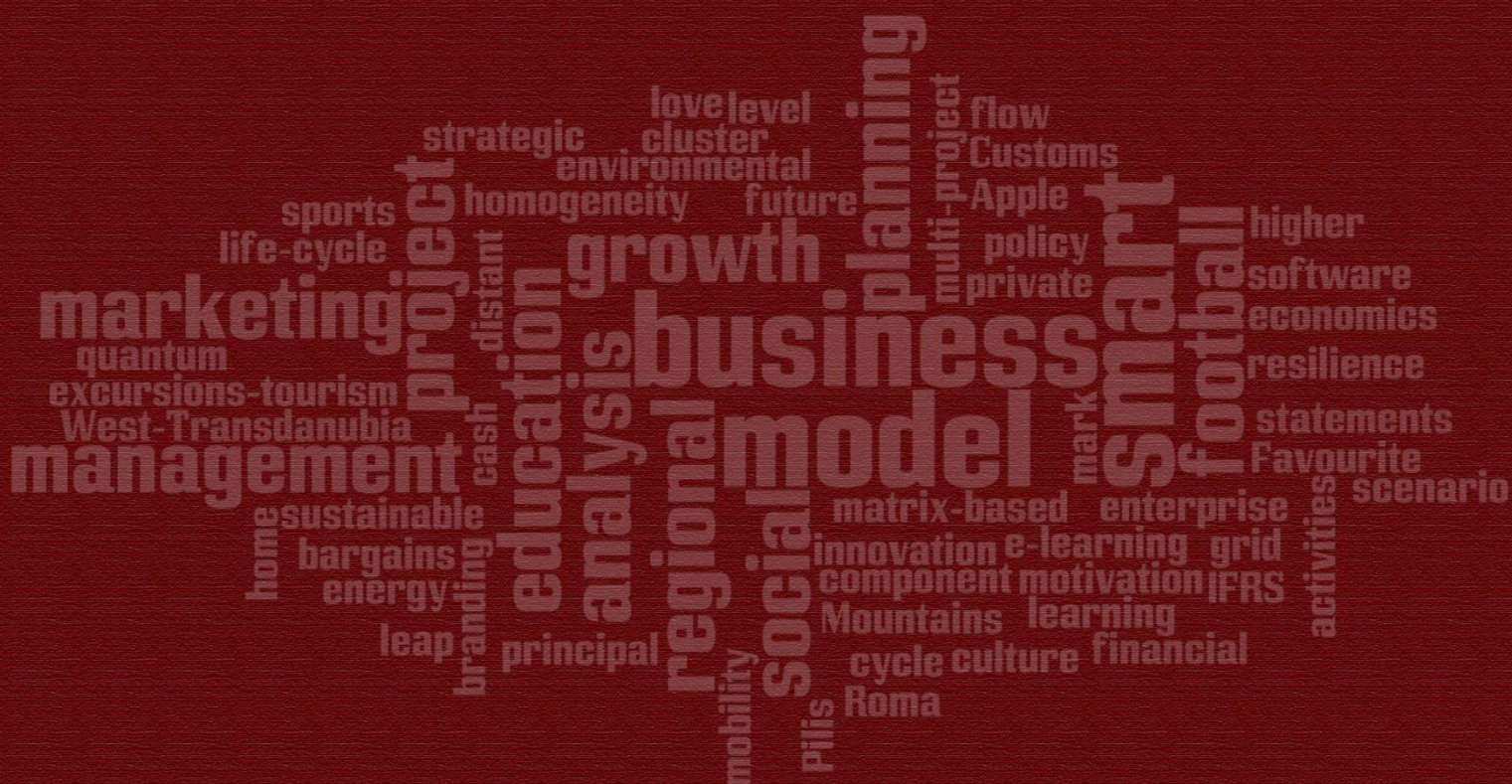


E-CONOM

Online tudományos folyóirat
Online Scientific Journal

Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről
Studies on the Economic and Social Sciences



E-CONOM

Online tudományos folyóirat | Online Scientific Journal

Főszerkesztő | Editor-in-Chief
JUHÁSZ Lajos

Kiadja | Publisher
Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó |
University of West Hungary Press

A szerkesztőség címe | Address
9400 Sopron, Erzsébet u. 9., Hungary
e-conom@nyhme.hu

A kiadó címe | Publisher's Address
9400 Sopron, Bajcsy-Zs. u. 4., Hungary

Szerkesztőbizottság | Editorial Board
CZEGLÉDY Tamás
JANKÓ Ferenc
KOLOSZÁR László
SZÓKA Károly

Tanácsadó Testület | Advisory Board
BÁGER Gusztáv
BLAHÓ András
FÁBIÁN Attila
FARKAS Péter
GILÁNYI Zsolt
KOVÁCS Árpád
LIGETI Zsombor
POGÁTSA Zoltán
SZÉKELY Csaba

Technikai szerkesztő | Technical Editor
DURGULA Judit

A szerkesztőség munkatársa | Editorial Assistant
DURGULA Judit

ISSN 2063-644X



Tartalomjegyzék | Table of Contents

TÓTH GERGELY

Az Apple titok, avagy mitől szeretetmárka az Apple?

The secret of Apple, so what makes Apple a lovemark?.....1

HAVASI FATIME – KOVÁCS LÁSZLÓ – SÁNTA SÁNDOR – PETRASITZ ESZTER

Az okos energiagazdálkodás jövője

The Future of Smart Energy Management.....18

KÉRI ANITA

A magyar felsőoktatásban tanuló külföldi hallgatók motivációjának vizsgálata

The Study of Foreign Students' Motivation about Learning in Hungary.....36

VERESS JÓZSEF LÁSZLÓ

Az E-learning és az internetes távoktatásban rejlő lehetőségek: Fókuszban a fejlesztések sikerességi tényezői

E-Learning and Inherent Possibilities in Distant Learning: Focusing on Success Factors of the Developments51

FAZEKAS NIKOLETT

Javaslat a régiók homogenitásának új típusú vizsgálatára: A Nyugat-dunántúli régió példája

New Approach in the Analysis of Regional Homogeneity: Case Study on West-Transdanubia, Hungary.....65

FORGÓ FRUZZSINA

A pilisi térség ismertsége Magyarországon és a térség szerepe a hazai turizmusban

Popular Attractions of the Pilis Region, and the Role of the Region in the Wider Context of National Tourism80

PATAI NOÉMI – VARGA VALÉRIA

Társadalmi vállalkozások: Kasmírszoknyával és bodaggal a roma integrációért – A Romani Design és a Romani Platni összehasonlító elemzése

Social Enterprises: Cashmere Skirt and Gipsy Bread for Roma Integration – Comparative Analysis of Romani Design and Romani Platni.....94

SLÉBER MÁTYÁS TIBOR

A hazai klubfutball lehetőségeinek vizsgálata a lyoni modell segítségével a gazdasági és sportszakmai sikerek fényében

The Analysis of the Potencial of the Domestic Football by the Help of the Model of Lyon Related to its Economic and Professional Sport Success.....109

SZEMENYEI MÁRTON

Battling Transaction Costs: Establishing an e-Exchange System for Coaseian Bargaining

Harc a tranzakciós költségek ellen: Egy e-tőzsde rendszer létrehozása coase-i alkuk számára124

DROPPA DÓRA

Cash flow-kimutatások: A hazai és nemzetközi előírások

Cash flow-statements: The National and International Regulations135

KURBUCZ MARCELL TAMÁS

Projektek átfogó tervezésének és koordinálásának támogatása mátrixokkal

Comprehensive Planning and Coordinating by Matrix-based Methods.....148

KERESZTESI LUCA ÉVA

A növekedési cikluson túl: Revitalizáció egy érett szervezetben

Life After the Growth Cycle: Revitalization of a Mature Organization161

Társadalmi vállalkozások: Kasmírszoknyával és bodaggal a roma integrációért – A Romani Design és a Romani Platni összehasonlító elemzése¹

Patai Noémi – Varga Valéria²

A roma kérdés fontosságát felismerve Muhammad Yunus Nobel-békedíjas közgazdász, a társadalmi vállalkozók ikonikus alakja magyarországi látogatása során azt nyilatkozta: régióink társadalmi vállalkozásainak a roma kérdés problémáját kell megcélozniuk.

Tanulmányunk célja, hogy olyan javaslatokat fogalmazzon meg a jellemző lehetőségek és kockázatok alapján, melyek általános útmutatást adnak roma kérdéssel foglalkozó vállalkozások számára. A roma társadalmi vállalkozás kutatás szempontjából még szinte érintetlen terület. Dolgozatunkban két ilyen vállalkozást összehasonlításához a Rotterdami Erasmus Egyetem kutatócsoportjának szempontrendszerét vesszük alapul és egészítjük ki. Elemzésünk nagyban támaszkodik interjúinkra a vizsgált vállalkozások alapítóival és az IFUA Nonprofit Partner tanácsadójával.

A kutatásunk eredményeképpen összeállított életciklus modellben elhelyezve a vállalkozásokat azonosítottuk a legvalószínűbb fejlődési útjukat. Javaslataink között szerepel a külső tanácsadókkal való tartós együttműködés, mely túlmutat a kezdeti tőkeinjekción, és fejleszti például (a jellemzően gyenge) monitoring folyamatot. Javasolt iránynak tartjuk a szervezetek közötti együttműködés erősítését is például közös médiaszereplések, termékkapcsolás formájában.

Kulcsszavak: társadalmi vállalkozás, társadalmi innováció, roma kultúra, fenntartható üzlet, életciklus modell
JEL-kódok: O35, M20

Social Enterprises: Cashmere Skirt and Gypsy Bread for Roma Integration – Comparative Analysis of Romani Design and Romani Platni

Recognizing the importance of the Roma issue, Muhammad Yunus, Nobel Peace Prize winner economist stated during his visit to Hungary that social businesses in our region have to face this problem.

Our aim is to formulate recommendations considering the identified capabilities and opportunities of Roma social business, which is an almost untouched research area. We use and modify the framework created at the Erasmus University of Rotterdam for the comparative analysis of two enterprises. We rely heavily on the interviews made with the founders and a consultant at IFUA Nonprofit Partner.

Creating a life-cycle model, we identify the most likely development path of the two organizations. Among general recommendations, we emphasize the importance of long-term cooperation with consultants, which goes beyond the initial capital injection and develops the (typically poor) monitoring processes. We see potential in developing cooperation between the enterprises through joint media appearance or tying sale of products.

Keywords: social business, social innovation, Roma culture, sustainable business, enterprise life-cycle model
JEL Codes: O35, M2

¹ A tanulmány a XXXII. Országos Tudományos Diákköri Konferencia Közgazdaságtudományi Szekciójának Vállalatgazdaságtan Tagozatában első helyezést elért dolgozat alapján készült. Az OTDK-pályamunka konzulense Matolay Réka, egyetemi adjunktus.

² A szerzők a Budapesti Corvinus Egyetem, kereskedelem és marketing szakos, valamint a Budapesti Corvinus Egyetem, nemzetközi gazdálkodás szakos hallgatói (p.noemie92 AT gmail.com; valeria.varga.93 AT gmail.com).

Bevezetés

A roma kérdés fontosságát felismerve Muhammad Yunus Nobel-békedíjas közgazdász, a társadalmi vállalkozók ikonikus alakja magyarországi látogatása során azt nyilatkozta: régióink társadalmi vállalkozásainak a roma kérdés problémáját kell megcélózniuk (Kincsei, 2010). Mindeközben a társadalmi vállalkozás kifejezés egyre divatosabbá válik hazánkban: ez az a vállalkozási forma, amelynek célja a társadalmi problémák megoldása fenntartható üzleti keretek között.

Tanulmányunkban olyan társadalmi vállalkozásokat mutatunk be, amelyek az egyik legsúlyosabb magyarországi problémát, a roma kérdést célozzák. A példaként ismertetett vállalkozások, a Romani Platni és a Romani Design eltérő módon indultak, az egyiket egy karizmatikus vállalkozó asszony hozta létre, míg a másik egy civilszervezet projektje, ám a közös misszió összeköti őket.

Célunk, hogy a szakirodalom és a vállalkozások vizsgálatából leszűrt következtetések segítségével olyan javaslatokat fogalmazzunk meg, melyek általános útmutatást adnak a roma integrációval foglalkozó társadalmi vállalkozások számára, azonosítják ezek lehetőségeit és legnagyobb kockázati tényezőit.

Fontos megjegyeznünk, hogy ez a kutatási terület még nemzetközi szinten is nagyon fiatal - csak úgy, mint maguk a roma integrációval foglalkozó társadalmi vállalkozások -, így dolgozatunk során nagyban támaszkodtunk a társadalmi vállalkozóktól és az ilyen projektben érdekelt IFUA Nonprofit Partner tanácsadó iroda munkatársától hallott információkra. Elemzési keretünk alapjául a Rotterdami Egyetem kutatójának, Brigitte Hoogendoorn-nak és csapatának tanulmánya szolgált. A keretet később kutatásunk alapján módosítottuk, hogy megfelelőbb legyen az általunk vizsgált vállalkozások elemzésére.

Kutatásunk eredményeként született egy általunk alkotott életciklus modell, melyet a két romák integrációját segítő társadalmi vállalkozás elemzése alapján állítottunk össze, azonban általánosan is érvényes lehet a társadalmi vállalkozások fejlődésére.

Kutatásmódszertan

Tanulmányunkhoz szekunder és primer kutatást végeztünk. A szekunder kutatás során egyrészt általában a társadalmi vállalkozásokkal, másrészt a kisebbségek integrációját segítő társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó nemzetközi és magyar irodalmat kutattuk. Elemzésünkben részben e szakirodalom elemzési módszereire, részben a vállalkozásokra, szervezetekre általánosan alkalmazható elemzési eszközökre támaszkodtunk.

Másrészt, a roma integráció problémájának rövid áttekintéséhez a témával foglalkozó társadalomtudományi forrásokat használtunk. E tanulmánynak nem célja a kérdés szociológiai elemzése, azonban a vizsgált vállalkozások jellemzőiből adódóan társadalmi kontextusban való elhelyezésük elengedhetetlen.

Az esettanulmány-szerűen bemutatott két szervezetről, a Romani Design-ról és a Romani Platniról végzett „desk research” (másodelemzés) után primer kutatást végeztünk. A kutatás során három interjú készült: az első Révész Évával, aki az IFUA Nonprofit Partner munkatársa, a Romani Design tanácsadói projektjének vezetője; a második Nagy Krisztinával, aki az Esély Közösségi Egyesület tagjaként a Romani Platni projekt egyik kezdeményezője, illetve első projektvezetője volt; a harmadik Varga Erikával, a Romani Design ötletgazdájával, alapító tagjával, vezetőjével.

Az előzetes szekunder kutatás és dolgozatunk tervezett fókusza alapján interjú vezérfonalat készítettünk, az interjúk után pedig interjú összefoglaló vázlatokat. Interjúalanyaink tapasztalataira, véleményére, gondolataira nagyban támaszkodtunk a dolgozat készítése során. Annak érdekében, hogy képet kapjunk a környezet vállalkozásokról alkotott

véleményéről, rövid netnográfiai megfigyelést is végeztünk a vállalkozásokról megjelent cikkekhez fűzött kommentek alapján.

Kutatásunk fő következtetéseit az összehasonlító esettanulmányunkból vontuk le. Ezen elemzés alapjául az Elméleti áttekintés című fejezetben bemutatott, Hoogendoorn és csapata nyomán kialakított elemzési keret szolgált.

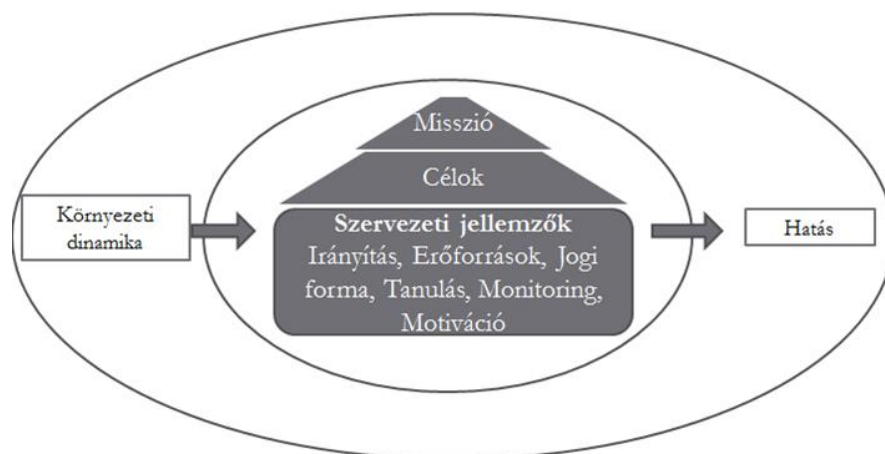
Szakirodalmi áttekintés

Az etnikai kisebbségekkel foglalkozó társadalmi vállalkozások, mint kutatási terület, egyelőre még gyerekcipőben jár (*Calvo, 2012*). A létező kutatások nagy része az Egyesült Királyságban született, ezért tanulmányunkban a számos, társadalmi vállalkozást definiáló meghatározás közül az Egyesült Királyság megközelítését vesszük alapul, mely szerint a társadalmi vállalkozás elsődleges célja szociális cél, nem a tulajdonosi érték maximalizálása, ezért a megtermelt profitot visszaforgatják az üzletbe, vagy a célzott közösség fejlesztésére. Jellemző, hogy a vállalkozás által előállított termékek kapcsolódhatnak ugyan a vállalkozás missziójához, de lehetnek ettől teljesen eltérőek is, és általában sikerül bekapcsolódnuk a rendes piaci versenybe is (*Hoogendoorn et al, 2010*).

A kisebbségekkel foglalkozó társadalmi vállalkozásokat vizsgáló kutatások konklúziói alapján elmondható, hogy a kisebbségek kezdeményezésében, vagy akár csak bevonásával működő szociális vállalkozások nagyon kis részét teszik ki a szociális vállalkozási mozgalmaknak. Ennek fő okaiként említik, hogy az ilyen kisebbségi csoportok által vezetett szociális vállalkozások sokszor nem kerülnek kapcsolatba a megfelelő támogatási csatornákkal, és ha kapcsolatba is kerülnek, az ott kapott segítség nem eléggé az ő igényeikre szabott. A pályázatok elnyeréséért folyó egyre élesedő verseny sem kedvező számukra (*Sepulveda et al, 2010*).

A társadalmi vállalkozásokról általánosságban (a működési területtől függetlenül) az egyik legátfogóbb kutatás 2010-ben a Rotterdami Egyetemen született *Brigitte Hoogendoorn, Enrico Pennings és Roy Thurik* együttműködéséből, ami a társadalmi vállalkozásokról addig megjelent empirikus kutatáson alapuló irodalmat összegzi és hasonlítja össze. Az itt alkalmazott elemzési keret jól alkalmazhatóan bizonyult az általunk választott szervezetek esetében is.

A keret segítségével külön elemezhetjük a stratégiai és a szervezeti jellemzőket. A stratégiai jellemzők: misszió, célok és hatás; a szervezeti jellemzők: irányítás, erőforrások, jogi forma, tanulás és monitoring (*Hoogendoorn et al, 2010*). Kutatásunkhoz ezt a keretet egészítettük ki a motivációval, mint belső szervezeti jellemzővel és foglaltuk össze az alábbi ábrán.



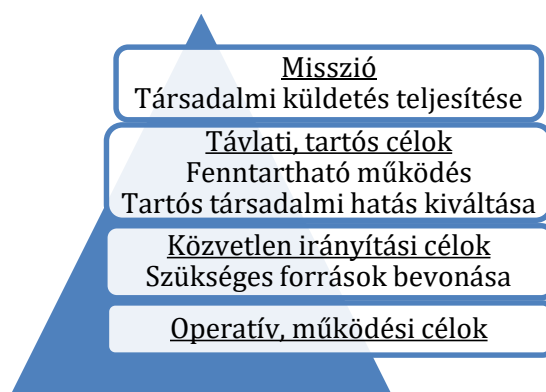
1. ábra: A tanulmány elemzési kerete

Forrás: Hoogendoorn et al, 2010 alapján

A továbbiakban kitérünk arra, hogy a vizsgált szakirodalom alapján általánosságban mi mondható el a társadalmi vállalkozásokról e szempontokat vizsgálva.

A társadalmi vállalkozások missziója az, ami megkülönbözteti őket más vállalkozási formáktól. Míg a „hagyományos” vállalkozások elsődleges célja nyereség elérése a fogyasztói igények kielégítése mellett (Chikán, 2008), addig a társadalmi vállalkozásoké társadalmi küldetés teljesítése üzleti tevékenységen keresztül. Ebből kiindulva előbbiek küldetésükben azt fogalmazzák meg, hogy milyen fogyasztói igényt és hogyan elégítenek ki, utóbbiak pedig, hogy milyen társadalmi küldetést és hogyan teljesítenek.

A missziót és a célokat egymással összefüggésben vizsgálva Hoogendoorn et al (2010) rámutat arra, hogy a társadalmi vállalkozásokra jellemző, hogy a vállalati célok hierarchiájának alsóbb szintjein elsősorban a vállalkozás fenntartására irányuló törekvés jelenik meg a szociális célok helyett – vagyis a stratégiai célok a működés fenntartásához szükséges források megszerzésére irányulnak (1. ábra). Ez összefügg a társadalmi vállalkozásokra sokszor jellemző tőkehiánnyal és a jelentős külső finanszírozással, amely folyamatos kockázatot jelent.



2. ábra: A társadalmi vállalkozások célhierarchiája

Forrás: Chikán (2008) és Hoogendoorn et al (2010) alapján

Az elemzési keretben a harmadik stratégiai jellemző a hatás, vagyis a kiváltott társadalmi hatás. A társadalmi vállalkozások hatása a környezetükre jellemzően gazdasági és kulturális, ritkább esetben politikai jellegű (Hoogendoorn et al, 2010; Alvord et al, 2004 alapján). A társadalmi hatás, társadalmi megtérülés számosítására már számos módszer létezik, a mutatószámok relevanciája és objektivitása azonban máig kérdéses, és megkockáztatjuk, hogy a mérés tárgyának jellemzőinél fogva mindig az is marad. Tanulmányunknak nem is célja az esetünkben megvalósult szociális hatás számszerűsítése, az interjúalanyaink által észlelt hatásokat azonban fontosnak tartjuk bemutatni.

A belső szervezeti jellemzőket tekintve az irányítás vizsgálatakor fontos kérdés, hogy hogyan épül fel a szervezet, milyen szerepük van az egyes tagoknak a döntéshozatalban, és milyen kommunikációs csatornákon keresztül valósul meg a tagok bevonása a vállalkozás vezetésével kapcsolatos kérdésekbe. Vidal (2005) Social enterprise and social inclusion: Social enterprises in the sphere of work integration című tanulmányában 2 típusú szervezetet különböztet meg a vállalkozó szerepe és az alkalmazottak bevonása alapján.

1. táblázat: Társadalmi vállalkozások típusai

	A) típusú vállalkozás	B) típusú vállalkozás
A vállalkozó szerepe	Közvetítő a hátrányos helyzetű munkavállalók, és a piac között	Aktív résztvevője a vállalkozás fő tevékenységének
Az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba	Ritkább	Gyakoribb

Forrás: Vidal (2005) alapján

Az erőforrásokat tekintve a társadalmi vállalkozásokra jellemző, hogy nagyban támaszkodnak külső pénzügyi erőforrásokra. Vidal tanulmánya szerint az ilyen vállalkozások finanszírozása nagyjából 80%-ban történik önerőből (a maradék rész támogatásokból származik) (Vidal, 2005). A társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó szakirodalomból az erőforrásokat tekintve kiemelnénk Haugh (2007) megfigyelését, miszerint a társadalmi vállalkozási forma előnye éppen az, hogy sok esetben hozzájuthatnak olyan forrásokhoz (pénzügyi támogatásokhoz, önkéntes munkaerőhöz), amire a profitorientált szektorban nincs lehetőség.

A társadalmi vállalkozásoknak sem nemzetközi, sem hazai szinten nincs egységesen jellemző jogi formájuk. Magyarországon 4 jogi formában, szervezettípusban lehetséges működtetésük (alapítvány, egyesület, nonprofit gazdasági társaság, szociális szövetkezet), és ezek közül a társadalmi vállalkozások működéséhez legjobban a szociális szövetkezeti forma illik (Tóth, 2012).

A társadalmi vállalkozások életében általában kiemelt szerepet kap a tanulás, ezért ez a következő elemzési szempont. Jellemző az erős fókusz a tanulási folyamatok fejlesztésére, ez a fejlődés gyakran a vállalkozás társadalmi tőkéjének függvénye, a külső támogatók segítségével nélkül nem valósul meg (Hoogendoorn et al, 2010).

A szervezeti jellemzők közül a monitoring fejlettsége külön figyelmet érdemel egy társadalmi vállalkozás elemzése kapcsán, mivel a tervezés, értékelés és a visszacsatolás, alulfejlett az ilyen vállalkozások körében, ez a hiányosság pedig az egész szektor evolúcióját veszélyezteti (Hoogendoorn et al, 2010 hivatkozik Sharir és Lerner, 2006-ra).

Az utolsó vizsgált szervezeti jellemző a motiváció. Erről Valvanne és Ernst (2012) a társadalmi vállalkozások alkalmazottainak motivációit kutató tanulmányukban azt fogalmazzák meg, hogy a dolgozók azért csatlakoznak, mert a szervezet által képviselt értékek megegyeznek a munkavállalók személyes értékeivel, így ez a fő közösségépítő tényező is, ami tovább erősíti az elkötelezettséget.

Összehasonlító elemzés és következtetések

Az alábbi fejezetben az elemzési keretben szereplő szempontok alapján vizsgáljuk a szervezeteket: mindenekelőtt a missziójukat, ezzel röviden bemutatva a vállalkozásokat. Ezután áttérünk a legfontosabb környezeti tényezők vizsgálatára, majd sorban összehasonlítjuk a célokat, az irányítást, a forrásokat, a jogi formát, a tanulást, a monitoringot, a motivációt, végül pedig a hatást.

Misszió

Romani Platni és Romani Design – nem csak a nevük egybecsengő, missziójuk is hasonló. Mindkét szervezet a romákkal szembeni negatív előítéletesség és a diszkrimináció csökkentését tűzte ki céljául, a roma kulturális értékek terjesztésén keresztül. Elvük, hogy az elfogadás a megismeréssel kezdődik, nem pedig a kultúra elnyomásával. Az elhanyagolt roma kultúrát és hagyományokat, mint társadalmi problémát az általunk vizsgált két vállalkozás kielégítetlen piaci igényként kezeli, és erre építi üzleti koncepcióját is.

A Design működési körébe „tradicionális roma öltözékek és kiegészítők, valamint azok motívumainak felhasználásával, a XXI. század igényeinek megfelelő divatos dizájn termékek tervezése, előállítás és bemutatása” tartozik (Design honlapja, é.n.), illetve értékesítik is az elkészült darabokat.

A Platni a Ferencvárosi Tanoda és a Közért Ifjúsági Iroda közös projektjeként jött létre. Célja "ízeltét adni azokból az ételekből, amik 100 éve is a cigány emberek előtt gőzölögtek." (Platni honlapja, é.n.) A Platni lakásétteremként működik: nincs állandó nyitva tartása, előre meghirdetett nyílt vacsorákat, illetve zártkörű rendezvényeket szolgál ki.

Elemzésünk elején egy egyszerű *táblázatban* összefoglaljuk a vállalkozások alapvető jellemzőit: korát, jogi formáját, méretüket.

2. táblázat: Romani Design és Romani Platni jellemzői

	ROMANI DESIGN	ROMANI PLATNI
Indulás éve	2009	2012
Jogi forma	Szociális szövetkezet	Az Esély Közösségi Egyesület projektje
Tagok	7 szövetkezeti tag 2-3 alkalmazott Esetenként önkéntesek	1 projektvezető, 1 szervező 4 állandó dolgozó + 2 fő felváltva +1 besegítő
Költségvetés/Forgalom	kb. 5-10 millió Ft éves költségvetés	kb. 800-900 ezer Ft éves bevétel, kb. 50 vacsora/év (2013-ban)

Forrás: Révész Évával (2014) és Nagy Krisztinával (2014) készült interjúk

Környezeti dinamika

A vállalkozások környezetét tekintve a legmeghatározóbb tényezőknek a társadalmi megítélést, illetve a támogató szervezetek tevékenységét ítéltük. Ebben a fejezetben ezeket vetjük össze röviden.

A romákkal szembeni előítéletek a roma integrációt segítő társadalmi vállalkozásokról alkotott képet is befolyásolják. *Sharir – Lerner (2006)* szerint a szociális vállalkozó sikerének egyik kritériuma, hogy a közvélemény hogyan vélekedik a vállalkozásról. Az elfogadás hiánya komoly akadálya lehet a vállalkozás sikeres működésének (*Hoogendoorn et al, 2011*).

Az előítéletesség az általunk vizsgált szervezetek működését is nehezíti, azonban nem akadályozza meg azt. Varga Erika említ példát arra, hogy amikor a Design az új szalonjába költözött, a lépcsőház többi lakója először félve, kételkedve fogadta őket, mint új szomszédot. Azonban a kételkedést ebben az esetben hamar felváltotta a kíváncsiság, és összességében pozitív vélemény alakult ki a lakókban a vállalkozással kapcsolatban. A Platniba már egy bizonyos fokú nyitottságról tesznek tanúbizonyságot, így sem tőlük, sem a külső környezettől nem érkezett negatív visszhang (*Interjú Nagy Krisztinával, 2014*).

Hogy jobb rálátást kapjunk a külső környezet véleményére az általunk vizsgált vállalkozásokról, rövid netnográfiai kutatást végeztünk a közösségi oldalakon megjelent vélemények, az újságcikkekhez kapcsolódó kommentek alapján. Megfigyelésünk alapján azt mondhatjuk, hogy az érintettek általában elfogadóak a két kezdeményezéssel kapcsolatban, és a kultúráról indulnak általában beszélgetések, ami mindenképpen pozitív eredményként értékelhető.

Sharir – Lerner (2006) nem csak a társadalmi megítélést, hanem a támogató szervezeti környezetet is elengedhetetlen sikerkritériumként azonosította, hiszen a támogatók segítenek a hiányos ismeretek és tapasztalat megszerzésében tréningekkel, tanácsadással, pénzügyi tervezéssel, kapcsolatépítési lehetőségekkel.

Petheő megjegyzi, hogy a közép-európai régióban ez különösen igaz: a vállalkozók segítségre szorulnak a kormányzat és a gazdasági szereplők részéről ahhoz, hogy hatékonyan betölthessék funkciójukat (*Petheő, 2009*).

Az általunk vizsgált vállalkozások közül a Design részesült állami támogatásban, az Országos Foglalkoztatási Alap pályázatán. Ennek az alapnak a fő célja a munkahelyek teremtése volt a szociális vállalkozásokon keresztül a munkanélküliek számára (*Országos Foglalkoztatási Közalapítvány honlapja, 2007*), tehát a cél eltért ugyan a Design alapvető missziójától, de jól kiegészítette azt. A Platni története pedig Open Society Foundation támogatásának elnyerésével indult.

A pályázati feltételekkel kapcsolatban azonban mind a szakirodalom (*Tóth et al, 2011*), mind interjúink alapján elmondható, hogy sokszor nem igazodnak jól az igényekhez,

teljesítésük nehézségei hátráltathatják is a tevékenységet, a projektszerű támogatások pedig a hosszú távú stratégiai tervezés helyett rövid távú tervezésre ösztönöznek.

Sokkal hatékonyabb segítséget jelentenek társadalmi vállalkozások és partnereik közötti hosszú távú együttműködések. A partnerek által nyújtott szakmai, különösen üzleti mentorálás sikerkritériumként jelenik meg mind a hazai (Tóth et al, 2011), mind a nemzetközi irodalomban (Sharir – Lerner, 2006). Az általunk vizsgált vállalkozások közül a Design-t az IFUA Nonprofit Partner segíti pro bono üzleti tanácsadással hosszú távú együttműködés keretein belül (Interjú Révész Évával, 2014), ennek hatásáról a későbbiekben sok szó esik majd.

Célok

Az általunk vizsgált két vállalkozásra is igaz, hogy a célhierarchia alsóbb szintjein a működés fenntartásához szükséges források megszerzése kerül fókuszba a társadalmi célok helyett. (Hoogendoorn et al, 2010).

A Design jelenleg az IFUA Nonprofit Partnerrel együttműködésében alakította ki három éves üzleti tervét, amely a „valódi” üzleti működés kialakítását támogatja. Fő célja a saját bevételek arányának növelése, jelenleg ugyanis csak eseti értékesítés zajlik. A kollektívok egyedi darabjait, illetve az egyéni megrendelésre készült termékeket a Design szalonjában, a „bázison” értékesítik, ahol a tervezés, szabás-varrás és a képzés is zajlik (Interjú Varga Erikával, 2014). Az üzleti terv tartalmazza a széria termékek előállításának megkezdését, illetve az e termékek értékesítésére szolgáló értékesítési csatornák kiépítését is. A tervezett csatornák: egy butik - turisztikailag frekventált helyen- és online értékesítés webshop-on keresztül (Interjú Révész Évával, 2014). Bár eddig is zajlott tudatos arculattervezés és kommunikáció, a vállalkozás felismerte, hogy az üzleti terv teljesítéséhez szüksége lenne egy marketing szakemberre, ezért egy marketing menedzser alkalmazása is tervben van.

Mindeközben a Platni, bár pénzügyileg önfenntartó, az üzleti működés meghatározó elemei, különösen a tervezést és a szervezeti kultúrát tekintve még hiányoznak a vállalkozás életéből. Bár az igényt felismerték rá, de nem áll rendelkezésre munkaerő, amely kidolgozná a Platni üzleti tervét, nincs fejlődési, növekedési célkitűzés. A távlati cél jelenleg is a projekt önfenntartó működése.

Meglátásunk szerint a Design tudatos tervezése nagyban köszönhető a vállalkozást hosszútávon segítő, szakmai tanácsokkal ellátó IFUA Nonprofit Partner támogatónak.

Vezetés, döntéshozatal

A Design Vidal korábban bemutatott csoportosítása szerint egyértelműen B) típusú vállalkozás, hiszen az alapító tagok önmaguk is mindennapos munkát végeznek a szövetkezetben, sőt, ez cél is volt kiválasztásukkor. Varga Erika felelős mai napig a kollektívok tervezéséért, szakmai kérdésekben elmondása szerint alapvetően ő dönt, azonban a szervezet többi tagját is igyekszik bevonni: „fontosnak érzem, hogy mindenki minél inkább magáénak érezze a célokat, feladatokat, motivált legyen. Ezért aztán nagyon sokszor beszéljük át, gondoljuk át közösen a feladatokat, kérdéseket” (Interjú Varga Erikával, 2014).

A Platni ezzel ellentétben egyértelműen A) típusú vállalkozás – mai napig egy egyesület vezeti, amely közvetítőként szolgál a hátrányos helyzetű munkavállalók és a piac között. Az egyesület munkatársai megpróbálták az alkalmazottakat is bevonni a döntéshozásba, ám eddig nem sok sikerrel. "Az asszonyok másfél év munka után sem tudják magukénak érezni ezt a vállalkozást, a Platni jövője egyáltalán nem foglalkoztatja őket. Amikor a bevétel egy részének visszaforgatásáról esett szó, az hatalmas feszültségekhez vezetett."- mondta Nagy Kriszta volt projektvezető. Egy év után egy alkalmazottat sikerült középvezetői szintre „emelni”.

Az általunk vizsgált példa alapján azt mondhatjuk, hogy az A) típusú vállalkozások esetében az okozza legnagyobb nehézséget, hogy a még az operatív működés irányításába is nehéz bevonni egy olyan munkavállalót, aki nem érzi magáénak a vállalkozást.

Sharir és Lerner (2006) szerint a társadalmi vállalkozások irányításánál a leggyakoribb probléma, hogy a vállalkozó minden végrehajtó hatalmat próbál megtartani. Ezt esetünkben Varga Erika példája is illusztrálja, és inkább a B) típusú vállalkozásokra tartjuk jellemzőnek.

Források

Mint a környezeti dinamika taglalásánál említettük, mindkét vizsgált vállalkozás pályázat útján nyerte az induláshoz szükséges pénzügyi erőforrásokat, így kihasználva a társadalmi vállalkozások *Haugh (2007)* által azonosított előnyét.

A Platni a kezdeti, 2009-es támogatás óta azonban nem nyert támogatást, változó költségeit képes a vacsorákból befolyó bevételekből, borralalókból fedezni.

A Design a kezdeti pályázat után több támogatást nyert: az Open Society Institute – Roma Initiative Office és az Erste Stiftung támogatottjai között is szerepel. A vállalat bevételeinek 80%-a származik pályázati pénzből, és átlagosan 20% a saját bevétel (*Interjú Varga Erikával, 2014*). Az alapító bevallása szerint a vállalkozás első éveiben egyáltalán nem érdekelte őt az üzleti haszon elérése, csak az üzenet átadására koncentrált, így alakulhatott ki ez a finanszírozási szerkezet. Most próbálnak ezen az IFUA segítségével változtatni, céljuk, hogy 3 éven belül 60-70% lenne a saját bevételük.

Összefoglalva elmondható, hogy egyik szervezetre sem igaz Vidal megállapítása, mely 15 szociális vállalkozás elemzése alapján átlagban 80%-ra teszi a saját bevétel arányát a társadalmi vállalkozásoknál (*Vidal, 2005*).

A humán erőforrások tekintetében a Design csapata *Vidal (2005)* megállapításának megfelelően fejlődik: régebben több önkéntes dolgozott itt, ám ahogy egyre piacorientáltabbá válik a vállalkozás, fontosabb szempont lett a szakmai felkészültség, hatékonyság.

Az önkéntesek bevonásával kapcsolatban fontos különbség, hogy míg a Design vonzotta az önkénteseket (*Interjú Révész Évával, 2014*), a Platni projektjébe tudatosan kerestek releváns magasabb végzettséggel rendelkező munkaerőt, ez azonban sikertelen volt (*Interjú Nagy Krisztinával, 2014*).

Összességében elmondható, hogy a vállalkozások számára nem jelentett kiemelkedő előnyt, hogy társadalmi céljukkal önkénteseket vonhattak be *Haugh (2007)* megállapításával ellentétben.

Jogi forma

Az általunk vizsgált vállalkozások közül a Design szociális szövetkezetként működik. A cégvezető elmondása szerint a kezdet nem volt egyszerű, hiszen a pályázatnál, amely szociális szövetkezet alapítására adott lehetőséget, bonyolult feltételeknek kellett megfelelni. Különösen a legalább 3 hónapja regisztrált munkanélküliek foglalkoztatása jelentett nehézséget.

A Platni esete a jogi formát illetően teljesen eltérő ettől. Ennek a vállalkozásnak önálló jogi személyisége jelenleg nincs, az Esély Közösségi Egyesület gondozásában működik.

A két vállalkozás esetéből kiderül, hogy a jogi forma alapvetően nem határozza meg egy adott társadalmi vállalkozás működését, ez szintén alátámasztja *Vidal 2005-ös* tanulmányának megállapítását. Ugyanakkor a jogi forma előtérbe kerül a pályázati támogatásoknál – egyes pályázatok sokszor nincsenek is kiírva a korábban felsorolt, négy jellemző forma mindegyikére.

Tanulás

A formális és tudatos tanulási folyamatok közé sorolható a Platni esetében az induláskor, külső szakértő által nyújtott vendéglátó ipari ismereteket átadó pár hónapos oktatás, a Design esetében pedig egy szlovák-magyar határokon átívelő képzési program.

A Platni projektjén dolgozóknak a projekt induláskor, az említett képzés kapcsán a szervezeti tanulás fontos aspektusát emelte ki a volt projektvezető, miszerint az egyesületi tagok

és a roma asszonyok közös tanulásának csapatépítő szerepe is volt, mely később a teljesítményt nagyban befolyásolta. A romák és nem romák közös tanulásának így a projekt missziójához kapcsolódó üzenete is volt. Ugyanakkor a pár hónapos képzés nem volt elég a munkaközösség egységének kialakítására. Fennmaradt a dolgozók és a projektvezetők közötti a merev alá-fölérendeltségi viszony megváltoztatására, amely a projekt iránti elkötelezettség hiányában mutatkozott meg. Ebből a példából is levonható az a következtetés, hogy a működést tartósan és érdemben befolyásoló, fenntartható fejlődéshez a kezdeti, rövid távú támogatás mellett hosszú távú kapcsolat szükséges a támogató szervezetekkel.

A Design 2012-ben vett részt a HUSK 1001 pályázat keretében egy szlovák-magyar képzési programban, ahol tizenöt, főként roma nő oktatását vállalta varrási ismeretekre, akik később akár potenciális munkaerőt is jelenthetnek majd. Ez a pályázat a tanulási folyamatok mellett a szervezet nemzetközi ismertsége, és a tervezés szempontjából is kiemelkedő jelentőségű volt a vállalkozás életében.

Monitoring

A monitoring a Design esetében főként „kívülről”, míg a Platni esetében „felülről” irányítva folyik (*Interjú Révész Évával, 2014 és Interjú Nagy Krisztinával, 2014*).

A Design esetében a kívülről történő ellenőrzést és értékelést egyrészt a külső források nagy aránya teszi indokolttá, másrészt ez együttműködés egy külső tanácsadóval, az IFUA Nonprofit Partnerrel. E sajátosságok miatt az ellenőrzés és visszacsatolás főként egyes projektekhez, támogatásokhoz köthető.

Az eddig bemutatott, főként kívülről irányított monitoring a Design gazdasági eredményeinek ellenőrzésére fókuszál. A munkafolyamatok ellenőrzése és a szervezeti kulturális normák érvényesülésének biztosítása azonban a vállalkozáson belülről történik, családi kontroll *Burton et al (2006)* alapján. A család esetünkben nem csupán metafora, hiszen a szociális szövetkezet tagjai főként a családtagok közül kerülnek ki. E kontrolltípus kialakulásához szükséges egy olyan vezető -vagy a családi allegóriánál maradva: családfő-, mint Varga Erika. Egy új „családtag” bekerülése azonban zavart jelenthet a családi kontrollfolyamatban (*Dobák-Antal 2011 Burton et al, 2006 alapján*), ahogy azt a Design-nál dolgozó ideiglenes munkaerő munkájával szembeni elégedetlenség is igazolja (*Interjú Varga Erikával, 2014*).

A Platnit tekintve, az üzleti tervezés hiányosságai miatt a monitoring tevékenység is másképpen értelmezhető. Az ellenőrzés és a visszacsatolás személyes formában, heti szinten zajlik: a projektvezetők rendszeresen megbeszéléseket tartanak a Platniban dolgozó roma nőkkel, visszajelzést adnak nekik a munkájukról. Az Egyesület folyamatos felügyelete nélkül Nagy Kriszta véleménye szerint elhalna a kezdeményezés, a szupervízió tehát létfontosságú. Ez a kontrollfolyamat tehát vertikális kommunikációs csatornán keresztül folyik, ezért megfelel a korábban leírt szervezeti hierarchiának, sőt -a projektvezetők szándéka ellenére- valószínűleg erősíti is azt. A Platni irányítását bemutató alfejezetben leírtak alapján elmondható az is, hogy az *Anthony-Govindarajan* által definiált kontrolltípusok közül a stratégiai- és menedzsmentkontroll egyértelműen a projektvezetők kezében van, az Egyesület által segített közösség tagjaiból egy olyan operatív szintű vezetőt sikerült „kinevelni”, aki feladatkontroll funkciókat is ellát (*Interjú Nagy Krisztinával, 2014*). Mivel az eredetileg ott dolgozó roma nők nem vettek részt a tervezési folyamatokban, nem láttak maguk előtt olyan hosszú távú célokat, amelyeket a vállalkozáson keresztül érthettek volna el, és motiválta volna őket a vállalkozásfejlesztésre. Ezzel el is érkeztünk a motiváció kérdéséhez.

Motiváció

A roma kulturális értékek büszke képviselője, a vállalkozók erős küldetéstudata már többször említettük, mint kiemelt erősség. A kezdeményezések indítói, és az alkalmazottak motivációi és

elkötelezettsége azonban erősen eltérnek egymástól. Az alkalmazottakban nem alakult ki a belső hajtóerő, Nagy Krisztina megfogalmazásában „nem érzik magukénak” a vállalkozást. Így a roma integrációt segítő társadalmi vállalkozásokra jellemző küldetéstudat az alkalmazottak szintjén nem válik a vállalkozás fejlesztésére való törekvéssé. Ez a Design alapítója összefüggésbe hozható azzal is, hogy ezekre az alkalmazottakra gyakran igaz, hogy hosszú távon munkanélküliként éltek, így nehezen szoknak vissza a munkakörnyezetbe (*Interjú Varga Erikával, 2014*). Nagy Krisztina szerint a Platni projekt elhalna, ha az Egyesület projektvezetője levonná róla a kezét, megszűnne a heti rendszerességű szupervízió és a felülről történő szervezés. Igen kockázatos kísérlet lenne tehát „magára hagyni” a projektben foglalkoztatottakat, azonban lehet, hogy éppen a felső kontroll gyengülése által válnának önszervezővé, elkötelezettebbé. Ezt a felvetést arra alapozzuk, hogy Nagy Krisztina elmondása alapján a projektnek jelentős presztízse van a közösségben, az ötlet elismert, a közösség tagjai büszkék az általa képviselt értékekre. Vajon ez elég erős motiváció arra, hogy önállóan fenntartsák a vállalkozást? Képzetlenségük és üzleti ismereteik hiánya miatt természetesen szükségük van külső segítségre a fenntartáshoz, a már ismert mindennapi feladatok operatív irányítására és a döntéshozatalban való együttműködésre azonban megfelelő motivációktól hajtva képesek lehetnek.

Hatás

A médiaszerepléseken keresztül széles roma és nem roma közönséghez eljutott a kezdeményezések híre és üzenete, és külföldön is felfigyeltek a vállalkozásokra. Kérdés, hogy mennyiben mérhető, érzékelhető e körökben a változás a roma kultúra ismeretét és elismerését, illetve az előítéletességet tekintve. Ez egy későbbi kutatás tárgya lehet.

Mindkét szervezet egy mikro vállalkozás méreteivel rendelkezik, ennél fogva gazdasági hatásuk az egyének szintjén, kulturális hatásuk főként a szűkebb közösség szintjén értelmezhető. Míg Varga Erika főként a roma értelmiség elismerését, Nagy Krisztina az Egyesület ügyfeleinek jellemzően tanulatlan, szegénységben élő közösségére gyakorolt hatást emelte ki. A diszkrimináció miatt roma származását jellemzően rejtegető értelmiségieket tekintve nagy szó, hogy szívesen és büszkén viselik a kultúrájukat képviselő design termékeket. Ehhez hasonlóan, a Platnival kapcsolatban is a roma kulturális értékek büszke vállalása jelenti a sikert. A közösségben presztízst jelent a projekttel járó médiaszereplés, „a Platni tartást ad”. A büszkeség mellett pedig remélhetőleg perspektívát is jelentenek ezek a sikeres kezdeményezések, és növelik a vállalkozási kedvet a roma közösségekben.

Fejlődési út és életciklus modell

A vállalkozások életciklusának meghatározásához felhasználtuk Larry E. Greiner (1972) növekedési életciklus modelljét, illetve Alvord 2004-es tanulmányának kivonatát (*Hoogendorn et al 2010 Alvord et al 2004 alapján*).

Végül a vizsgált szervezetekről szerzett ismereteink alapján az alábbi modellben foglaltuk össze a vállalkozások különböző életszakaszaira (Indulás, Üzleti működés kialakítása, Növekedés/Stagnálás) jellemző külső és belső tényezőket, melyek közül az elemzés alapján legfontosabbnak ítélteteket mutatjuk be.

A romákkal szembeni előítéletek külső kockázat formájában ugyan megjelennek a táblázatban, azonban az előítéletek más társadalmi vállalkozásokat is sújthatnak különböző okokból, például ha többszörösen hátrányos helyzetűeket, csökkent munkaképességűeket foglalkoztatnak, ezért ez a modell más területen tevékenykedő társadalmi vállalkozások életszakaszainak jellemzésére is használható.

3. táblázat: Fejlődési út

	I. INDULÁS	II. ÜZLETI MŰKÖDÉS KIALAKÍTÁSA	III. NÖVEKEDÉS/STAGNÁLÁS
Belső jellemzők,	Stratégiaalkotás	Misszió megfogalmazása	Üzleti tervezés, monitoring, fenntartható fejlődési pályára lépés
	Célok	Fókuszban: társadalmi üzenet	Fókuszban: működés fenntarthatósága
	Pénzügyi források	Induláshoz szükséges források bevonása, pályázati források	Források bővítése, cél: önfenntartás
	Személyi, tárgyi, immateriális erőforrások	Induláshoz szükséges források, önkéntesek bevonása	Erőforrások bővítése, több professzionális alkalmazott
	Kockázatok	Hibás igényfelismerés Képzetlen munkaerő: kommunikációs, motivációs problémák	Túlterheltség, helytelen prioritizáció
Sikertényezők	Karizmatikus szociális vállalkozó	Üzleti szemlélet szervezeti szintű jelenléte, egyéni és szervezeti tanulás	<p>III.1. NÖVEKEDÉS III.1.a. Célcsoport növelése III.1.b. Portfólió szélesítése III.1.c. Mozgalom-építés (Alvord et al 2004 alapján) III.2. STAGNÁLÁS Jellemzők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pénzügyi önfenntartás, cél: nyereség • Szervezeti önállóság • Szociális vállalkozó közvetlen személyes irányítása nélküli működés • Standardizáltabb folyamatok • Nemzetközi lehetőségek
Partnerkapcsolatok	Kialakítása	Szélesítése	
Vevői kör			
Támogató szervezetek szerepe	Pályázati feltételek megszabása, elsőszámú pénzügyi forrás, Projektszintű képzés	Szaktanácsadás, monitoring, pénzügyi támogatás	
Marketingkommunikáció	Arculattervezés	Médiaszereplések; folyamatos, tudatos kommunikáció kiépítése	
Kockázatok	Erőforrások hozzáférhetetlensége	Nincs hosszú távú támogatást nyújtó szervezet	
Sikertényezők	Pályázatok, társadalmi vállalkozást támogató politikák	Előítéletek A fogyasztói, finanszírozói, támogató környezet elismeri a vállalkozás piacképességét	

Forrás: Sajat szerkesztés

A modellben Design-t és a Platnit is a II. szakaszban helyezük el. Előbbire jellemző a fókuszváltás, a jelenlegi célok ugyanis üzleti fenntarthatóságra koncentrálnak. A támogató szervezetek szerepe jelentős a szaktanácsadásban, monitoringban, pénzügyi támogatás nyújtásában. A finanszírozói környezet elismeri az üzleti fenntarthatóság elérhetőségét, ebben támogatja a szervezetet. Folyamatban van az üzleti szemlélet szervezeti szintű kialakítása, hiányzik azonban a tudatos marketingkommunikáció és belső kockázatként jelentkeznek a prioritási problémák és a vállalkozói túlterheltség.

A Platniban már kialakult az önfenntartás, bizonyított a szolgáltatás piacképessége. Hiányzik azonban az üzleti szemléletmód szervezeti szintű jelenléte, külső kockázatként jelen van a hosszú távú együttműködés, támogatás hiánya. Ez útjában áll a további fejlődésnek, a jelenlegi működés stabilan fenntarthatónak látszik, a jövőben a stagnálás tűnik valószínűnek. A belső kockázati tényezőből, a motiváció hiányából és a kommunikációs problémákból adódott krízist a projektben dolgozók cseréjével igyekezett megoldani.

Javaslatok

Miután részletesen elemeztük az általunk kiválasztott két vállalkozás környezetét, stratégiai célját, szervezeti jellemzőit és fejlődési szakaszait, összegezzük a tapasztalatainkat, és ebből kiindulva javaslatokat fogalmazunk meg a roma integrációt támogató társadalmi vállalkozások számára.

4. Táblázat: Javaslatok a roma integrációval foglalkozó társadalmi vállalkozók számára

	Erősségek	Gyengeségek
	<ol style="list-style-type: none"> Büszkeség, küldetéstudat Egyedi kulturális értékek Családi kötelékek erőssége Romák igényeinek ismerete 	<ol style="list-style-type: none"> Nyelvtudás hiánya Üzleti ismeretek hiánya Rövidtávra tervezés Szervezetlenség Képzetlenséggel összefüggő motiválatlansága Belső forráshiány
Lehetőségek	Roma igényeket kielégítő termékek és szolgáltatások értékesítése (E.4-L.5) Partnerség nagyvállalatok CSR tevékenységében (E.1-L.1) Roma társadalmi vállalkozások közti összefogás (E.1-L.3) Családi vállalkozások alapítása (E.3-L.1)	Szakértőkkel, tanácsadókkal való együttműködés (Gy.2-L.1) Tudatos kommunikációtervezés (Gy.5-L.2-L.4) Tudatos folyamattervezés (Gy.5-L.2) Szervezeten belüli kommunikáció hatékonyabbá tétele (Gy.6-L.2)
Fenyegetések	Környezet formálása az üzenet közvetítésével (E.1-F.4-F.2) Pozitív példa állítása (E.1-F.1)	Erősebb fókusz az értékesítésre (Gy.7-F.3)

Forrás: Saját szerkesztés

- Mivel a roma vállalkozók ismerik a legjobban a roma igényeket, így azokat kielégítő termékekre és szolgáltatásokra történő specializáció egy lehetséges út.
- Szintén a roma közösségek hagyományaihoz kapcsolódóan a családi vállalkozások alapítása logikus lépés lehet, hiszen számukra a család mindig is meghatározó szerepet töltött be az életükben.
- A nagyvállalatok CSR törekvései jó lehetőséget kínálnak a közös értékteremtésre.

- A kisebbségek integrációját segíteni szándékozó társadalmi vállalkozások egy nagyon speciális szegmenst képeznek, mely nem régóta van jelen az üzleti életben, így az egymás közti tapasztalat megosztás, együttműködés (akár közös szereplések, termékkapcsolás formájában) nagyon fontos.
- A kérdés társadalmilag érzékeny mivoltából fakadóan a roma társadalmi vállalkozásoknak türelmesnek kell lenniük, és nyitottnak minden érdeklődő felé. A médiában való szereplés, bemutatkozás elengedhetetlen, ez által is elősegíthető a környezet formálása.
- A társadalmi vállalkozók nem minden esetben rendelkeznek üzleti ismeretekkel, és ez veszélyezteti a vállalkozások hatékony működését. Ezt a problémát szakértő segítség bevonásával szükséges orvosolni, melyre a pályázatok megfelelő forrásokat is biztosítanak.
- A rövidtávra tervezést a vállalkozás jövője érdekében elkerülhetetlenül fel kell, hogy váltsa a tudatos folyamattervezés, illetve kommunikációtervezés. A kezdeti médiaérdeklődés után nem jó, ha alig hallani a vállalkozásról.
- Nagyon fontos a szervezeten belüli kommunikáció hatékonyabbá tétele. Ha az alkalmazottak nem érzik magukénak a vállalkozás misszióját, az könnyen belső feszültségekhez vezethet. Az alkalmazottak számára biztosított tréningek segítenek az egyének személyes fejlődésében, és a közösséghez tartozás érzése szintén erős motiváló tényező lehet a későbbiekben, így megéri ebbe fektetni.
- Végül, talán a legfontosabb, hogy a vállalkozás az üzenet átadásán túl igyekezzen jobban fókuszálni a kínált termék vagy szolgáltatás értékesítésére, hiszen ez sokszor háttérbe szorul a társadalmi cél mögött. Sok fogyasztó egyetért a jó üggyel, ám nem támogatja az adott vállalkozást tényleges vásárlással, nem hajlandó fizetni a termékekért. Ez a fogyasztói magatartás nagy veszélyt jelent a vállalkozásra nézve, és csak nehezen változtatható meg. Megoldás lehet, ha a vállalkozó maga is, már a kezdetektől koncentrál a vállalkozás üzleti ügyeire is, és nem szorul háttérbe a termékkommunikáció az üzenetátadás mellett.

Összegzés és kitekintés

Egyre bővül a társadalmi vállalkozásokról szóló szakirodalom, és a roma integráció kérdése is már régóta kutatott és közismert probléma, ám a roma integrációt segítő társadalmi vállalkozás új kutatási terület.

Kutatásunkban egyrészt arra kerestünk választ, hogy hogyan használhatják ki a roma integrációt segítő társadalmi vállalkozások fő erősségeiket, mint a küldetésstudat, a gazdag kultúra, közös kulturális értékek illetve a családi vállalkozás kultúrája. Másrészt azzal foglalkoztunk, hogy a támogató szervezetek, a privát szféra, a nemzetközi együttműködések, a pályázatok által nyújtott forrásokat, lehetőségeket kihasználva milyen szervezeti gyengeségeket és hogyan lehetne javítani.

Egy későbbi kutatás tárgya lehetne, hogy mennyiben mérhető, érzékelhető a Romani Design és a Romani Platni hatása a roma kultúra ismeretét és elismerését, illetve az előítéletességet tekintve. Ezt a témát eddigi kutatásunk során csak minimálisan érintettük, kvalitatív interjúk, és netnográfia segítségével. A társadalmi hatás, társadalmi megtérülés számosítására már számos módszer létezik, a gyakorlatban azonban csak néhányat használnak vezetői döntéstámogatásra (*Metrics to show...*, *é.n.*). Ráadásul a kvantitatív mérések sokszor nem alkalmasak minőségi eredmények bemutatására: az olyan mérőszámok, mint például a ROI mintáján számított SROI (Social Return On Investment) gyakran meglehetősen önkényesen becslik a költségeket és hozamokat (*Mulgan, 2010*), így kutatásunk folytatása nagy odafigyelést igényel majd.

Az bizonyos, hogy mindkét kezdeményezést elismerés övezi, médiavisszhangjuk és a roma közösség visszajelzései is pozitívak. A kezdeményezések külföldön is érdeklődést keltettek, nem véletlenül: bár a társadalmi vállalkozások általában a helyi közösség gondjaival foglalkoznak, a romakérdés nemzetközi szintű probléma.

Irodalomjegyzék

- Calvo, Martinez Sara (2012): Ethnic Minority Groups and Social Enterprise: A case study of the East London Olympic Boroughs. PhD Thesis, Middlesex University London, Business School Department. http://eprints.mdx.ac.uk/12446/1/SCalvoMartinez_thesis.pdf
- Chikán Attila (2008): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2011): Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula Kiadó, Budapest
- Haugh, Helen (2007): Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 31, No 2, pp. 161-182. DOI: [10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00168.x)
- Henri Valvanne – Christoph Ernst (2012): Perceived Employee Motivation in Social Businesses - A Case Study of a Finnish Social Business Master's thesis within Business Administration, Jönköping International Business School Tutor: Marcela Ramírez-Pasillas <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:538104/FULLTEXT01.pdf>
- Hoogendoorn, Brigitte - Enrico Pennings - Roy Thurik (2010): What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research Senate Hall Academic Publishing <http://www.seipa.edu.pl/s/p/artykuly/92/928/Social%20Ent%20What%20do%20we%20know%202010%20GOOD.pdf>
- Hoogendoorn, Brigitte (2011): Social Entrepreneurship in the Modern Economy Warm Glow, Cold Feet. PhD Thesis, Erasmus University Rotterdam. <http://repub.eur.nl/pub/26447/>
- Interjú Nagy Krisztinával, 2014.03.12., Budapest
- Interjú Révész Évával, 2014.03.11., Budapest
- Interjú Varga Erikával, 2014.03.12., Budapest
- Kincsei Éva (2010): „Lesz roma miniszterelnöke Magyarországnak” – Interjú a Nobel-békedíjas Muhammad Yunusszal, origo. hu. <http://www.origo.hu/gazdasag/hirek/20100707-interju-a-nobelbekedijas-muhammad-yunusszal.html>
- Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program honlapja (é.n.): Üdvözljük... husk-cbc.eu
- Metrics to show... (é. n.): Metrics to show what works and what deserves to be grown. Open Book About Social Innovation <http://www.socialinnovator.info/process-social-innovation/scaling-and-diffusion/metrics-show-what-works-and-what-deserves-be-grown>
- Mulgan, G. (2010): Measuring Social Value, Stanford Social Innovation Review http://www.ssireview.org/articles/entry/measuring_social_value
- Open Society Foundation honlapja (é.n.): Background – Roma Initiatives Office <http://www.opensocietyfoundations.org/about/programs/roma-initiatives-office/background>
- Országos Foglalkoztatási Közalapítvány honlapja (2007): Szövetkezz/2007 - Szociális szövetkezetek létrehozása és működtetése http://segitokez2003.hu/letoltes/OFA_evkonyv_2007.pdf
- Petheő Attila István (2009): A vállalati társadalmi felelősségen túl: a szociális vállalkozás. Ph.d. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozásfejlesztési Központ http://phd.lib.uni-corvinus.hu/398/1/petheo_attila.pdf
- Reid, Andrew (2010): Decade Watch - Results of the 2009 Survey, Roma Initiatives Open Society Institute kutatása http://www.romadecade.org/cms/upload/file/9317_file1_decade-watch--results-of-the-2009-survey--revised.pdf
- Romani Design honlapja (é.n.) Bemutatózás <http://www.romanidesign.hu/main>

- Romani Platni honlapja (é.n.): Magunkról
http://romaniplatni.blogspot.hu/p/magunkrol_03.html
- Sepulveda, Leonardo – Stephen Syrett, Sara Calvo (2010): Social enterprise and ethnic minorities. Third Section Research Centre, *Working Paper* 48
<http://www.birmingham.ac.uk/generic/tsrc/documents/tsrc/working-papers/working-paper-48.pdf>
- Sharir, Moshe – Miri, Lerner (2006): Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs
Journal of World Business, Volume 41, pp. 6-20.
DOI: [10.1016/j.jwb.2005.09.004](https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004)
- Vidal, Isabel (2005): Social enterprise and social inclusion: Social enterprises in the sphere of work integration
International Journal of Public Administration, Volume 28, No. 1, pp. 807-825.
DOI: [10.1081/pad-200067347](https://doi.org/10.1081/pad-200067347)
- Tóth Laura – Varga Éva – Varga Péter (2011): A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon 2011. Szerkesztette: Nicole Etchart. NESsT EUROPE Nonprofit Kft., Budapest
<https://tarsadalmivallalkozasoknapja.files.wordpress.com/2011/05/2011-nesst-country-assessment-hungary-hu.pdf>
- Tóth Laura (2012): A nonprofit szervezetek önfinanszírozó tevékenységére vonatkozó jogi szabályozás Magyarországon. Szerkesztette: Nicole Etchart. NESsT EUROPE Nonprofit Kft., Budapest
<http://www.nesst.org/wp-content/uploads/2012/06/2012-Hungary-Legal-Guide.pdf>