan döntéseket hoz, amelyek kompromisszumot igényelnek a pénzügyi hozam és a társadalmi küldetés között.

⇒ **Új kormányzati szabályozások, a külső környezet változása**

A kormányzati szabályozások új politikák elfogadását írhatják elő, amelyek a társadalmi vállalkozásokat működésük megváltoztatására kényszerítik. Ilyen lehet például új jelentéstételi kötelezettségek, további tanúsítványok és közzétételek megkövetelése. A társadalmi vállalkozás igazgatótanácsának biztosítania kell, hogy a szervezet képes legyen ezeket a változásokat kezelni.

⇒ **Az üzleti tevékenység összetettségében, a környezetben vagy a kockázati profilban bekövetkezett változások**



A tanácsoknak hajlandónak és képesnek kell lenniük arra, hogy értékeljék az üzleti tevékenység összetettségében, a környezetben vagy a kockázati profilban bekövetkező változásokat, és a saját összetételüket befolyásoló változások alapján cselekedjenek.

2.3. Igazgatótanács kiválasztása

Az irányítási struktúra kialakításakor szem előtt kell tartani a rövid és középtávú prioritásokat. Az igazgatósági tagok kiválasztásakor figyelembe veendő kritériumok a szakértelem, az érdekelt felek képvisellete, a hálózatépítés és a hírnév.

⇒ Szakértelem

Az igazgatósági tagok *know-how*-ja és képességei a kiválasztás egyik fontos kritériuma. Az igazgatótanácsok számára előnyös, ha a tagok szakértelemmel és tapasztalattal rendelkeznek, mivel feladatuk, hogy új meglátásokat és perspektívákat nyújtsanak (Siciliano, 1996). Néhány szakterületnek minden igazgatótanácsban jelen kell lennie, nevezetesen a jogi, pénzügyi és számviteli szakértelemnek. A kívánatos szakértelem többek között az alábbiakat jelenti:

- Üzleti ismeretek
- Jogi ismeretek
- Szociális ágazati ismeretek
- Pénzügyi ismeretek
- Számviteli ismeretek
- Pénzszerzési ismeretek
- Könyvvizsgálói ismeretek
- Marketing ismeretek
- PR-ismeretek

Az igazgatótanácsnak sokféle készséggel kell rendelkeznie, és a kumulatív hatás gyakran a legmegbízhatóbb döntéseket eredményezi. A sokszínű igazgatótanács sikeréhez a közös döntéshozatal során elengedhetetlen az aktív odafigyelés, a különböző nézőpontok tiszteletben tartása, a termékeny párbeszéd és a közös érdekek.

⇒ Az érdekelt felek képvisellete

Kívánatos, hogy az igazgatótanács az érdekelt felek közül sokakat képviseljen. Az érdekelt közé tartoznak a befektetők, az ügyfelek, a kedvezményezettek, a munkavállalók, a kormányzatok és az érintett közösségek tagjai. A több érdekelt félből álló igazgatótanácsok gyakran magas társadalmi tőkével rendelkeznek, és megkönnyítik a műveletek elfogadását azáltal, hogy csoportjaik előtt un. "működési engedélyként" szolgálnak.

⇒ Hálózat és hírnév

Az igazgatótanácsok a célközösség megbecsült tagjainak bevonására törekednek, hogy a társadalmi vállalkozás tevékenységét érvényesítsék és támogassák. Ezen túlmenően a megbecsült igazgatósági

tagok "mágnesként" is szolgálhatnak más tehetséges emberek bevonására az igazgatóságba, illetve hasznos munkaerő bevonására a társadalmi vállalkozás munkaerő-csapatába.

A megbecsült igazgatósági tagok esetében gyakran megfigyelhető kockázat az, hogy ezek a tagok esetleg akadályozzák a szervezet fejlődését azzal, hogy nem vállalnak olyan kockázatokat, amelyeket a saját hírnevükre nézve fenyegetőnek ítélnék.

2.4. Hogyan toborozzuk a megfelelő igazgatósági tagokat?

Sok korai fázisban lévő társadalmi vállalkozás (mint bármely más kis- és középvállalkozás) a baráti és családi hálózatából építkezik. Ez a későbbi szakaszokban gyakran hátrányt jelent, különösen akkor, ha az igazgatótanács tagjai nem rendelkeznek a megfelelő készségekkel, képviseléssel, hálózattal és hírnévvel ahhoz, hogy a szükséges felügyeletet és stratégiai irányítást biztosítsák.

A megfelelő igazgatósági tagok keresése során a következő intézkedéseket kell tenni, és az alábbi csatornákat kell használni:

- ✦ Fontos az ajánlások és referenciák minél szélesebb körének használata, például kérjenek meg befektetőket, alapítványokat és más társadalmi vállalkozásokat arra, hogy hálózataikból aktivizáljanak embereket.
- ✦ Keresse meg azokat az embereket, akik a kívánt szakértelemmel vagy nyilvánvaló szenvedéllyel rendelkeznek egy hasonló ügy vagy küldetés iránt, mint az adott társadalmi vállalkozás.
- ✦ Használjon közvetítő platformokat.
- ✦ Keressen olyan vállalatokat, amelyek pro-bono szolgáltatásokat kínálnak.
- ✦ Vegyen részt hálózati rendezvényeken, és kérje a közvetítők támogatását.
- ✦ Hívjon meg egy híres, elismert személyt, hogy csatlakozzon a testülethez, hogy növelje az ismertséget.

Az igazgatósági tagok felvétele során figyelembe veendő egyéb szempontok:

- ✦ Az igazgatótanács tagjainak társadalmi kérdésekben rendelkezniük kell múltbéli társadalmi felelősségvállalással és bizonyított elkötelezettséggel ahhoz, hogy megfelelően magukénak érezzék a társadalmi vállalkozás célkitűzéseit.
- ✦ A befektetők gyakran a befektetésük feltételeként egy igazgatósági helyet kérnek, ezért a célmeghatározásukat illetően gondosan kell kiválasztani őket. Ha céljaik ellentétben állnak a társadalmi vállalkozás céljaival, érdekellentétek merülhetnek fel. A befektetők kiválasztásánál nem szabad, hogy az olcsó tőke legyen az egyetlen kiválasztási szempont. Ezen túlmenően létfontosságú, hogy a nehezen feloldható konfliktusok elkerülése érdekében a különböző befektetők érdekei összhangban legyenek.
- ✦ A domináns személyiségek esetén mindig figyelembe kell venni, hogy az erős személyiségű emberek megfélemlíthetik a többi igazgatótanács tagot. Fennáll annak a veszélye is, hogy a domináns személyiségek hátsó szándékkal vagy önös érdekből nagy befolyást gyakorolhatnak a társadalmi vállalkozás mindennapi üzletmenetére.

2.5. Hogyan és milyen időtartamra nevezünk ki igazgatósági tagokat?

A nyereségorientált szervezetek esetében a részvényesek gyakran fenntartják a jogot, hogy az igazgatótanács tagjainak jelentős részét ők jelölhessék. A nonprofit szervezetek esetében, amelyek a legtöbb esetben társadalmi vállalkozások, a jelölés és a választás gyakran az érdekelt felek szélesebb körén alapul. Ha a

szervezet tagokból áll, akkor a jelölés és a választás gyakran ezeken a tagokon alapul.

A kinevezések gyakran az igazgatóságok által azonosított készséghiányok alapján történnek. Az igazgatósági tagok kinevezésekor meg kell határozni az igazgatósági tagok eltávolítására vonatkozó eljárásokat is.

A lehetséges igazgatósági tagoknak a felvételi interjú során a következő kérdéseket érdemes feltenni:

- ⇒ Hogyan értelmezi a társadalmi vállalkozás küldetését és jövőképét?
- ⇒ Mennyi időt tud fordítani a testületi ülésekre?
- ⇒ Hol látja a szervezetet a következő 5-10 évben?
- ⇒ Milyen készségeket vagy egyéb előnyöket, beleértve a hálózatokat is, tud nyújtani a vállalkozás számára?
- ⇒ Hogyan mérné a szervezethez való hozzájárulásának sikerét?

Az igazgatótanács tipikusan 2-4 évig működik, és gyakran 2-3 ciklusra van korlátozva. A rövid megbízási időszak előnyei közé tartozik, hogy a nem jól teljesítő vagy a másokkal nem együttműködő igazgatósági tagok könnyebben eltávolíthatók. A rövid távú megbízások azonban gyakrabban igénylik az új tagok toborzását, ami az igazgatótanács többi tagja számára idő- és fáradságigényes folyamat lehet.

Az igazgatósági tagok kinevezése folyamatos tevékenység, és a tagoknak rendszeresen fel kell tenniük maguknak a kérdést, hogy továbbra is értéket teremtenek-e és hasznot hoznak-e a szervezet számára. Az új tagok megválasztásakor mindig felül kell vizsgálni az igazgatótanács méretét.

Egy jól működő igazgatótanács értékes útmutatást adhat a vezetőségnek, amellyel idő takarítható meg és biztosíthatja a társadalmi vállalkozás hosszú távú sikerét.

2.6. Hogyan válasszuk ki a megfelelő irányítási struktúrát?

A társadalmi vállalkozások irányítási modelljei között nem létezik egy mindenkire egységesen vonatkozó sablon. A szervezetre jellemző tényezők, mint például a méret, az összetettség vagy az érettség, befolyásolják az optimális irányítási struktúra kiválasztását. Az alábbi táblázat segíthet a társadalmi vállalkozásoknak abban, hogy azonosítsák szervezetük egyedi szempontjait, és ezeket a szempontokat felhasználják kormányzati struktúrájuk kialakításakor.

5. táblázat A megfelelő igazgatósági struktúra kiválasztása

Feltétel	Következmény	Javaslat
A vállalkozás egy országon belül működik.	Irányításra van szükség a vállalkozás átfogó ellenőrzéséhez.	1. lehetőség: Egyszerűség
A vállalkozás több országban vagy régióban működik.	Az irányításnak magában kell foglalnia a helyi ismereteket.	2. lehetőség: Több igazgatótanács
A vállalkozás több igazgatótanáccsal rendelkezik.	A különböző testületek munkáját jól össze kell hangolni.	2. lehetőség: Több igazgatótanács
Az igazgatótanácsnak nagy munkaterheléssel vagy speciális feladatokkal kell szembenéznie.	A jelenlegi igazgatótanács kapacitása nem elegendő.	3. lehetőség: Igazgatósági bizottságok és munkacsoportok
A vállalkozás nem tud biztosítékot nyújtani az esetleges perek ellen.	A jelöltek esetleg vonakodnak csatlakozni az igazgatótanácshoz.	4. lehetőség: Tanácsadó testület és jogilag kötelező erejű testület
A célcsoportnak képviseltetni kell magát a testületben.	Gyakran előfordul, hogy a célcsoport nem képes jogi kötelezettségeket vállalni.	4. lehetőség: Tanácsadó testület és jogilag kötelező erejű testület
A vállalkozás a profitorientált és a nonprofit szervezetek hibrid jogi struktúrájával rendelkezik.	Az irányítás az a mechanizmus, amely koordinálja és védi a küldetést.	5. lehetőség: Hibrid szervezeti struktúrák

Forrás: Corporate Governance of Social Enterprises - Munkaanyag

1. lehetőség: Egyszerűség

A legegyszerűbb struktúra a vezetőség mellett működő egyetlen igazgatótanács. Ennek a struktúrának két változata létezik a szervezet származási országától függően. Az Egyesült Királyságban az egyszintű struktúra az általános, ahol egyetlen igazgatótanács van, amely a vezetőségből és külső, nem ügyvezető tagokból áll, és általában igazgatótanácsnak nevezik. A kontinentális Európában (például Németországban és Hollandiában) a kétszintű struktúra a jellemző, ahol az igazgatótanács és a felügyelőbizottság két különálló egység.

Egyszintű struktúra



<p>Igazgatótanács</p> <p>Ügyvezető tagok</p> <p>Az igazgatóság ügyvezető tagjai ugyanazokkal a feladatokkal, kötelezettségekkel és jogokkal rendelkeznek, mint a felügyelőbizottság igazgatósági tagjai.</p>	<p>Nem ügyvezető tagok</p> <p>A nem ügyvezető igazgatósági tagoknak ugyanolyan kötelezettségeik és jogaik vannak, mint a tagoknak. Feladataik általában az ügyvezető tagok felügyeletére és tanácsadására terjednek ki.</p>
--	---

Kétszintű struktúra

<p>Igazgatótanács</p> <p>Az igazgatótanács egy szervezet végrehajtó bizottsága, amely irányítja a szervezet mindennapi ügyeit, és képviseli a szervezetet.</p>	<p>Felügyelőbizottság</p> <p>A felügyelőbizottság nem vesz részt a szervezet napi működésében. Felügyeli a vezetőséget, segít a stratégia kialakításában, és védi a szervezet érdekeit.</p>
--	---

Forrás: Corporate Governance of Social Enterprises - Munkaanyag

2. lehetőség: Több igazgatótanács

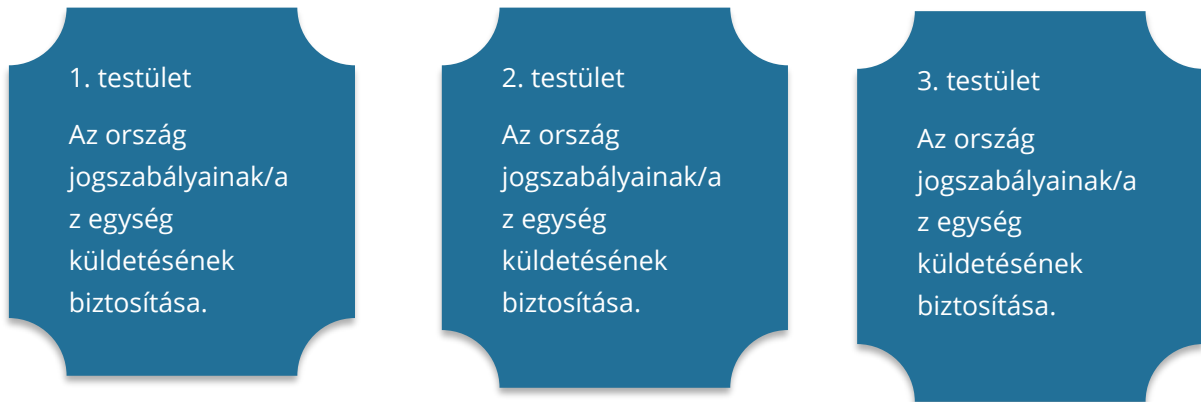
Egyes szervezetek, amelyek több országban vagy több leányvállalattal működnek, több igazgatótanáccsal is rendelkezhetnek. Ily módon a vállalkozás a helyi körülményeknek megfelelően differenciálódhat, és a különböző földrajzi területeken és ágazatokban összehangolhatja tevékenységét. A helyi testületek segítenek a vállalkozásnak a helyi tudás és támogatás bevonásában. A több igazgatótanácsnak továbbá az az előnye, hogy minden üzleti egységet szigorúan ellenőriznek. A modell hátránya a megnövekedett koordinációs erőfeszítések és a megnövekedett irányítási költségek.

A több testület közötti kapcsolatokat kétféle lehet: **horizontális** és **vertikális**.

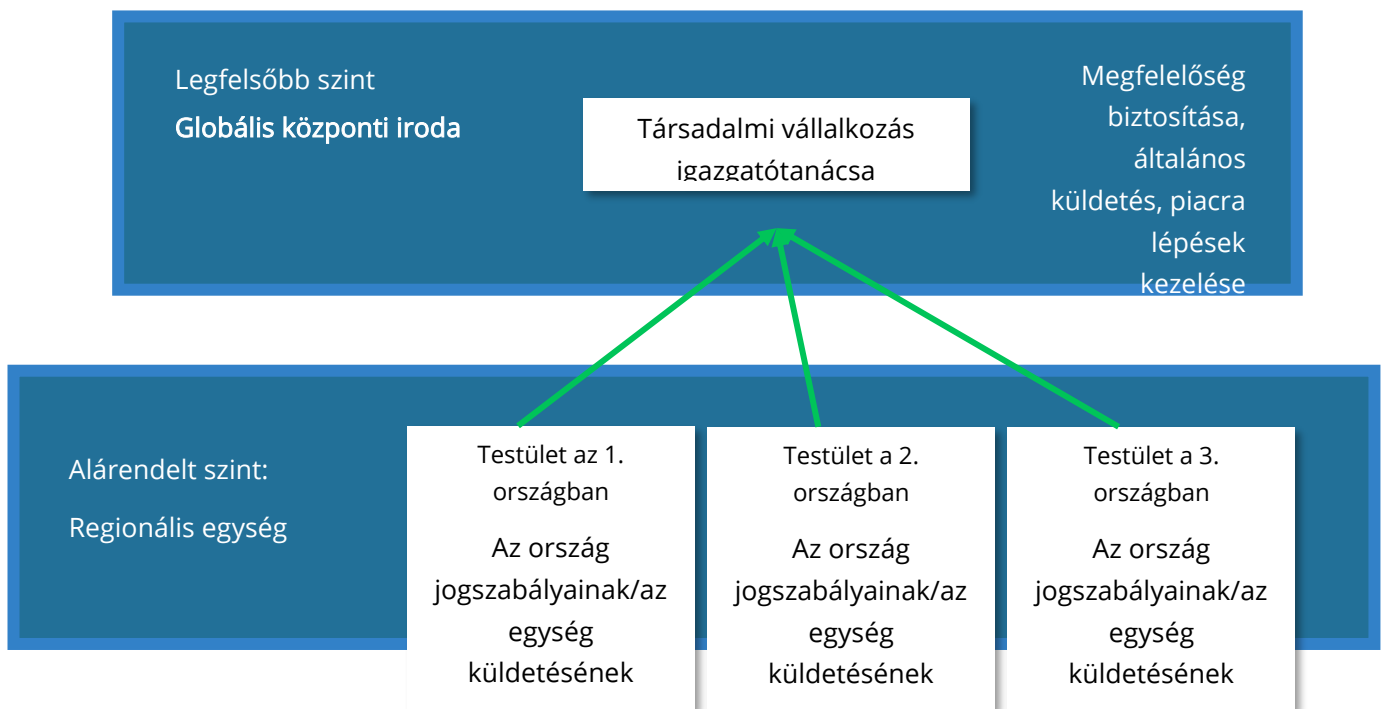
A horizontális struktúrában minden testület egyenlő jogokkal rendelkezik. Ez egy demokratikusabb struktúra, de hátránya, hogy fennáll a veszélye annak, hogy az egyes testületek szem elől tévesztik az általános küldetést és különböző irányokba terelődnek. A vertikális struktúra több erőfeszítést igényel annak biztosítására, hogy az összes üzleti egység ragaszkodjon az általános küldetéshez, de hátránya, hogy ez korlátozza az üzleti egységek függetlenségét, és több vezetői erőfeszítést igényel.



Horizontális struktúra



Vertikális struktúra



Forrás: Corporate Governance of Social Enterprises - Munkaanyag

⇒ A társadalmi vállalkozásnak minden regionális egységhez külön igazgatótanácsa van. Minden regionális igazgatótanács egy-egy tagja képviselteti magát a társadalmi vállalkozás központi irodájának igazgatótanácsában.

- ⇒ Az új piacokra/régiókba/országokba terjeszkedő társadalmi vállalkozások számára a stratégia és a működés központi koordinációjának biztosítására a vertikális struktúra a megfelelőbb. A globális szinten lévő képviselők révén az egységek lehetőséget kapnak a tapasztalatcserére, és pozitív nyomás alakul ki, amikor a teljesítmény az egységek között összehasonlításra kerül.

3. lehetőség: Igazgatósági bizottságok és munkacsoportok

Egyes szervezetek az igazgatótanácson belül a folyamatban lévő feladatok delegálására és az igazgatótanács tagjaiban rejlő képességek kihasználására bizottságokat hoznak létre. Ezek a bizottságok a következők:

Audit és pénzügyi bizottság:

- ✦ Pénzügy: Segítségnyújtás az éves költségvetés elkészítésében; a költségvetéshez viszonyított teljesítmény felülvizsgálata; a tőkekiadások vizsgálata és ellenőrzése.
- ✦ Javasolt tagok: Pénzügyi szakértők
- ✦ Befektetés: Befektetési tanácsadók kinevezése és felügyelete: tanácsadás a befektetési stratégiával kapcsolatban.

Javasolt tagok: Befektetési vagy értékelési szakértők

- ✦ Audit: Felügyeli az éves könyvvizsgálatot; felülvizsgálja a belső ellenőrzési rendszereket; felügyeli a kockázatkezelést; felügyeli a pénzügyi kimutatások és jelentések pontosságát.

Javasolt tagok: Audit szakértők

- ✦ Megfelelés: Az elfogadott struktúráknak és jogszabályoknak való megfelelés biztosítása.

Javasolt tagok: Jogi szakértők

- ✦ Tőkeszerzés: Felügyeli a tőkeszerzési stratégiát; ötletekkel és kapcsolatokkal járul hozzá.

Javasolt tagok: Széleskörű hálózattal és tőkeszerzési képességekkel rendelkező igazgatósági tagok.

Emberi erőforrás bizottság:

- ✦ Kompenzáció: Tanácsadás az igazgatótanácsnak a vezérigazgató javadalmazásával kapcsolatban; tanácsadás az általános javadalmazási politikával kapcsolatban.

Javasolt tagok: Vezető igazgatósági tagok; független igazgatósági tagok.

- ✦ Jelölés: Az igazgatótanács és a bizottságok utódlásának megtervezése; a keresési és kiválasztási folyamat irányítása; a választási folyamat és az új igazgatótanácsi tagok beiktatásának felügyelete.

Javasolt tagok: független igazgatósági tagok

- ✦ Emberi erőforrások: felügyeli a foglalkoztatási politikát és eljárásokat; meghallgatja a fegyelmi ügyeket és panaszokat.

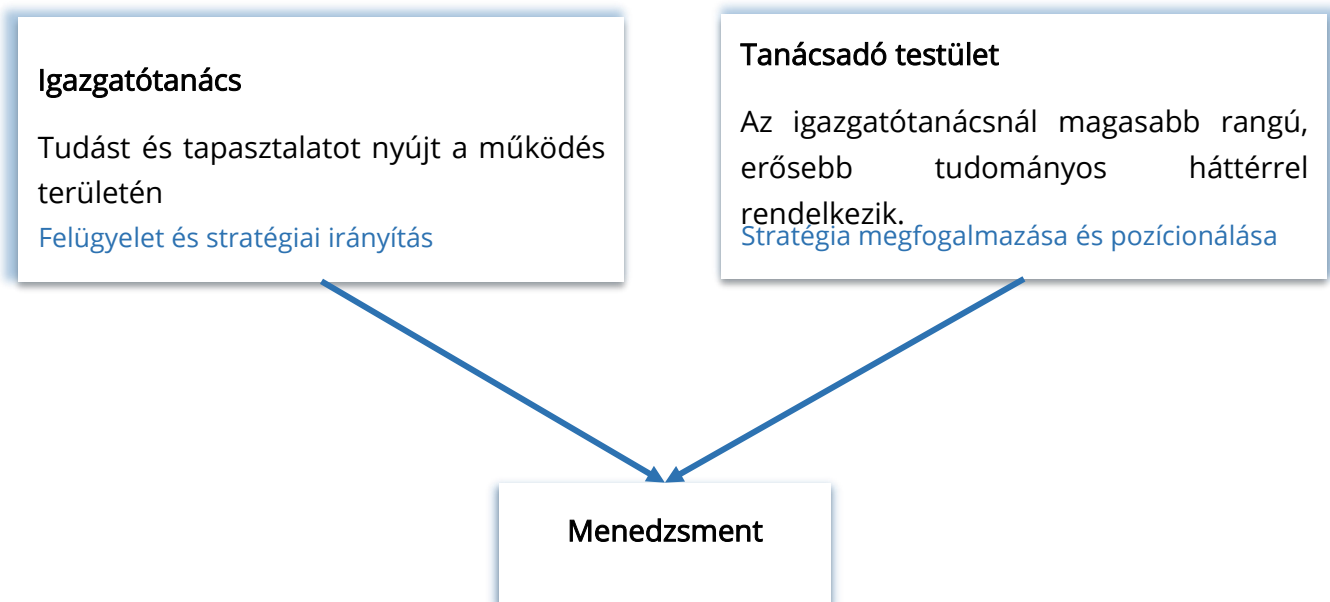
Javasolt tagok: Jó kapcsolatokkal rendelkező igazgatósági tagok.



4. lehetőség: Tanácsadó testület és jogilag kötelező erejű testület

Ha nem teljesítik gondosan a feladataikat, a társadalmi vállalkozások igazgatósági tagjai a törvény előtt felelősségre vonhatók. Előfordulhat, hogy az igazgatósági tagok egy része, például a célcsoport tagjai, nem rendelkeznek elegendő szakértelemmel a jogi felelősségvállaláshoz. Továbbá egyes leendő igazgatósági tagok, mint például a hírességek, vonakodva csatlakozhatnak egy igazgatósághoz, ha nincsenek megfelelően biztosítva a peres eljárások ellen. Ennek kiküszöbölésére a társadalmi vállalkozások a jogilag kötelező erejű igazgatótanács mellett létrehozhatnak egy tanácsadó testületet is, amelynek tagjai jogilag nincsenek kötelezve.

Egyes szervezetek egy hivatalosabb testület létrehozását megelőzően jogi kötelezettségek vagy hivatalos döntéshozatali hatáskörök nélküli tanácsadó testületet hoznak létre. (European Confederation of Directors Associations, 2010).



Forrás: Corporate Governance of Social Enterprises – Munkaanyag

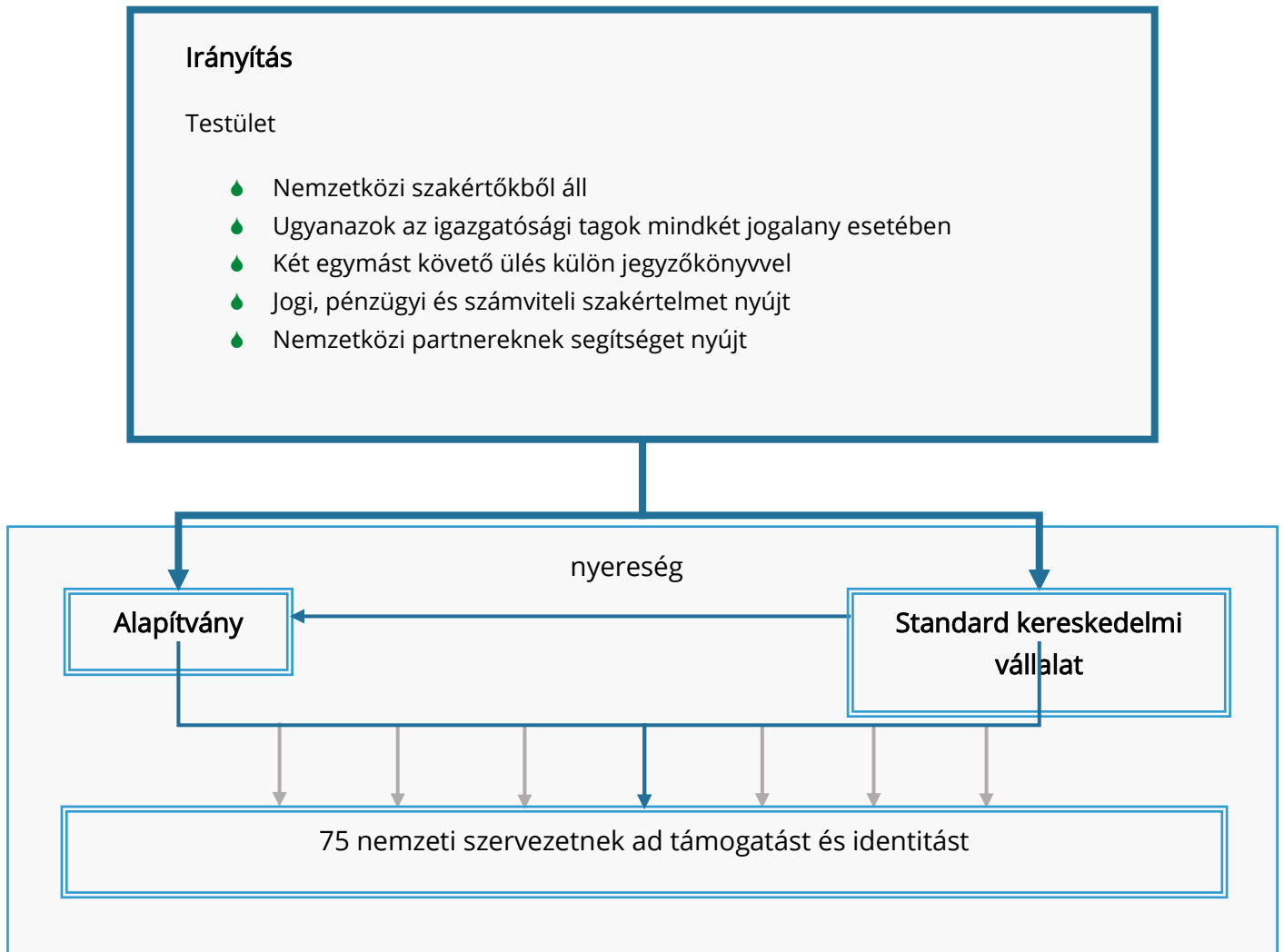
5. lehetőség: Hibrid szervezeti struktúrák

A társadalmi vállalkozások néha a szervezetükön belül egyesítik a non-profit és a for-profit jogi személyeket. Egy további jogi személyt gyakran szükségszerűségből, például a befektetői igények miatt, hoznak létre. Fontos, hogy mindkét szervezet irányítása jól koordinált legyen, és hogy mindkettő ugyanazt a küldetést szolgálja.

Példa: Hajléktalan világtorna

A Hajléktalan Világtorna egy nemzetközi labdarúgó-torna, amelyen több mint 70 ország hajléktalan játékosai vesznek részt. A futballt a hajléktalanság felszámolásának eszközeként használják. A szervezet világszerte támogatja a partnerszervezeteket.





16. ábra Hibrid szervezeti modell

Forrás: Corporate Governance of Social Enterprises – Munkaanyag.

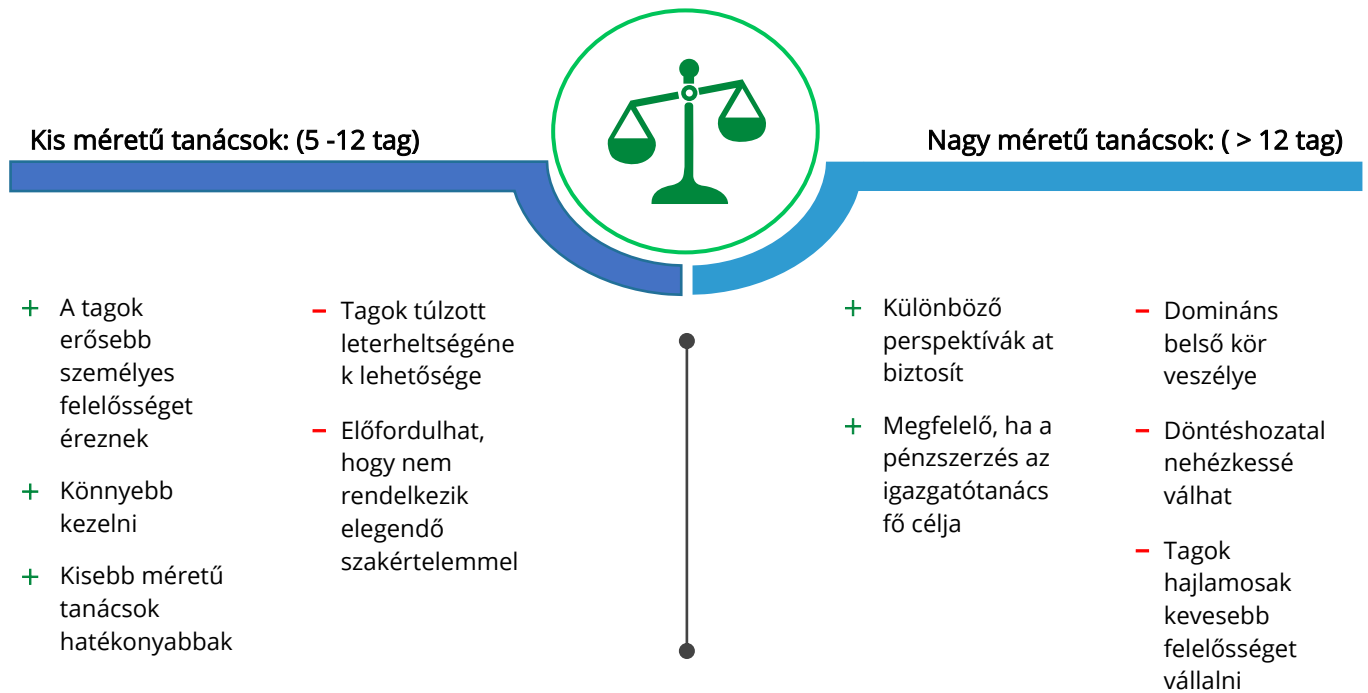
Hogyan biztosítható, hogy minden testület ugyanazt a küldetést kövesse?

Több testület munkájának összehangolása nem könnyű feladat. A koordinációt megkönnyítő néhány hasznos intézkedés a következő:

- ☑ Beszámolókhöz közös sablon készítése.
- ☑ A szervezetek közötti információcsere és kommunikáció elősegítése a kulcsemberek által.
- ☑ Az egyes testületek egy-egy képviselőjének meghívása a rendszeres (éves/féléves) ülésre.
- ☑ Az egységek teljesítményének összehasonlítása a "pozitív nyomás" érzetének megteremtése érdekében.

2.7. Milyen méretű tanács a megfelelő?

Az igazgatótanács optimális mérete a szervezet igényeitől függ. A társadalmi vállalkozások esetében a nagy létszámú igazgatótanácsok 12-nél több tagot számlálnak. A nagy létszámú igazgatótanácsok több adminisztratív és koordinációs munkát jelentenek, és magukban hordozzák a nem hatékony felügyelet veszélyét, mivel egyes igazgatótanácsi tagok kihasználják más tagok erőfeszítéseit.



2.8. Igazgatótanács irányítása az optimális teljesítmény érdekében?

Az igazgatótanács irányítása jelentős időt és erőfeszítést igényelhet, de egy jól működő igazgatótanács nagy segítséget jelenthet a vezetőség számára, és biztosíthatja a társadalmi vállalkozás hosszú távú sikerét.

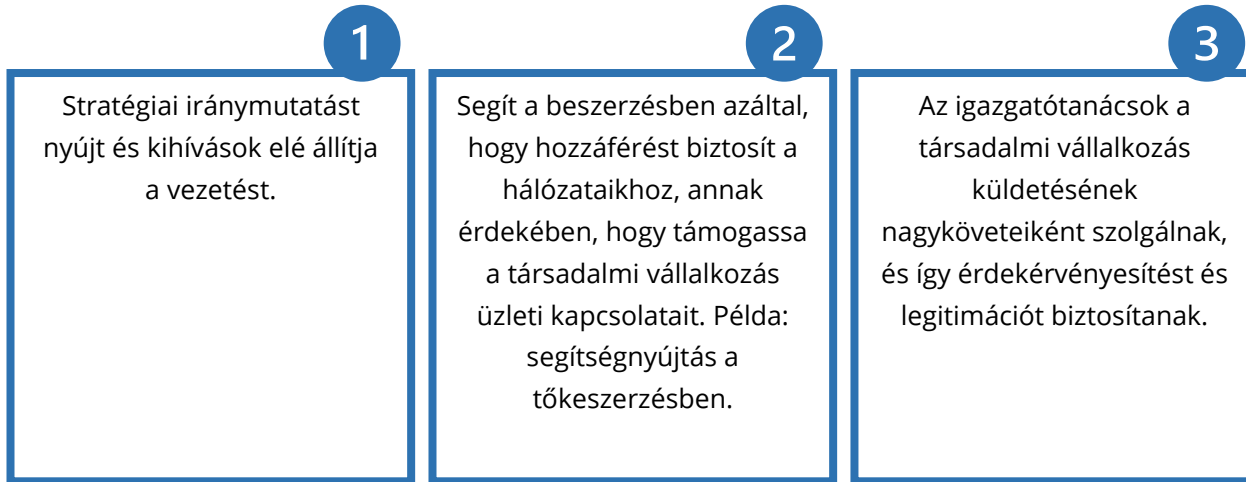
2.8.1. Tanácstagok jogai és kötelezettségei

Világosan el kell határolni az irányítás és a menedzsment szerepét. Az irányítás a biztosításról és az iránymutatásról szól, míg a menedzsment a cselekvésről. Az igazgatótanácsok hosszú távon gondolkodnak, és lehetőleg nem keverednek bele a napi operatív ügyekbe. A menedzsmentnek biztosítania kell, hogy az igazgatótanács döntéseit végrehajtsák.

Az igazgatótanács feladatai két fő kategóriába sorolhatók: támogatás és felügyelet.

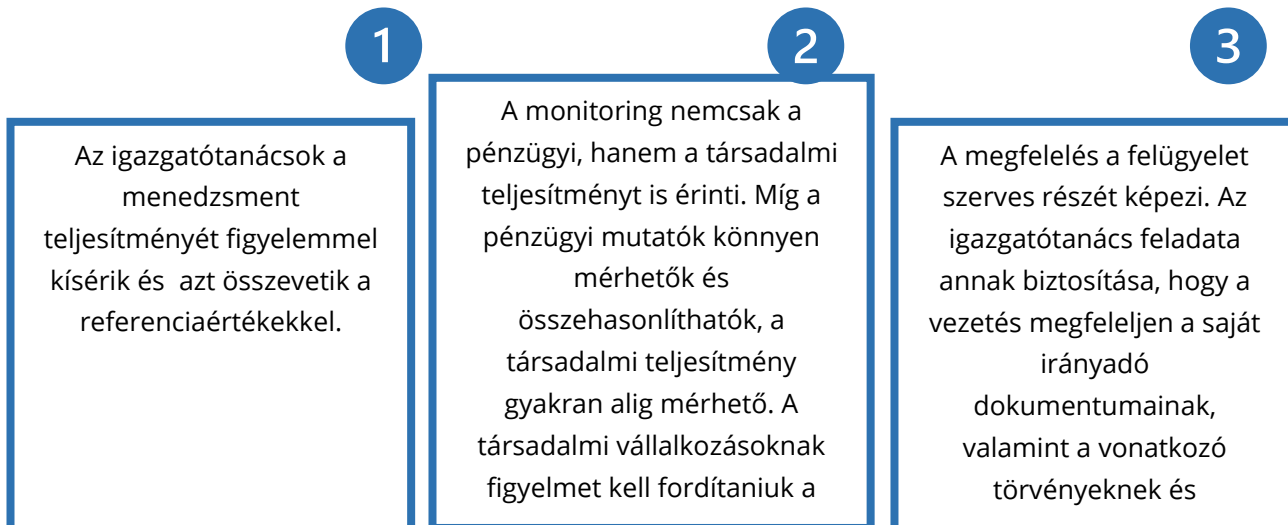
Támogatás

A támogatás három területen jelenik meg:



Felügyelet

A felügyelet elsősorban a társadalmi vállalkozás küldetésének védelmére vonatkozik.



Menedzsment döntések végrehajtása

Bizonyos vezetői döntések jóváhagyása a támogatás és a felügyelet hatásköre közé esik. Az igazgatótanácsi jóváhagyást igénylő témák közé tartoznak az alábbiak:

- Éves költségvetés.
- Költségvetést érintő döntések és a tulajdonosi szerkezet változásai.
- A vezérigazgató és a vezetői csapat személyi kérdései és javadalmazása.
- Az általános stratégiára vonatkozó döntések.

2.8.2. Az alapító szerepe az irányításban

A társadalmi vállalkozók egyedi személyek. Megvan bennük a szenvedély, hogy küldetésüket fáradhatatlanul és az aktuálisan rendelkezésre álló erőforrásokra való tekintet nélkül folytassák (Dees, 2001). Ennek ára lehet, néha az alkalmazottak munka és magánélet egyensúlyának, máskor pedig a jó szándékú igazgatótanácsi tagok kárára.

Az irányítási folyamatok elengedhetetlenek, különösen akkor, amikor a szervezeti struktúrák túl bonyolulttá és egyetlen személy számára kezelhetetlenné válnak. Azáltal, hogy a szervezet irányításába másokat is bevonunk és arra másokat is felhatalmazunk, az irányítási mechanizmusok biztosítani fogják az alapító elképzelésének sikerét és folytonosságát az egyszemélyes erőfeszítéseken túl is.

2.8.3. Az igazgatótanács elnökének szerepe és felelőssége

A vezérigazgató és az elnök szerepe alapvetően különbözik egymástól. Az igazgatótanács elnöke felelős az igazgatótanács irányításáért, míg a vezérigazgató felelőssége a szervezet üzleti tevékenységének irányítására vonatkozik.

2.8.4. Hogyan hozzunk létre vezetőségi kultúrát?

Az igazgatótanácsi tagok beavatása és az aktív igazgatótanácsi irányítás elengedhetetlen az igazgatótanács elkötelezettségének növeléséhez. A megfelelő vezetőségi kultúra kialakítása növeli a vezetőségi tagok elkötelezettségét és értékét a szervezet számára. Egy sokszínű igazgatótanácson belül kritikus fontosságú az aktív odafigyelés, a különböző nézőpontok tiszteletben tartása, a produktív párbeszéd valamint közös érdek az együttműködésen alapuló döntéshozatal.

Igazgatótanács beiktatása

Az új vezetőségi tagoknak be kell mutatni a szervezet munkáját, stratégiáit és terveit. A

mindenre kiterjedő bemutatkozás azért fontos, mert az igazgatótanácsi tagok és a társadalmi vállalkozók gyakran eltérő háttérrel rendelkeznek, ami a kultúrák ütközéséhez vezethet, ha a nézőpontok nem egyeznek.

Ismerje el a vezetőség munkáját és értékelje megfelelően elkötelezettségüket

A társadalmi vállalkozások igazgatótanácsi tagjait ritkán ösztönzik pénzbeli javadalmazással, ami arra készteti a társadalmi vállalkozásokat, hogy az igazgatótanácsi tagokat idejükért és elkötelezettségükért érzelmileg ismerjék el és jutalmazza. Példa: helyszíni látogatások, hogy első kézből értesüljenek a szervezet tevékenységéről, és arról, hogy a szervezetnek hol kell kiadásokat vállalnia.

Az igazgatótanáccsal való együttműködés során a szervezeteknek a következőkre kell figyelniük:

Tegyük:

- + Hagyjuk, hogy a testületek a saját napirendjüket maguk alakítsák ki
- + A siker fogalmát az igazgatótanáccsal közösen határozzuk meg
- + Tervezzük meg az éves ülési ciklust
- + Hívjunk meg belső szakértőket
- + Közvetlen kérdéseket együnk fel a tagoknak
- + Összpontosítsunk a jövő kialakítására

Ne tegyünk:

- Rövid távú és reaktív elfogultság
- Triviális dolgokkal időt tölteni
- Megbeszéléseken elmerülni a részletekben
- Túlságosan bevonni az igazgatótanácsot
- Hagyni, hogy a vezetők irányítsák az igazgatótanácsot
- Csak a múlttal foglalkozni

Az ülések gyakorisága és haszna

Az igazgatótanácsi üléseket évente legalább négyszer kell tartani, és bizonyos esetekben a vállalkozás aktuális helyzetétől - pl. életciklusától - függően gyakrabban, hogy az igazgatótanács tagjai szorosan nyomon követhessék a szervezet fejlődését és fenntartsák az ismeretséget az igazgatótanácsi tagok, valamint az igazgatótanács tagjai és a vezetőség között.

Napirend: A napirend követése érdekében moderátorra van szükség.

Cselekvési terv: Az igazgatótanácsoknak meg kell állapodniuk konkrét mérföldköveket tartalmazó cselekvési tervben is. Az előrehaladást a cselekvési terv alapján kell értékelni.

Utánkövetés: Az ülések nyomon követése; az üléseknek tartalmazniuk kell az ülés helyét, napját és időpontját, a résztvevőket, a döntéshozatali folyamatot, a vitákat, a szavazás eredményét és a határozatok elfogadásának módját.

2.8.5. Hogyan számoljon be a vezetőség az igazgatóságnak?

A beszámolók növelik az átláthatóságot és legitimálják a szervezet létezését. A szervezet fejlődéséről szóló rendszeres tájékoztatással biztosítható, hogy az igazgatótanács tagjai részt vegyenek a munkában, és a bizalom is megmaradjon.

A vezetőségnek havonta vagy legalább negyedévente jelentést kell tennie az igazgatótanács tagjai számára. A jelentéseknek a következőket kell tartalmazniuk:

- ✓ Pénzforgalom, a költségvetés és a tényleges pénzügyi adatok összehasonlítása.
- ✓ Társadalmi teljesítmény a referenciaértékekhez képest.
- ✓ Vezetői meglátások a fontos eseményekről, a külső tényezők alakulásáról stb.

Az év végén egy részletesebb, mérleget és eredménykimutatást tartalmazó jelentést kell készíteni.

2.8.6. Hogyan értékeljük az igazgatótanács munkáját?

A tagok azért csatlakoznak az igazgatótanácsokhoz, mert hatékony módon szeretnének hozzájárulni annak működéséhez. A társadalmi vállalkozásoknak rendszeresen kommunikálniuk kell az igazgatótanácsi tagokkal arról, hogy mi működik jól az igazgatótanácsban, és mi nem. Hasonlóképpen, az igazgatótanácsoknak ezt a visszajelzést lehetőségként kell felfogniuk arra, hogy nagyobb hatást gyakoroljanak. Ahelyett, hogy azt feltételeznék, hogy a jó szándék és a jóakarát eredményes irányítást eredményez, az igazgatótanácsoknak figyelmet kellene fordítaniuk saját teljesítményük értékelésére.

- ✓ Minden ülés végén: áttekintés
- ✓ Két ülés között: Informális beszélgetések
- ✓ Igazgatótanácsi önértékelési kérdőívek évente

2.9. Igazgatótanácsok: Összefoglalás²

Az igazgatótanácsokkal kapcsolatban a következőket kell kiemelni:

- ✦ Szervezeti életciklus: Az irányítási struktúra kialakításakor figyelembe kell venni a szervezet igényeit és életciklusát.
- ✦ Befektetői kiválasztás: A befektetőkkel folytatott tárgyalások során vegye figyelembe az irányítási követelményeket.
- ✦ Az alapító szerepe: Ne egyetlen személy legyen a meghatározó a szervezet irányításában, alakításában és felügyeletében.
- ✦ Igazgatószági tagság: A szakértelem és az érdekelt felek képviselete megfelelő egyensúlyban legyen.
- ✦ Átláthatóság: Legyen átlátható és elszámoltatható, különösen az összeférhetetlenségek kezelése során.
- ✦ Az igazgatótanács tagjainak bevonása: Az igazgatótanács tagjait a stratégiai témákba be kell vonni, így elkerülhető, egy reaktív igazgatótanács korlátozó fellépése.
- ✦ Beszámolás: Folyamatosan tájékoztassa a vezetőségi tagokat a szervezet fejlődéséről. Ha rendszeresen beszámol az igazgatótanácsi tagoknak, az ő felelősségük, hogy kérdéseket tegyenek fel.

² Az igazgatótanácsokra vonatkozó tartalom az alábbi dokumentumokon alapul.

- Corporate Governance of Social Enterprises -Working document, TUM School of Management - Ann-Kristin Achleitner, Judith Mayer, European Business School – Andreas Heinecke, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship - Mirjam Schoning, Abigail Noble
- The Governance of Social Enterprises: Managing Your Organisation for Success, SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP WORLD ECONOMIC FORUM



3. A társadalmi vállalkozások jó kormányzásának kihívásai: a küldetéstől való eltávolodás és az elszámoltathatóság

A társadalmi vállalkozások nem tipikus jótékonyági szervezetek és nem is tipikus vállalkozások. Elsődleges céljuk, hogy társadalmi értéket teremtsenek a társadalmi küldetés kedvezményezettjei számára, és gyakran elsődleges bevételi forrásuk kereskedelmi jellegű: a piacokra támaszkodva tartják fenn magukat és bővítik működésüket. Ezek a szervezetek a társadalmi célok eléréséhez kereskedelmi tevékenységeket használnak eszközül. A társadalmi vállalkozások tehát olyan hibrid szervezetek, amelyek a jótékonyági és az üzleti szempontokat egyaránt ötvözik (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Mair, Mayer, & Lutz, 2014; Galaskiewicz & Barringer, 2012).

Bár a társadalmi vállalkozások a társadalmi és kereskedelmi értékteremtés ígéretes eszközeinek tekinthetőek (Sabeti, 2011), fennáll a veszélye annak, hogy a bevételszerzésre irányuló erőfeszítéseik során szem elől tévesztik társadalmi küldetésüket. Ezt a kockázatot nevezik küldetéstől való eltávolodásnak (Fowler, 2000; Jones, 2007; Weisbrod, 2004). Bár a küldetéstől való eltávolodás kockázata nem csak a társadalmi vállalkozásokra jellemző, az alábbiak miatt mégis különösen érinti őket:

1. Természetüknél fogva fennáll a veszélye annak, hogy elsőbbséget biztosítanak kereskedelmi tevékenységeiknek, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy a túlélés érdekében bevételeket termeljenek.
2. A küldetéstől való eltávolodásnak súlyos következményei vannak a társadalmi vállalkozásokra nézve, mivel létjogosultságukat (raison d'être) veszélyeztetik: ha a társadalmi küldetést szem elől tévesztik, akkor nem érik el céljukat, azaz nem tudnak társadalmi értéket nyújtani a kedvezményezetteknek.

A társadalmi vállalkozások így egyedülálló irányítási kihívással szembesülnek: hogyan kezeljék úgy a társadalmi és kereskedelmi tevékenységeik közötti kompromisszumokat, hogy elegendő bevételt termeljenek, de ne veszítsék szem elől a társadalmi céljaikat? A szervezeti irányítás szempontjából nemcsak a potenciálisan ellentétes (társadalmi és pénzügyi) célokat, hanem az érdekelt felek potenciálisan eltérő érdekeit is egyesítik. Az irányítás feladata annak megfogalmazása, hogy egy szervezet miért és kinek tartozik elsősorban elszámolással (Behn, 2003; Ebrahim, 2010; Kearns, 1996; Mulgan, 2000; Najam, 1996; O'Neill, 2002).

A társadalmi vállalkozások egyszerre felelősek a társadalmi küldetésükért és a nyereségtermelésért, vagyis mind pénzügyi, mind társadalmi teljesítményt kell elérniük. Ez a kettős célkitűzés nem feltétlenül illeszkedik egymáshoz, és gyakran

ellentmond egymásnak, ami kockázatot jelent a küldetésre nézve. Ráadásul míg a pénzügyi teljesítmény mérésére jól kidolgozott módszerek és mérőszámok állnak rendelkezésre, a társadalmi teljesítmény mérése sokkal bonyolultabb, és általában nem szabványosítható vagy összehasonlítható (DiMaggio, 2002; Ebrahim & Rangan, 2010; Paton, 2003).

A társadalmi vállalkozások több "fő" érdekelt félnek is elszámolási kötelezettséggel tartoznak. A megcélzott kedvezményezettek és a finanszírozók (vagy befektetők) érdekei gyakran eltérnek egymástól. Ez nem egy egyszerű megbízó-megbízott eset, mint a hagyományos profitorientált vállalatok esetében, ahol a tulajdonosok a megbízók, a menedzsment pedig az megbízottak, akiknek az a feladatuk, hogy a megbízók érdekeit érvényesítsék. A társadalmi vállalkozás esetében különböző érdekeltek vannak jelen különböző



célokkal, amelyek közül egyesek tudják érdekeiket érvényesíteni, mások viszont nem. Az ilyen környezetben a vezetők elszámoltathatósága és a küldetéstől való eltávolodás elkerülése érdekében az irányítás egyik legfontosabb feladata a

különböző és néha egymásnak ellentmondó érdekek megfelelő összehangolása és rangsorolása.

Az irányítás és a küldetéstől való eltávolodás kockázata

A szervezeti irányítás kritikus szerepet játszik a potenciálisan ellentmondásos célkitűzések közötti eligazodásban és a kedvezményezettek igényeinek figyelembevételében, még akkor is, ha a forrásfüggőség miatt a társadalmi vállalkozások inkább az ügyfelek igényeit tartanák szem előtt.

Amikor a szervezeti irányítás szerepét vizsgáljuk, az elszámoltathatóságnak két dimenzióját kell mindig szem előtt tartani. Ezek a következők:

Természetüknél fogva fennáll a veszélye annak, hogy a kereskedelmi tevékenységeik, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy bevételeket termeljenek a túléléshez,

A küldetéstől való eltávolodás súlyos következményekkel jár a társadalmi vállalkozások számára, mivel az létjogosultságukat (raison d'être) fenyegeti: ha a társadalmi küldetésük szem elől tévesztik, akkor nem érik el azt a céljukat, hogy társadalmi

Az irányítási megközelítések attól függően különböznek, hogy a szervezet **integrált hibrid** (IH – a társadalmi küldetés megvalósításában a kereskedelmi és társadalmi tevékenységek összefonódnak, így a nyereség és a társadalmi érték ugyanazon tevékenységek révén jön létre) vagy **differenciált hibrid** (DH - a kereskedelmi tevékenységekből származó nyereség a társadalmi tevékenységek finanszírozására szolgál). Az integrált hibrideket és a differenciált hibrideket különböző módon érinti a küldetéstől való eltávolodás kockázata.

A **küldetéstől való eltávolodás** egyfajta szervezetváltozási folyamat, amikor egy szervezet

eltér a fő céljától vagy küldetésétől. A küldetéstől való eltávolodás azonosítása nem könnyű feladat. Néha a küldetésben, stratégiában vagy célkitűzésekben bekövetkező látható változásokban nyilvánul meg, de gyakran a szervezet gyakorlatában bekövetkező, kevésbé látható változásokon keresztül is bekövetkezik.

A differenciált hibrideknél a **küldetéstől való eltávolodás** akkor következik be, amikor ezek a társadalmi vállalkozások a fizető ügyfelek (például a szolgáltatásért fizető vállalati ügyfelek) számára értékteremtést helyeznek előtérbe a kedvezményezettek (például az iskoláztatásban részesülő emberek) rovására, ami ahhoz vezet,

hogy több erőforrást fordítanak a kereskedelmi, mint a társadalmi tevékenységeikre. Az integrált hibrideknél ez a kockázat nem ugyanúgy jelenik meg, mint a kedvezményezettekénél, akik egyben az ügyfeleik is.

Az integrált hibridek azonban továbbra is ki vannak téve a küldetéstől való eltávolodás kockázatának, mivel idővel a profitszerzés előtérbe kerül a társadalmi küldetéssel szemben, akár úgy, hogy magasabb árakat számítanak fel, vagy úgy, hogy olyan kiegészítő termékeket vagy szolgáltatásokat kínálnak, amelyek célja inkább a profitszerzés, mint a kedvezményezettek segítése. Az is előfordulhat, hogy inkább olyan piaci szegmensek felé fordulnak, amelyek megengedhetik maguknak, hogy fizessenek az árukért, mint azok felé, akiknek a legnagyobb szükségük van rájuk. A profit szisztematikus előtérbe helyezésének a kockázata az egyik oka annak, hogy a mikrofinanszírozási szervezetek az elmúlt években komoly vizsgálat alá kerültek (Banerjee, Duflo, Glennerster, & Kinnan, 2013; Karlan & Zinman, 2011).

Kettős teljesítménycélok

A szervezeti irányítás fő feladata a nyereségtermelés és a társadalmi küldetés kettős célkitűzésének egyensúlyban tartása. Ezeket a célokat hagyományosan a for-profit és a non-profit üzleti és a jótékonyági formák különválasztásával szabályozták, és számos ország törvényeiben for-profit és non-profit szervezetként kerültek meghatározásra.

Az elmúlt években számos országban új jogi konstrukciókat dolgoztak ki, hogy jobban megfeleljenek a társadalmi vállalkozások igényeinek, amelyek nem tipikus for-profit vagy nonprofit szervezetek (e jogi struktúrák leírása az 1. modulban olvasható). Ezek az új jogi formák segítenek tisztázni azokat az irányítási kihívásokat, amelyekkel a társadalmi vállalkozásoknak szembe

kell nézniük a társadalmi és kereskedelmi célok közös megvalósítása során. Ez jelzi azt a szándékot, hogy a társadalmi vállalkozásokat olyan különálló szervezetként ismerjük el, amelyek nem tipikus for-profit vagy nem tipikus nonprofit szervezetek.

Az irányítás feladatai közé tartozik ennek a kockázatnak a csökkentése érdekében a teljesítmény nyomon követése.

Az igazgatótanácsok sajátos szervezeti irányítási mechanizmusokat alkalmaznak a társadalmi és kereskedelmi célok közötti egyensúlyra való törekvés során. Amint azt már kiemeltük, az elsődleges kockázat a **küldetéstől való eltávolodás**. Az irányítás feladatai közé tartozik a teljesítmény nyomon követése ennek a kockázatnak a csökkentése érdekében.

A társadalmi teljesítmény értékelése alapvetően más feladat, mint a pénzügyi teljesítmény értékelése, és ez számos kihívást jelent. A pénzügyi teljesítmény mérése olyan számviteli mérőszámokat használ, mint például az értékesítés, a nyereség, a befektetések megtérülése, és olyan piaci mérőszámokat, mint például a piaci érték, a részesedés, a saját tőke megtérülése. Ezek a mérőszámok jól beváltak, szabványosított definíciókkal és értékelési módszerekkel rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik a különböző vállalkozások időbeli összehasonlíthatóságát. A társadalmi vállalkozások a hagyományos pénzügyi mérőszámokat használják a pénzügyi teljesítmény értékelésére.



A küldetéstől való eltávolodás elleni küzdelem a "tagozódás" révén

Sok társadalmi vállalkozás úgy próbálja kezelni a kereskedelmi tevékenységekkel járó pénzügyi kockázatokat és ezáltal a küldetéstől való eltávolodás kockázatát, hogy "elkülöníti" a szervezet különböző tevékenységeit. Arra viszont nincs garancia, hogy a társadalmi és kereskedelmi tevékenységek ilyen módon történő szétválasztása megszünteti a feszültségeket és megvalósítja a célokat.

A társadalmi teljesítmény értékelésében nincsenek olyan közös mérőszámok, amelyekre az igazgatóságok támaszkodhatnak. Ehelyett különösen elterjedt az "elméletvezérelt értékelés" néven ismert értékelési módszerek sorozata (pl. Chen, 1990; Chen & Rossi, 1983, Rogers, 2007). Ezek a módszerek a teljesítmény értékelésének alapjául "egy explicit elmélet vagy modellt vesznek, mely megmutatja, hogy a végrehajtandó program által hogyan érhetőek el a kívánt vagy megfigyelt eredmények" (Coryn, Noakes, Westine, & Schroter, 2011:201; Rogers, Petrosino, Huebner, & Hacs, 2000).

E munka nagy részének középpontjában az eredménylánc "logikai modellje" áll, amelyben a szervezeti inputokat (pl. tudás, felszerelés és pénzügyi források) olyan tevékenységek vagy folyamatok támogatására használják fel, amelyek javak és szolgáltatások (pl. élelmiszer, fedél, egészségügyi szolgáltatások, iskoláztatás, munkahelyi képzés stb.) előállítására irányulnak, amelyek viszont a kedvezményezett célcsoportnak nyújtott kimeneteket eredményeznek (jellemzően a célcsoporton belül elért emberek számában és az őket közvetlenül érintő előnyökben mérve). (Bickman, 1987; Chen & Rossi, 1983; Donaldson, 2007; Ebrahim & Rangan, 2014; Liket, Rey-Garcia, & Maas, 2014; Weiss, 1972)

A társadalmi és kereskedelmi tevékenységek közötti kapcsolat nyomon követése

A differenciált hibridek esetében a kereskedelmi és a társadalmi tevékenységek szétválasztása lehetővé teszi, hogy teljesítményüket külön-külön lehessen nyomon követni. Ez a szétválasztás biztosítja az igazgatóságok és a vezetők számára, hogy külön teljesítménycélokat határozzanak meg a kereskedelmi és a társadalmi tevékenységekre vonatkozóan. A társadalmi és a kereskedelmi tevékenységek szétválasztása vagy ún. tűzfala nagyobb egyértelműséget tesz lehetővé mind a kereskedelmi, mind a társadalmi teljesítmény értékelésében. A kereskedelmi tevékenységek azonban továbbra is kockázatot jelenthetnek a szervezet számára, amennyiben azok ellentmondanak, vagy összeegyeztethetetlenek a küldetéssel.

Az integrált hibridek esetében, mivel a kereskedelmi és a társadalmi tevékenységek azonosak, a küldetéstől való eltávolodás kockázata más formában jelentkezik. Az integrált hibrideknél fennáll annak a veszélye, hogy a kereskedelmi tevékenységek (profit) megelőzik a társadalmi célokat, aláásva ezzel az integrált tevékenység társadalmi eredményeit. Például azok a mikrofinanszírozási szervezetek, amelyeknek sikerül magas hitel-visszafizetési rátát elérni (pénzügyi teljesítmény), nem feltétlenül sikerül ügyfeleiket a szegénységből kivezetni (társadalmi teljesítmény). Az integrált hibridek számára az jelent kihívást, hogy a kereskedelmi tranzakció társadalmi változást eredményezzen. A hatékony irányítás egyik funkciója annak nyomon követése, hogy a bevételtermelő tevékenységek biztosítják-e a kívánt eredményeket.

A kormányzás közös kihívása abban rejlik, hogy miként lehet az érdekeket rangsorolni és összehangolni.

A **differenciált hibridek** esetében a kereskedelmi és a társadalmi tevékenységek közötti ellentmondás vagy konfliktus nyomán követése jelent kihívást az irányítás számára, míg az **integrált hibridek** esetében az integrált tevékenység és a társadalmi eredmények közötti egyértelmű ok-okozati kapcsolat biztosítása. Bár minden társadalmi vállalkozásnak szembe kell néznie a tevékenységei és a társadalmi eredmények közötti ok-okozati összefüggések tisztázásának problémájával, ez a kockázat különösen hangsúlyos az integrált hibridek esetében, ahol a jó pénzügyi teljesítmény elfedheti a gyenge társadalmi teljesítményt.

Az ügynökök teljesítményének felügyelete

A társadalmi vállalkozásoknak azzal a kihívással is szembe kell nézniük, hogy felügyeljék az ún. "ügynökök" teljesítményét. Az ügynökelmélet két elsődleges mechanizmust határoz meg: a vezetés és a munkavállalók teljesítményének ellenőrzése (a társadalmi és gazdasági tevékenységek végrehajtásának módja); és/vagy az eredmények közvetlen ellenőrzése (társadalmi és pénzügyi eredmények) (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Ezt a megkülönböztetést gyakran nevezik eljárási kontra érdemi elszámoltathatóságnak (Coleman & Porter, 2000; Woods, 2001) vagy folyamat kontra eredmény elszámoltathatóságnak (Tetlock, 1985).

Az ügynökelmélet szempontjából az irányítás egyik alapvető feladata annak meghatározása, hogy a szervezeti kontextusban milyen - viselkedésalapú

vagy eredményalapú - ellenőrzési stratégia a megfelelő és megvalósítható. A viselkedésalapú ellenőrzéshez információkra van szükség arról, hogy a munkatársak és a vezetés mit tesz, ami megfigyeléssel érhető el, és információs rendszerekkel támogatható. A viselkedésalapú ellenőrzés a folyamat mérésére, valamint az erőfeszítés, és nem pedig a hatás értékelésére támaszkodik (Scott, 1992:355). Mivel az a viselkedés minőségének és mennyiségének értékeléséhez viszonylag világos kritériumokra van szükség, ezért a legjobban a jól kiszámítható és programozható feladatokhoz illik az ilyen típusú ellenőrzés, amelyek könnyen megfigyelhetők és megítélhetők (Ouchi, 1979; Thompson, 1967), vagy ahol létezik egy jól alkalmazott teljesítményelmélet, amely a tevékenységeket rövid távú eredményekhez és végül majd a hosszú távú eredményekhez köti.

Az eredményalapú ellenőrzési irányítási mechanizmus keretében az ügynököket a cselekedeteik eredményeiért, nem pedig magukért a cselekedetekért vagy feladatokért jutalmazták. Egy ilyen irányítási stratégia nemcsak olyan kontextusokban lehet kívánatos, ahol a viselkedés megfigyelése nehéz vagy költséges, hanem olyanokban is, ahol az eredmények könnyebben mérhetők (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). Az eredményalapú irányítás az eredmények elérésében rejlő kockázat egy részét az ügynökre ruházta át, még akkor is, ha az kevés befolyással bír arra a kontextusra, amelyben működik. Például a jutalékkal fizetett alkalmazottakat eredményalapú jutalmazási rendszeren keresztül kompenzálják.

Mivel a társadalmi vállalkozások elsődleges célja a társadalmi küldetés megvalósítása, arra számíthatunk, hogy mind a differenciált, mind az integrált hibridek igazgatótanácsai olyan ellenőrzési stratégiák kialakítására fognak törekedni, amelyek segítik őket abban, hogy a társadalmi eredményeket a pénzügyi eredmények elé helyezték, így minimalizálva a küldetéstől való eltávolodást.



Kinek tartozik elszámolással? A fő érdekelt felek összehangolása

A szervezeti irányítás magában foglalja a több fő érdekelt féllel szembeni elszámoltathatóságot is. A probléma abban rejlik, hogy hogyan lehet összehangolni a különböző érdekelt felek, illetve az elszámoltathatóságot követelők érdekeit, és hogy kinek az érdekeit kell előtérbe helyezni, amikor ezek az érdekek ütköznek. A vállalati érdekcsoport-elméletek azt sugallják, hogy a szervezetek az érdekcsoportok között rangsort állíthatnak fel a hatalmuk, társadalmi legitimitásuk és követeléseik sürgőssége alapján. (Dunfee, 2008; Mitchell et al., 1997; Neville, Bell és Whitwell, 2011), és hogy az érdekek összehangolásából nagyobb érték keletkezik (Freeman, 1984).

Az irányítás közös kihívása az érdekek rangsorolásának és összehangolásának módja. A szervezeti szinten potenciális konfliktus és rejtett feszültség áll fenn a "felfelé irányuló elszámoltathatóság" (a nagyhatalmú adományozók

követelései) és a kedvezményezettek felé irányuló "lefelé irányuló elszámoltathatóság" között (Edwards & Hulme, 1996; Najam, 1996). A vállalkozásokban a felfelé és lefelé irányuló érdekek összehangolását a piaci csere segíti elő: a tulajdonosok számára értéket teremt, amikor a vevők megvásárolják a cég által előállított árukat és szolgáltatásokat. A vevőkkel szembeni lefelé irányuló elszámoltathatóság a kivonulás lehetőségét rejti magában (Hirschman, 1970), amikor a termékkel vagy szolgáltatással elégedetlen vevők a versenytársakhoz távoznak. A befektetőkkel szembeni felfelé irányuló elszámoltathatóságot szintén megkönnyíti a kivonulás, különösen a nyilvánosan jegyzett vállalatoknál, ahol a részvények könnyen eladhatók.

Ezzel ellentétben a jótékonyági szervezetek nem rendelkeznek a piachoz hasonló összehangolási mechanizmussal.

A küldetéstől való eltávolodásról szóló viták és konklúzió

A társadalmi vállalkozások a hagyományos üzleti, nonprofit és kormányzati szervezetektől eltérő, sajátos kategorizálási módot kínálnak egy szervezet számára. Tapasztalatok alapján a társadalmi vállalkozások számára nehézséget jelenthet mind a társadalmi küldetésük, mind a kereskedelmi siker elérése.

A társadalmi vállalkozások szervezeti irányítása szembesül a jótékonyági és üzleti formák ötvözéséből eredő kihívásokkal. A legnagyobb kockázatot a küldetéstől való eltávolodás jelenti.

A küldetéstől való eltávolodás kockázatának minimalizálása a szervezeti irányítással kapcsolatban a következőket foglalja magában:

- i. A társadalmi és kereskedelmi tevékenységek közötti kapcsolat nyomon követése
- ii. Megfelelő ellenőrzési stratégiák kidolgozása a vezetői teljesítmény nyomon követésére; és
- iii. A kedvezményezettek felé a lefelé irányuló elszámoltathatóság értelmes formáinak megvalósítása.

Forrás: ACADEMIA The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organisations' Julie Battilana

Cornforth, Christopher (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. Social Enterprise Journal, 10(1) pp. 3–20.

4. Főbb szempontok

A szervezeti irányítás a meghatározás szerint "egy szervezet általános irányításának, hatékonyságának, felügyeletének és elszámoltathatóságának biztosításával foglalkozó rendszerek és folyamatok" (Cornforth 2003); az irányítási mechanizmusok közé tartozhatnak az irányító testületek, a felügyeleti rendszerek és az olyan jelzőmechanizmusok, mint a jelentéstétel vagy a magatartási kódexek.

A társadalmi vállalkozások a társadalmak előtt álló legsürgetőbb problémákra jelentenek megoldást skálázható, önfenntartó és innovatív üzleti modellek alkalmazásával. Egyensúlyt kell teremteniük a pénzügyi felelősségvállalás és a társadalmi hatás között, és össze kell hangolniuk a különböző érdekcsoportok - befektetők, alkalmazottak, szabályozók, ügyfelek és kedvezményezettek - szempontjait. Ennek eredményeképpen a társadalmi vállalkozások vezetői összetett kompromisszumokat kötnek.

A jó kormányzásnak több fő jellemzője van. Ezeknek a jellemzőknek iránymutatást kell nyújtaniuk az irányítási elvek és struktúrák társadalmi vállalkozásokra való általános alkalmazásához:

A cél, a szerepek és a viselkedés tisztázása - Az igazgatótanácsoknak fel kell tenniük maguknak egy alapvető kérdést: "Mi a szervezet célja?" A szervezet célja valamint az irányítók által a cél elérése érdekében meghatározott jövőkép a kiindulópontja minden jó kormányzási rendszernek.

Az elvek alkalmazása - A szervezetet vezérlő elveknek alapvető értékűeknek kell lenniük, azokat minden felhasználónak meg kell értenie, és tükrözniük kell a szervezet célját: egység, elszámoltathatóság, érdekelt, irányítás és vezetés, igazgatótanács és konstruktív kihívás, delegálás és fenntartás, nyitottság és átláthatóság, az igazgatótanács támogató rendszerei, a szervezet és a piac ismerete, valamint kompetencia.

Vezetés és stratégiai irányítás - Az irányítási rendszerbe beágyazott világos stratégiai irányítás és vezetés nélkül a szervezetek sikeresen működhetnek, de hajlamosak lehetnek a szervezeti szabadesésre is.

Hatékony külső kapcsolatok - A jó kormányzás alapját minden érdekelt fél érdekeinek figyelembe vétele jelenti. A legjobb igazgatóságok és irányító testületek biztosítják, hogy vezetőik közvetlenül részt vesznek az érdekelt felekkel való kapcsolatokban.

Hatékony belső kapcsolatok - Az igazgatótanácsoknak meg kell érteniük, hogy a saját szervezetük belső érdekelt felei hogyan érznek és cselekszenek. Számos szervezeti probléma gyökere a szervezetet irányítók és a nekik dolgozók közötti jó kommunikáció hiánya.

Átláthatóság és nyilvános jelentéstétel - A nyitottságnak bizalomépítő hatása van, a korai nyilvánosság pedig támogatja a korai javulást. Egy érett szervezetnek olyan munkatársai vannak, akik szívesen fogadják az észrevételeket, akik bocsánatot kérnek, ha valami nem megfelelően működik, és tiszteletben tartják a felhasználók elvárásait, hogy a problémákat helyrehozzák.

Rendszerek és struktúrák - A szervezeteknek képesnek kell lenniük arra, hogy a vonatkozó legjobb gyakorlat alapján ítélik meg magukat, és figyelemmel kísérjék az előírásoknak és céloknak való megfelelést. Biztosítaniuk kell, hogy a szolgáltatásnyújtás frontvonalától egészen a vezetőségi szintig világos rálátásuk legyen a minőségre és biztonságra.



Kihívás az elfogadott eredmények teljesítésével kapcsolatban – Egy összetett környezetben ugyan nem mindig könnyű azonosítani és mérni az eredményeket, vagy azonosítani a kudarcok konkrét okait, de léteznek olyan eszközök, amelyek segítségül szolgálhatnak. Az igazgatótanácsoknak jól kell ismerniük ezeket, valamint tudniuk kell azt, hogy szervezetük hogyan viszonyul a vonatkozó referenciaértékekhez.

Kockázat és megfelelés – Különösen az egészségügyi szervezetekre igaz, hogy a megfelelési rendszerek széles skálája szerint működnek, és az igazgatótanács feladata, hogy biztosítsa ezek folyamatos betartását - ez magára az igazgatótanács működésére is vonatkozik. Az igazgatótanácsok által használt kockázati rendszernek megfelelő módon figyelmeztetnie kell a vezetőséget és az igazgatótanácsokat a megfelelési előírások be nem tartásának veszélyére.

Szervezeti hatékonyság - Az igazgatótanácsoknak rendszeresen meg kell vitatniuk, hogy milyen értéket tudnak hozzáadni a szervezet működéséhez. A jó kormányzás magában foglalja a jövőkép meghatározását, a stratégia kidolgozását, a stratégia megvalósításához szükséges vezetés kiválasztását és támogatását, az előrehaladás biztosítását, az erőforrásokkal való gazdálkodást, valamint a minőség és a biztonság felügyeletét - mindezt a legtisztességesebb és legátláthatóbb módon.

Forrás: <https://www.good-governance.org.uk/publications/insights/the-basics-of-good-governance#:~:text=Good%20governance%20includes%20identifying%20a,standards%20of%20probity%20and%20transparency>

Bibliográfia

- [1] Achleitner, A. K., Heinecke, A., Noble, A., Schöning, M., & Spiess-Knafl, W. (2011). *Social Investment Manual*. Schwab Foundation, TU München, Dialogue Social Enterprise.
- [2] Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations* (Vol. 6): Jossey-Bass Inc Pub.
- [3] Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures Methods Catalogue*.
- [4] University of California, Center for Responsible Business, downloaded at: http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf; Berkeley.
- [5] Community Interest Companies. (2005). *Information and guidance notes*. Department for Business Innovation & Skills, download at: <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance>.
- [6] Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organisations: what do boards do?* Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- [7] Dees, G. J. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Working Paper. Duke University, Durham.
- [8] Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- [9] European Confederation of Directors Associations. (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. ecoDa, Brussels.



- [10] Heinecke, A., & Mayer, J. (forthcoming). Strategies for Scaling. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [11] Hudson, M. (2011). *Managing Without Profit - Leadership, management and governance of third sector organisations*. London: Directory of Social Change.
- [12] Kreutzer, K., & Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638.
- [13] Mair, J., & Sharma, S. (forthcoming). Performance Measurement and Social Venture in Social Entrepreneurship. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [14] Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). *For Love and Money: Governance and Social Enterprise*. Social Enterprise Coalition, Governance Hub, London.