

# **OTDK DOLGOZAT**

**2024**

Budapesti Corvinus Egyetem

Rajk Szakkollégium

**A társadalmi vállalkozások értékteremtése a szabadidősportban a SUHANJ!  
Fitness esetében**

**The value creation of social entrepreneurs in leisure sports in case of  
SUHANJ! Fitness**

**Szerző neve: Tóth Bernadett**

**Konzulens neve: Dr. Havran Zsolt**

**Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 05.3**

## Tartalomjegyzék

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Bevezetés .....</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>2. Elméleti háttér .....</b>                                             | <b>2</b>  |
| 2.1. A társadalmi vállalkozások konceptuális keretei.....                   | 3         |
| 2.2. A sport társadalmi beágyazottsága .....                                | 4         |
| 2.3. Sportfókuszú társadalmi vállalkozások .....                            | 7         |
| 2.4. A szabadidősport piaci és a szabadidősport-rendezvények.....           | 11        |
| <b>3. A kutatás tárgya és módszertana .....</b>                             | <b>12</b> |
| 3.1. Kutatás tárgya: A Fitness iparág elemzése .....                        | 12        |
| 3.2. A kutatás módszertana .....                                            | 13        |
| 3.3. A kutatás korlátai .....                                               | 15        |
| <b>4. Szekunder kutatás eredményei - Nemzetközi jó gyakorlatok .....</b>    | <b>15</b> |
| <b>5. Primer kutatás eredményei .....</b>                                   | <b>18</b> |
| 5.1. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness elemzése .....                         | 18        |
| 5.2. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness társadalmi üzleti modellje .....       | 24        |
| 5.3. A SUHANJ! és a (nemzetközi) sportrendezvények kapcsolata.....          | 28        |
| <b>6. A kutatás jövőbeni fejlesztési és felhasználási lehetőségei .....</b> | <b>29</b> |
| <b>7. Megbeszélés és következtetések.....</b>                               | <b>31</b> |
| <b>Hivatkozásjegyzék.....</b>                                               | <b>34</b> |
| <b>Mellékletek.....</b>                                                     | <b>43</b> |

## Táblázatok és ábrák jegyzéke

|                                                                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. táblázat: A társadalmi vállalkozások konceptuális keretei, saját gyűjtés, 2024 .....                                                                                                  | 4  |
| 2. táblázat: A nonprofit és a forprofit szolgáltatók összehasonlítása, a társadalmi vállalkozásokkal, Szabó, 2012, valamint Maretich & Bolton, 2010 alapján saját szerkesztés, 2024..... | 7  |
| 3. táblázat: A kutatási terület releváns kutatásainak, összefoglalása, saját szerkesztés, 2024.....                                                                                      | 14 |
| 4. táblázat: Sportfókuszú társadalmi vállalkozások, saját gyűjtés, 2024 .....                                                                                                            | 17 |
| 5. táblázat: A kutatás szakértői interjúalanyai az interjúkészítés sorrendjében, saját kutatás, 2024 .....                                                                               | 18 |
| 6. táblázat: A szabadidősport piaci a SUHANJ! Fitness példáján keresztül Szabó (2024) alapján, saját szerkesztés, 2024.....                                                              | 20 |
| 7. táblázat: Sportolási motivációs és amotivációs okok (Laoues-Czimbalmos et al., 2019 p. 129) alapján, saját szerkesztés, 2024.....                                                     | 30 |
| <br>                                                                                                                                                                                     |    |
| 1. ábra: A dolgozat felépítése, saját szerkesztés, 2024 .....                                                                                                                            | 2  |
| 2. ábra: Az alfejezet felépítésének rendszere, saját szerkesztés, 2024 .....                                                                                                             | 3  |
| 3. ábra: A szabadidősport piaci Szabó, 2024 alapján saját szerkesztés, 2024 .....                                                                                                        | 11 |
| 4. ábra: A dolgozat módszertani eszközeinek rendszere, saját szerkesztés, 2024 .....                                                                                                     | 15 |
| 5. ábra: A SUHANJ! érintett térképe (Chikán, 2020; András, 2003; Máté, 2022a; G. Fekete et al., 2017) alapján saját szerkesztés, 2024 .....                                              | 20 |
| 6. ábra: SUHANJ! Social Business Model Canvas PiacTárs (2017) és saját kutatás (2024) alapján, saját szerkesztés, 2024 .....                                                             | 28 |
| 7. ábra: A kvalitatív kutatás eredményeinek kapcsolat rendszere, saját kutatás, 2024.....                                                                                                | 33 |

## **Köszönetnyilvánítás**

Dolgozatom elkészüléséhez sokan hozzájárultak, támogattak a munka elvégzésében. Mindenekelőtt köszönettel tartozom témavezetőmnek Dr. Havran Zsoltnak, hogy bizalmával tanítványai közé fogadott és tanácsaival, lényeglátó iránymutatásával segítette munkámat. Hálás vagyok, hogy végig mellettem állt a folyamat során.

Köszönettel tartozom az IFUA Nonprofit Partner Közhasznú Nonprofit Kft. munkatársainak, valamint Dr. Révész Évának a Vezetéstudományi Intézet oktatójának, hogy bizalmukat és támogatásukat a Rajk Szakkollégium Nonprofit menedzsment kurzusán végig érezhettem. Külön köszönöm Deme Gábornak a kutatás pilot verziójára adott visszajelzéseit és az elméleti keretek alapos kidolgozásához szükséges szakmai felkészítést, támogatást.

Köszönöm interjúalanyaimnak, hogy megosztották velem tapasztalataikat, amiből sokat tanultam. Szeretném megköszönni Dr. Szélpál Tamásnak a SZEOSZ főtitkárának a kutatási folyamat során nyújtott segítségét.

Hálával és köszönettel tartozom Dr. Szabó Ágnesnek, hogy szakmaiságával és példamutatásával inspirálta kutatásomat.

Végtelen hálával és köszönettel tartozom szüleimnek és barátaimnak, hogy a folyamat elejétől a végéig támogattak, minden nehézségen átlendítettek és hittek bennem.

*„Citius, Altius, Fortius!”*

*/A Nemzetközi Olimpiai Bizottság jelmondata/*

## 1. Bevezetés

A sportgazdaság a világ GDP-ének csupán a 4 százalékát teszi ki (Jammot, 2023). Ugyanakkor mégis a legfontosabb ágazatok közé tartozik éppen a társadalmi beágyazottsága miatt. Hiszen a teljesség igénye nélkül jelentős a városfejlesztő hatása a sportlétesítményeken keresztül, a fizikai aktivitás növeli az egyének jó(l)létét ezáltal csökkenti a társadalomra nehezedő egészségügyi nyomást (Máté, 2022a).

A sportvállalatok alapvető célja az üzleti vállalkozáshoz hasonlóan a fogyasztói igények kielégítése nyereség mellett. A sporttól alapvetően nem ezeket az értékeket váránk. A sport fogalma a legaktuálisabb Fehér Könyv szerint „A fizikai aktivitás minden formája, amely alkalmi vagy rendszeres gyakorlás által a fizikai állóképesség és mentális jóllét kifejezését vagy fejlesztését, szociális kapcsolatok létrehozását vagy versenyeredmények elérését célozza minden szinten” (White paper on sport 2007, p. 2). Napjainkban egyre inkább az a jellemző, hogy a „fizikai képességek fejlesztésén és a versenyzésen túlmutatóan a legújabb meghatározások már arra törekednek, hogy nem csak az egyén, hanem a társadalom számára is próbálják a sport hasznosságát kifejezni” (Gyömörei 2012, p. 30). Nádori és Bátonyi (2003) alapján a sportnak öt társadalmi funkciója van, ez napjainkra hatra bővült. Így tehát a funkciók a következők: nevelési funkció, egészségügyi funkció, szociális funkció, kulturális funkció, rekreációs funkció, valamint a sportgazdasági funkció.

A dolgozat alapgondolatát az adta, hogy „Magyarország Kormánya 2010-ben, a magyar sport új rendszerének meghatározásakor egy hármas célrendszer részeként fogalmazta meg, hogy minél több sportversenynek adhasson az ország otthont, a célrendszer további része, hogy minden gyermek sportoljon, és ehhez megfelelő sportlétesítmények épüljenek” (Stocker & Szabó, 2017 p. 58). A téma relevanciáját jelzi, hogy még kevés szakirodalom áll rendelkezésre így ez a téma egy kutatási rés. Kutatási kérdésem, hogy hogyan teremtenek értéket a sportfókuszú társadalmi vállalkozások a szabadidősport segítségével.

A kutatási kérdés megválaszolásához többféle adattípus került felhasználásra. Kvalitatív módszerek segítségével összehasonlítottam nemzetközi példákat ezt követően szakértői interjúk és résztvevői megfigyelés alapján esettanulmányt készítettem a SUHANJ! Fitness-ről. Dolgozatom elméleti fejezete négy pillérből áll: a konceptuális keretek bemutatásából, ami a társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódik Ezt követően a sport társadalmi beágyazottságáról, a

sportfókuszú társadalmi vállalkozásokról, majd a szabadidősport piacairól és a szabadidősport-rendezvényekről lesz szó. Végül a kutatás tárgyaként bemutatásra kerül a fitness iparág aktuális helyzete.

Szekunder kutatásom eredményeként bemutatom, a sportfókuszú társadalmi vállalkozásokra vonatkozó aktuális nemzetközi kutatások eredményeit és ez alapján a primer kutatás szempontjait. Primer kutatásom eredményinek ismertetése után összegzem kutatásom megállapításait és az ezekből levont konklúzióval zárom dolgozatomat.

A dolgozat újdonság értékét adja, hogy korábban még nem történt ilyen kutatás. A kutatás eredményei hozzájárulnak a vállalkozás fejlesztéséhez, illetve más sportfókuszú társadalmi vállalkozás alapításához.

## Cél

- A SUHANJ! Fitness, mint sportfókuszú társadalmi vállalkozás sajátosságainak ismertetése
- A sportfókuszú társadalmi vállalkozások értéktéremtésének bemutatása a szabadidősportban

## Relevancia

- A téma újszerű, keveset kutatott
- A kapott eredmények hozzájárulhatnak a szervezetfejlesztéshez és más társadalmi vállalkozások alapításához
- Magyarországon még nem történt ilyen kutatás

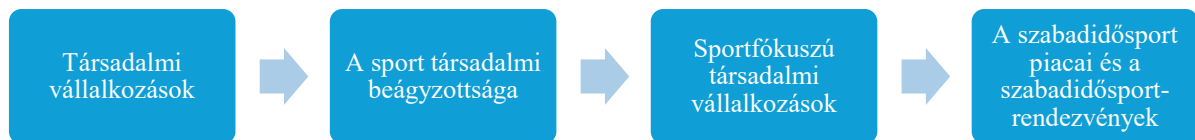
## Logikai megközelítés

- A társadalmi vállalkozások, a társadalmi innovációk és a sport kapcsolata
- A SUHANJ! Fitness és nemzetközi példák bemutatása - Szekunder kutatás
- Szakértői interjúk, résztvevői megfigyelés, esettanulmány - Primer kutatás

*1. ábra: A dolgozat felépítése, saját szerkesztés, 2024*

## 2. Elméleti háttér

Az elméleti keretek meghatározásánál célom, hogy a sportfókuszú társadalmi vállalkozásokat és a szabadidősport sportgazdasági szakirodalmát összekapcsoljam. Ennélfogva első lépésként ismertetem a szabadidősport társadalmi beágyazottságát, ezt követően bemutatom a társadalmi vállalkozások konceptuális kereteit, majd e kettő összekapcsolásával a sportfókuszú társadalmi vállalkozásokat. Végül a fejezet zárásaként áttekintem a szabadidősport piacait és a szabadidősport-rendezvények kapcsolatát. Az alfejezet felépítését a 3. ábrán foglaltam össze:



2. ábra: Az alfejezet felépítésének rendszere, saját szerkesztés, 2024

### 2.1.A társadalmi vállalkozások konceptuális keretei

Az alfejezet célja bemutatni, a társadalmi vállalkozás konceptuális kereteit. A társadalmi vállalkozásokat nem könnyű definiálni, mert sem hazai, sem nem nemzetközi szinten nincsen rájuk egységes definíció.

A társadalmi vállalkozás meghatározása Dees (1998) alapján egy társadalmi küldetés felvállalása, a küldetés teljesítési lehetőségek feltárását, értékteremtést üzleti elvek alkalmazása mellett korlátozott erőforrások innovatív felhasználásával. A társadalmi küldetés egy társadalmi probléma azonosításával kezdődik. A társadalmi problémák általában tartós problémák, amelyek hosszú távú és fenntartható megoldásokat igényelnek (Kickul & Lyons, 2020). A fenntarthatóság biztosítása érdekében a társadalmi vállalkozások profitorientált tevékenységet végeznek, amelynek során a nyereséget a társadalmi küldetés előre mozdítására és a vállalkozás fenntartására fordítják (Mair & Marti, 2006). Margiono és társai (2018) tanulmánya szerint a társadalmi vállalkozásoknak négy jellemzője van (1) a társadalmi értékteremtés, (2) a magántulajdon logikája, (3) állami vagy magán finanszírozás, (4) az állami vagy magán ellenőrzés. A társadalmi vállalkozás küldetése a társadalmi értékteremtés. Közgazdaságtani értelemben az értéknek van egy pénzügyi vonzata. A sportszervezetekben az értéket a pénzügyi teljesítmény jelenti, emellett érték a sportoló, mint emberi erőforrás és mint márka (Chen et al., 2019). A társadalmi vállalkozások esetében különösen fontos szerepe van az értékteremtésnek. Más szakirodalmak, mint például Rinkinen és társai (2016) szerint öt kritériuma van, (1) a közösségi cél, (2) a csoportos kezdeményezés, (3) kollektív döntéshozatal, (4) a részvételi jellege, (5) a korlátozott profitelosztás. Emellett a társadalmi vállalkozások előnye a közösségi előnyök mellett a nagyobb piaci tér is, mivel elősegíti és ösztönzi a társadalmi gondolkodást (Potts & Ratten, 2016). A társadalmi vállalkozások gyakran egy társadalmi innováció mentén jönnek létre. A szakirodalom (Moore et al., 2012; Noack & Federwisch, 2019) alapján a társadalmi innováció, olyan újító tevékenység, amelynek elsődleges célja egy meghatározott fogyasztói csoport adott társadalmi problémájára választ adni, más érintettekkel való együttműködés által. Az Európai Bizottság (2015) három szempont alapján határozza meg a társadalmi vállalkozásokat, vállalkozói dimenzió, társadalmi dimenzió és irányítási dimenzió.

| <b>Európai Bizottság, 2015</b> | <b>Rinkinen et al., 2016</b>   | <b>Margiono et al., 2018</b>        | <b>Noack &amp; Federwisch, 2019</b>                               |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Társadalmi vállalkozás</b>  | <b>Társadalmi vállalkozás</b>  | <b>Társadalmi vállalkozás</b>       | <b>Társadalmi innováció</b>                                       |
| (1) vállalkozói dimenzió       | (1) a közösségi cél            | (1) társadalmi értékteremtés        | (1) kielégíthetetlen társadalmi szükséglet kielégítése            |
| (2) társadalmi dimenzió        | (2) a csoportos kezdeményezés  | (2) magántulajdon logikája          | (2) marginalizált és kirekesztett társadalmi csoportok támogatása |
| (3) irányítási dimenzió        | (3) kollektív döntéshozatal    | (3) állami vagy magán finanszírozás | (3) kapcsolati háló kialakítása és változtatása                   |
|                                | (4) a részvételi jellege       | (4) az állami vagy magán ellenőrzés |                                                                   |
|                                | (5) korlátozott profitelosztás |                                     |                                                                   |

1. táblázat: A társadalmi vállalkozások konceptuális keretei, saját gyűjtés, 2024

Összeségében jól látható, hogy a társadalmi vállalkozásoknak számos megközelítése létezik a tudományos társadalomban, a kutatás az Európai Bizottság (2015) társadalmi vállalkozásokról szóló definícióját veszi alapul. A továbbiakban a sport társadalmi beágyazottságáról lesz.

## **2.2.A sport társadalmi beágyazottsága**

### **2.2.1. A sport fogalma és értékteremtő szerepe**

Vamplew (2018) szerint a sport akkor válik árucikké, ha a fogyasztók hajlandóak azért fizetni, hogy sporttevékenységet végezzenek vagy mások sportolását nézzék, vagy ha nem csak használati értéke van. Delpy (1998) szerint a sport szó valójában a „disport” szóból származik, ami azt jelenti elfoglaljuk magunkat. Ferreira és társai (2016) kutatása alapján a nemzetközi versenyképességgel együtt járt a sport globalizációja is, amit az innovációk és a technológia fejlődése tett lehetővé. A fejlődés azonban rohamosan növelte az iparágat így az telítetté vált, ami pedig hatással volt a sportpolitikára is. Edwards és Rowe (2019) alapján a sport a megszólítás, a beavatkozás és a megelőzés népszerű politikai eszközévé vált (sportwashing). Suseno és Ratten (2007) alapján annak ellenére, hogy a sportban a politikai és üzleti érdekek egyre fontosabbá válnak, szükség van arra, hogy a sport továbbra is a hagyományos társadalmi értékeket képviselje. Deeply (1998) alapján a sport közvetve és közvetlenül is az egyik legmeghatározóbb tevékenység a globális társadalomban, sőt üzleti természete okán érzelmileg is hat. Ennélfogva napjainkban a sport globális jellegénél fogva kiemelt szerepet játszik a környezeti, gazdasági és társadalmi fenntarthatósági kérdések kezelésében.

Mair és Marti (2006) kiemelték tanulmányukban a fenntarthatóságot. A fenntarthatóság, a fenntartható fejlődés és a sport kölcsönhatásban állnak egymással. Swart és társai (2021) alapján, „a sport akkor fenntartható, ha kielégíti a mai sportközösségek szükségleteit, miközben a jövő generációnak sportolási lehetőségeinek, valamint az ettől függő természeti és társadalmi környezet javulásához is hozzájárul” (2021, p. 36). A sport hozzájárul a fejlődéshez és a béke megvalósításához, a tolerancia és a tisztelet előre mozdításához, továbbá a nők és a fiatalok, az egyének és a közösségek helyzetének megerősítéséhez, valamint az egészségügyi, oktatási és a társadalmi befogadásról szóló célkitűzésekhez (Lemke, 2016). A fenntartható fejlődés elérésének egyik stratégiája a gazdaság zöldítése (Tóthné & Roncz, 2016), ez egyfelől a fenntarthatóság ökológiai aspektusainak előre mozdítását jelenti, másrészt gazdasági fenntarthatóságot, a hosszú távú megtérülés és tervezhetőség elősegítését (Preuss, 2019). A „sport for development and peace” (SFD) kezdeményezés szorosan kapcsolódik az ENSZ fenntarthatósági céljaihoz, mivel az ENSZ elismerte a sport közösségformáló erejét és a nem fertőző betegségek visszaszorításában játszott szerepét. (Darnell, 2010; Devine et al., 2017).

### **2.2.2. A sport hatása a társadalomra és az egyénre**

A társadalmi hasznosságot a közös értékteremtés modelljén keresztül értelmezem. A közös értékteremtés a vállalatok mellett a sportban is jelentős szerepet tölt be. A közös értékteremtés olyan politikák és működési gyakorlatokként definiálható, amelyek növelik egy vállalat versenyképességét, ugyanakkor javítják a gazdasági és társadalmi feltételeket azon közösségekben, amelyekben működik (Porter & Kramer, 2011). Az elmúlt években a sporton belül a jelentősebb sportrendezvényeken a helyi, politikai és gazdasági tényezőkön kívül megjelentek és fontossá váltak a köz- és szociálpolitikai célkitűzések is (Grix & Carmichael, 2012; Vanwynsberghe et al., 2013). Rolfe és társai (2016), Misener és Darcy (2014) Misener (2015) valamint Misener és társai (2018) alapján bemutatásra kerülnek a sport, mint a közös értékteremtés lehetséges eszközei. Ezek közé sorolható például az infrastruktúra fejlesztés (akadálymentesítés) és a szolgáltatásokhoz való hozzáférés (edzők, önkéntesek, sportlétesítmények). A társadalmi értékteremtés napjainkban a szabadidősportban is jelentős szerepet játszik. „A szabadidősport, nem más, mint a szabadidőben önként végzett, rendszeres és nem rendszeres fizikai testmozgás, egy olyan értékteremtő rekreációs tevékenység, amelynek célja a teljesítőképesség és az egészség megőrzése, fejlesztése vagy helyreállítása, valamint a kikapcsolódás, szórakozás, az élmény, a testi-lelki jóllét érzésének elérése mind a sportolás időtartama alatt, mind utána” (Szabó, 2024 p.78). A sport előmozdítja a különböző kultúrák közötti párbeszédet és segít küzdeni a diszkrimináció különböző formái ellen. A sportnak közösségteremtő és formáló ereje van, valamint hatással van egy település társadalmi-

szociális fejlődésére is (Chalip, 2006). Ezek a gondolatok hasonlóak a XXI. Nemzeti Sportstratégia (2007) és a II. vatikáni zsinat által a közjóról meghatározott fogalmakkal, ennél fogva a sport a közjó része. Erősíti a közösség tagjainak egymáshoz tartozását, miként az egyén testi és lelki egészségét (XXI. Nemzeti Sportstratégia, 2007). A közjó fogalmát a II. vatikáni zsinat így fogalmazza meg: "azon társadalmi életfeltételek összessége, melyek mind a csoportoknak, mind az egyes tagoknak lehetővé teszik, hogy teljesebben és könnyebben elérjék tökéletességüket" (vatican.va, é.n.).

Ennél fogva szabadidősportban való részvétel az egyénre és a társadalomra egyaránt hatást gyakorol. Az öndeterminációs elméletnek (SDT) fontos szerepe van abban, hogy megértsük mi a sportban az egyéni és társadalmi érdekek motivációit (Peachey et al., 2018). Az Öndeterminációs elméletet (SDT) Ryan és Deci alkotta meg, az SDT az emberi motiváció és a személyiség kutatása, amely hagyományos empirikus módszereket alkalmaz, miközben egy organizmikus metaelmélet, amely kiemeli az önszabályozás és a belső erőforrások fontosságát. Az elméletet lévén, hogy egy motivációs elmületről beszélünk az évek során többször fejlesztették. A legfrissebb verzió, amit a sportmotivációs skálák (SMS) is alkalmaznak hat szabályozási faktort különböztetnek meg (Ryan & Deci, 2000). Tóth és Máté (2024) alapján a fogyatékossgal élő személyek sportmotivációjában az introjektált és identifikált szabályozás játszik kulcsszerepet. Az introjektált és identifikált szabályozás leginkább a társadalmi beilleszkedésben nyilvánul meg a fogyatékossgal élő személyek számára.

### 2.2.3. A sport üzleti keretei

A sport az elmúlt évtizedekben „elüzletiesedett”. Ugyanakkor alapvető társadalmi értékei ma is változatlanok. Ezt az állítást a sportvállalatok történeleme még jobban alátámasztja. A sportvállalatok történetüket tekintve többnyire társadalmi kezdeményezésre nonprofit egyesületekként kerültek megalapításra és csak a média, valamint a szponzorok megjelenését követően alakultak át gazdasági társaságokká, tehát napjainkban is inkább a két szektor határán találhatóak. A nagy amerikai ligákat a piaci mechanizmus elvei szerint alapították és ezek a ligák szabályozásuknak és helyzetüknek köszönhetően szinte monopol helyzetben vannak. Ennek köszönhetően az első sportgazdasági kutatások is az Egyesült Államokban valósultak meg (András, 2015; András et al., 2019).

A társadalmi vállalkozások éppen úgy ahogy a sportegyesületek a két szektor határán helyezkednek el, a különbségeket a 2. táblázatban foglaltam össze:

|  | Nonprofit | Társadalmi vállalkozás | Forprofit |
|--|-----------|------------------------|-----------|
|--|-----------|------------------------|-----------|

|                                               |                                                                              |                                                                                                 |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Konstitutív<br/>(alkotó)<br/>jellemzők</b> | Magánszektor,<br>demokratikus, fő cél a<br>tagok hasznának<br>maximalizálása | Magánszektor része,<br>demokratikus, a társadalmi<br>haszon és a profitmaximalizálása<br>is cél | Magánszektor része,<br>önérdekkövetés, fő cél a<br>tulajdonosi értékteremtés<br>(nyereség) elérése |
| <b>Gazdasági<br/>jellemzők</b>                | Tagdíj                                                                       | Sávós belépődíj, a fogyasztói<br>igények kielégítése a társadalmi<br>haszon mellett → közjó     | Belépődíj, a fogyasztói igények<br>magas szintű kielégítése                                        |

2. táblázat: A nonprofit és a forprofit szolgáltatók összehasonlítása, a társadalmi vállalkozásokkal, Szabó, 2012, valamint Marelich & Bolton, 2010 alapján saját szerkesztés, 2024

A társadalmi vállalkozók számára a sport iparága jó lehetőség a nonprofit és üzleti szektor közötti „szakadék” áthidalására. Mivel sok sportszervezet részesül állami támogatásban ezért a társadalmi vállalkozás jó lehetőséget jelenthet a sportvezetők számára. A sportágazat gyakran az innováció és a fejlődés motorja így tehát a társadalmi vállalkozók számára is ideális lehet (Ratten, 2019). Az európai sport gazdasági keretei az amerikaiaktól eltérően több teret és lehetőséget hagynak a társadalmi vállalkozások alapítására a sportban. Ugyanakkor Krátki (2022) valamint Sandberg, Elliott, és Petchel (2020) alapján az Egyesült Államokban napjainkban már a társadalmi vállalkozások körében is elkezdődött az „elüzletiesedés”. A folyamat főleg az olyan vállalkozásoknál figyelhető meg, ahol a vállalkozó vállalkozói orientációval rendelkezik. A piacosodás azokban a társadalmi vállalkozásokban, amelyek továbbra is az eredeti társadalmi célt tartják fontosnak kevésbé jellemző. „A piacosodási jelenség oka lehet szervezeti nyomás, környezeti változás, továbbá új termék vagy szolgáltatás létrehozásának igénye” (Krátki, 2022, p. 53). A továbbiakban a társadalmi vállalkozások és a sport kapcsolatáról lesz szó

### 2.3. Sportfókuszú társadalmi vállalkozások

#### 2.3.1. A sportfókuszú társadalmi vállalkozások konceptuális keretei

Ratten (2010) kutatása alapján a társadalmi vállalkozások egyre népszerűbbek, de a sport iparágába való integrálása lassú folyamat. Ennek oka Dingle és Mallen (2020) alapján a sport, mint alrendszer összetettségében rejlik, mert a fenntartható működésbe az összes érintett be kell vonni. A sportvállalatoknak olyan saját jellemzőik vannak, amelyek megkülönböztetik azokat más vállalatoktól és amelyek megváltoztatják a viselkedésüket (Ratten, 2011b). A társadalmi vállalkozás (social entrepreneurship) egyre elismertebb a sportban társadalmi jó(l)lét teremtő képessége miatt. A sportvállalkozások társadalmilag felelősen működnek, hogy megkülönböztessék magukat a sport negatív társadalmi következményeit kezeljék (Ratten, 2019). A sportfókuszú társadalmi vállalkozások csak abban különböznek más társadalmi vállalkozásoktól, hogy a sportot helyezik tevékenységük középpontjába.

A sportfókuszú (sport-based) társadalmi vállalkozás maximalizálja a társadalmi értékteremtést, emellett a sportot a társadalmi fenntarthatóság, az életminőség és a jó(l)lét javítása érdekében használja (Jamaludin et al., 2022). A társadalmi vállalkozások a sportban képesek lennének kielégíteni a társadalmi igényeket, hogy ha a közintézmények vagy a piac felügyelné, hasznot hozva a közösségeknek előre mozdítva az esélyegyenlőséget és a társadalmi kohéziót.

A sporttársadalomnak kiemelkedően fontos szerepe van a társadalmi vállalkozások térnyerésében, különösen a vidéki közösségekben játszik nagy szerepet a közösségi kohézió kialakításában. Kamyuka és társai (2023) tanulmánya szerint a sportfókuszú társadalmi vállalkozásokkal foglalkozó cikkek többnyire eurócentrikusak és kevésbé koncentrálnak a periférikus országokra, pedig a szerzők véleménye alapján a sportban működő társadalmi vállalkozásokból az afrikai országok profitálhatnának igazán.

Mivel a sport összeköti és összehozza az embereket ezért a sporttal kapcsolatos üzleti vállalkozásokba még könnyebb önkénteseket bevonni (Ratten and Tajeddini, 2019). „A sportpolitika hasznos módot kínál a társadalmi célok üzleti vállalkozásokon keresztül történő bevonására. Ezen túlmenően a sportpolitika tartalmazhat olyan célokat, amelyek a közpolitikához kapcsolódnak, mint például a fenntarthatósági szempontok” (Ratten, 2019 p. 141). A sportfókuszú társadalmi vállalkozásnak három pillére van, amelyeket figyelembe kell venni, (1) a társadalmi értékteremtést, a (2) vállalkozói megközelítést, (3) a sportot (Peterson & Schenker, 2018). Constantin és társai (2020) négy szempontot határoznak meg arra vonatkozóan, hogy a sport és a társadalmi vállalkozások miért kapcsolhatóak össze, (1) a sport innovációs képessége miatt, (2) a sport alkalmazkodó képessége miatt, mert képes a társadalom szélesebb körét is megszólítani, (3) a sport folyamatos fejlődése és a benne működő változ(tat)ásvezetés miatt, (4) mert a sport egy interdiszciplináris ágazat.

A továbbiakban a fentebb említett szempontokat fogom részletesebben is bemutatni, kiegészítve a korábbi elméleti kereteket, emellett célom bemutatni azt is, hogy mely szempontok mentén fogom bemutatni kutatásom tárgyát.

### **2.3.2. Vállalkozói megközelítés**

A sport dinamikus iparágában is számtalan vállalkozói attitűdre van szükség. Ezek közül az egyik, az éberség, amely három tényezőből áll, (1) az új információk keresése, (2) a rendelkezésre álló információk szűrése, (3) az információkban rejlő lehetőségek értékelése (Tang et al., 2012). Williams és Williams (2014) kutatása megkülönbözteti egymástól az „opportunity” és a „necessity” vállalkozókat, míg előbbi olyan egyének, akik a kínálgató lehetőségeket kihasználva vállalkoznak, ezzel szemben az utóbbi csoportba tartozó vállalkozók, akik azért vállalkoznak, mert nincs más alternatívájuk.

A sport iparágában ezt úgy implementálhatjuk, hogy a lehetőségeket kereső vállalkozók a sportban létrehozott társadalmi vállalkozásokat a társadalmi kapcsolatok építésére és az üzleti lehetőségek kihasználása céljából hozzák létre. A szükségvállalkozók a sportban a sportvállalkozások mellett indítanak társadalmi vállalkozásokat a profit és a hírnév miatt (Ratten, 2019). Ugyanakkor azt is fontos kiemelni, hogy a sportfókuszú társadalmi vállalkozásokban nagy szerepe van a vállalkozónak. A vállalkozói megközelítésnek a fentebb említett Williams és Williams (2014) csoportosításon kívül számos más megközelítése van, a kutatás szempontjából leginkább Schumpeter (1980) tanulmánya a releváns a szerző úgy gondolja, hogy a vállalkozás sikere a vállalkozó innovációs képességén múlik.

### **2.3.3. Társadalmi értékteremtés**

A sportszervezeteket gyakran összeköti egy közös cél. A kollektív döntéshozatalhoz és a társadalmi vállalkozás sikeres felépítéséhez fontos, hogy az érintettek lássák a társadalmi vállalkozás előnyeit és azonos nézeteket képviseljenek (Ferreira et al., 2017).

Ratten és társai (2019) szerint a társadalmi vállalkozások számának növelése a sportágazatban a nemzetközi versenyképesség kulcsa. Ferreira és társai (2016) kutatása alapján a nemzetközi versenyképességgel együtt járt a sport globalizációja is, amit az innovációk és a technológia fejlődése tett lehetővé. A fejlődés azonban rohamosan növelte az iparágat így az telítetté vált, ami pedig hatással volt a sportpolitikára is.

A sportszervezetek nagy szerepet játszanak a közösség gazdasági fejlődésében, különösen, ha társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódnak. A helyi közösségi kohézió kiépítésében a sportvállalkozások hatékony mechanizmust jelenthetnek. A sportfókuszú társadalmi vállalkozások vezető szerepet tölthetnek be az értékteremtésben azáltal, hogy elősegítik az önszerveződési és foglalkoztatási lehetőségeket a közösségekben. A társadalmi vállalkozások előnye a tisztán nonprofit kezdeményezésekkel szemben, hogy a közösségfejlesztést támogató és jövedelemteremtő szolgáltatást nyújtanak (Borquist & De Bruin, 2019). A közösségekben a vállalkozói ökoszisztémák irányítási folyamatával kapcsolatos két fő nézet az alulról felfelé és a felülről lefelé irányuló megközelítés (Neumeyer et al., 2018).

Ennélfogva a sportszervezetek küldetése sportágtól és környezettől függően eltérőek lehetnek. A második jellemző szerint a sportszervezeteket egyének irányítják, nem egy külön szervezet. A harmadik jellemző okán a sportklubok részesülhetnek állami támogatásban vagy adókedvezményben. Az ellenőrzésben a típustól függően különböző érintettek vesznek részt (Ratten, 2019). A sportszervezetek működésében a különböző érintettek mind fontos szerepet töltenek be, ám vannak másodlagos érintettek is, akiket nehezebb elérni azonban siker esetén nagyobb érdeklődést mutatnak (Ratten, 2019). A sportfókuszú társadalmi vállalkozások

érintettjeit Chikán (2020), András (2003), Máté (2022a) valamint G. Fekete és társai (2017) kutatásainak felhasználásával így azonosítottam: tulajdonosok/menedzserek, munkavállalók, fogyasztók, szponzorok, versenytársak, média, helyi közösség, állam, stratégiai partnerek, önkéntesek, tanácsadók, kutatóintézetek, hitelesítők. Ez alapján is jól látható a sport erős társadalmi beágyazottsága, ami a közösségi kohézió mellett a vállalkozások számára is előnyös. Hiszen a közösségek szociokulturális háttérét és életminőségét növeli. A sportszervezetek emellett jelentős állami és helyi támogatásban is részesülhetnek. A sportban gyakoribb a felülről történő irányítás, de ennek eredményességéhez a kormányzati politikák és az üzleti érdekek összehangolására van szükség, amelyek ösztönzik az innovációt és elősegítik a vállalkozói szemléletet és a stratégiai tervezést (Ratten, 2019).

#### **2.3.4. Innovációs környezet a sportban**

A sport innovációs képességéről már korábban is több szó esett, akár a társadalmi innováció akár Ratten (2019) gondolatai alapján. Sárközy (2017) tanulmánya több sporttal kapcsolatos területen (sportruházat, sportorvoslás) is hangsúlyozza az innováció és a technológiai fejlődés fontosságát a sportban.

A sport alkalmazkodó képessége és a folyamatos fejlődés a dinamikus képességeknek is köszönhető. A dinamikus képességek a meghatározás szerint „a szervezet és vezetőinek azon képessége, hogy építsen, integráljon és újrakonfiguráljon belső és külső kompetenciákat a komplex és gyorsan változó környezet kezelésére” (Al-Aali & Teece, 2014 p.104). Összetett környezetben a dinamikus képességek perspektíváját használják a megfelelő lehetőségek azonosítására. A sportszervezetek számára fontos, hogy a lehetőségek feltárulásakor időben reagáljanak. A szervezeti rugalmasság a szervezetek azon képesség a változó környezetre reagálni tudjon és ahhoz alkalmazkodjon (Osborn and Hunt, 2007).

Továbbá a dinamikus képességekből kiindulva, „a változásvezetés olyan vezetői tevékenység, melynek célja a környezeti adaptáció és szervezeti megújulás érdekében szükséges változások felismerése, előkészítése, tervezése, megvalósítása és fenntartása” (Csedő & Zavarkó, 2019 p. 8). A sportról, mint interdiszciplináris és multiplikatív ágazatról a dolgozat bevezetésében már esett szó.

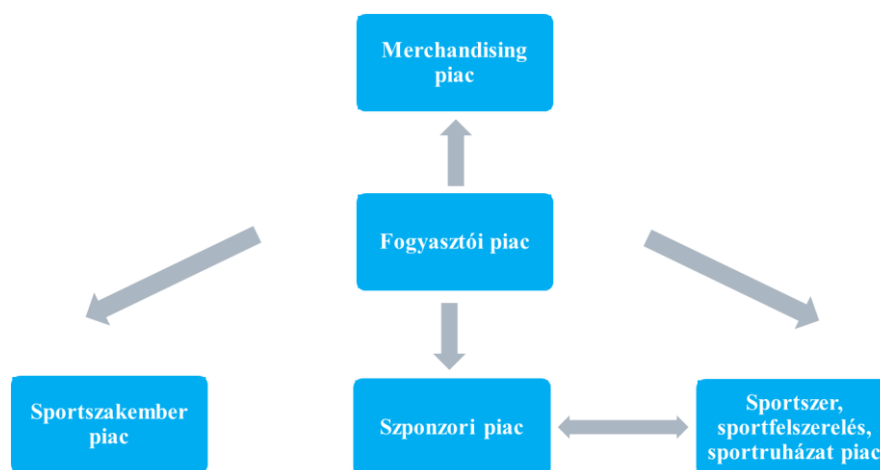
Végezetül fontos megemlíteni, hogy a társadalmi vállalkozások és innovációk létrejöttét a sportban olyan váratlan tényezők és nem sport specifikus tényezők is befolyásolják, mint a pandémia, az E-sport vagy az online sportolási lehetőségek (Hammerschmidt et al., 2022).

Összeségében tehát az látható, hogy a sportfókuszú társadalmi vállalkozások kulcsfontosságú szerepet játszanak egy jobb globális társadalom kialakításában a társadalmi problémák kezelésével és a társadalmi jó(l)lét előre mozdításával. Emellett a sportágazatban rendelkeznek

a szükséges társadalmi háttérrel, tudással és innovációs képességgel, azonban a megfelelő tudományos szakirodalmi háttér még hiányzik a nemzetközi tudományos életből, pedig a gyakorlat a mindennapokban már régóta megtalálható, mivel a sportfókuszú társadalmi vállalkozásoknak számos gazdasági és társadalmi előnye van. Végül a sportfókuszú társadalmi vállalkozások számának növelése a nemzetközi versenyképesség kulcsa is lehet a jövőben (Ratten, 2011a; Ratten et al., 2019; Ratten, 2019).

#### 2.4.A szabadidősport piaci és a szabadidősport-rendezvények

Az alfejezet célja bemutatni a szabadidősport piacait Szabó (2024) alapján, mivel a SUHANJ! az alapítványon, a fitness termen és a szabadidősport-rendezvényeken keresztül is kapcsolódik a szabadidősport piacihoz. „Szabadidősport központi terméke a sportrendezvények, amely a szabadidősport összes piacára hatást gyakorol” (Máté, 2022b, p. 4). A szabadidősport esetében a következő piacokat különböztetjük meg: a fogyasztói piac, a szponzori piac és a merchandising piac, a sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca és a sportszakember piac (Szabó, 2024).



3. ábra: A szabadidősport piaci Szabó, 2024 alapján saját szerkesztés, 2024

A sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piacán a gyártók egyfajta szállítóként jelennek meg a sportszolgáltatók számára. A szponzori piaccal való kölcsönhatás megmutatkozik a társadalmi felelősségvállalásban, a marketingben, az innovációban és a kutatás-fejlesztésben. A kutatás szempontjából a sportszerek és sportfelszerelések a relevánsabbak, annál is inkább, mert itt találunk lényeges különbségeket az épek sportjához képest. A szponzorációs piachoz kapcsolódóan a XXI. Nemzeti Sportstratégia (2007) úgy fogalmaz, hogy „kevés az olyan, sportot ösztönző kedvezmény, támogatás, amit az ágazatban tevékenykedők igénybe tudnak venni. Hiányoznak a sportpiacot élénkítő, a hátrányos helyzetű rétegek sportolását segítő megoldások. A sport szponzorálását vállalók köre igen változó, a szponzorációs gyakorlat a nemzetközi mintáktól lényegesen eltér”. A sportszakemberek piacán a szakemberek tudása és

képzettsége jelent értéket. A fogyatékossgal élő sportolók esetében a sportszakemberek megfelelő képzettsége különösen fontos. A merchandising piac a szabadidősport esetében éppúgy, mint a hivatásos sport esetében szorosan kapcsolódik a sportrendezvényekhez. A merchandising termékek segítenek megfoghatóvá tenni egy sportvállalkozás szolgáltatását, emellett PR értéke van és a vállalat megítélésének javításában is hasznosak (Szabó, 2024). Végül, de nem utolsósorban a legfontosabb piac a fogyasztói piac, a fogyasztó azért sportol, mert számára ez értéket teremt. A csere tárgya a megfoghatatlan, tapasztalati és szubjektív élmény, ahol egyidejűleg történik a termelés és a fogyasztás (Szabó, 2024). A fogyasztó számára a minőség a hozzáférhetőség és annak költségei kiemelten fontosak, a fogyatékossgal élő fogyasztók számára pedig különösképpen az. A társadalmi felelősségvállalás megjelenik a futórendezvényeken is, a jótékonyági futásokon keresztül. Gósi (2019) alapján a jótékonyági futás lényege, hogy az elsőtől a negyvenkettedik kilométerig segítséget próbál nyújtani. Ez a segítségnyújtás többféle formában is megvalósulhat, az egyik az integrált futás, a másik pedig az adománygyűjtés, ezen belül is az adománygyűjtésnek számos formája és célja lehet. Többek között a konkrét cél köré szervezett rendezvényektől, az egy-egy kilométer felajánlásán át az ingyenes nevezési lehetőségekig.

### **3. A kutatás tárgya és módszertana**

#### **3.1. Kutatás tárgya: A Fitnesz iparág elemzése**

A szabadidősportban is találunk számos üzleti példát, ezek közül kiemelkednek a fitnesztermek, ahol a fogyasztói igények egyre inkább bővülnek így a fitnesztermek tulajdonosainak üzleti szemlélettel kell rendelkezni, hogy a látens igényekre megfelelően tudjanak reagálni. Az állami és az üzleti érdekek eredményes sportban való találkozásának iskolapéldája Melbourne (Ratten, 2019).

Kotler (1991) szerint az, hogy a vállalat milyen versenystartégiát folytat attól függ milyen pozícióból indul a versenyben? A célpiacon játszott szerepük alapján a vállalatokat 4 csoportba sorolhatjuk: vezető, kihívó, követő és meghúzó. Deme és Terek (2019) kutatása alapján azt látható, hogy a SUHANJ! Fitness szolgáltatásai és árképzése nagyon hasonló a versenytársaihoz, amiért mégis a meghúzó szerepbe sorolható az éppen a társadalmi hatás és a vállalkozás jellege.

Megfigyelhető, hogy a nagyobb, komplex termeket részesítik előnyben a vendégek a kisebb termekkel szemben (Szabó, 2012). Az edzőtermi edzések népszerű mozgásforma a fogyasztók körében (Szabó, 2024).

A szolgáltatásokat, mint amelyet a szabadidősport is nyújt sajátossága az úgynevezett SHIPIT elv, amit Szabó (2024) alapján mutatok be. S mint Specializáció vagyis, hogy a fogyasztó

igényeinek és aktuális fizikai állapotának megfelelő edzésben vehessen részt ebben a sportolónak és az őt segítő sportszakembernek egyaránt nagy felelőssége van. A T a szolgáltatás és a technológia kapcsolatát írja le, aminek a pandémia és az online edzések idején különösen nagy volt a jelentősége volt. H, mint heterogenitás a szolgáltatások sokszínűségére utal. Egy szolgáltatás minősége és teljesítménye belső és külső okok miatt eltérő lehet. Az I a szolgáltatás természetére, vagyis annak megfoghatatlanságára utal. A szolgáltatás helyszínének és az ott dolgozók hozzáállásának nagy szerepe van a szolgáltatás minőségében, mivel csak használat közben ismerhetjük a szolgáltatást. A szolgáltatásokból nem halmozható fel készlet, nem raktározhatók (P). Az elválaszthatatlanság (I) szerint szolgáltatások nyújtása és felhasználása időben és térben elválaszthatatlan egymástól. A továbbiakban a fitness iparág helyzetéről lesz szó.

A SUHANJ! Fitness társadalmi vállalkozás elindításával a SUHANJ! Alapítvány globális szinten „sokat érő” iparágba csatlakozott be. 2019-ben globálisan 94 milliárd dollár volt a fitnessszektor bevétele, míg 2011-ben még csak 72,75 milliárd (IHRSA, 2020). A BIG FIVE ugyanaz az öt ország (Németország, Egyesült Királyság, Franciaország, Olaszország, Spanyolország), mint a hivatásos футбол esetében, ők adják az európai piac teljes bevételének 65 százalékát. Európában 2018-ban közel 62 000 klub működött 27,2 milliárd eurós összbevétellel és 62,2 millió fitnessklubtaggal. A 30 legnagyobb szolgáltató a piac negyedét uralja 15,4 millió taggal (Deloitte, 2019). Közép- és Kelet-Európában a fitnessközpontokba járó sportolók aránya alacsonyabb az uniós átlagnál (Havran et al., 2021).

### **3.2. A kutatás módszertana**

A téma komplex vizsgálata érdekében a kutatásom során primer és szekunder kutatásokat végeztem ezek eredményeit a 4. és 5. fejezetben mutatom be. „A primer kutatás még nem ismert és publikált, eredeti adatok saját kutatási célra történő megszerzését jelenti. A primer kutatást a kvalitatív és a kvantitatív kutatások alkotják” (Bauer, et al., 2016). „Szekunder kutatáson a mások által felvett és közzétett, általában más kutatási célt szolgáló adatok megszerzését értjük” (Bauer, et al., 2016). A szekunder kutatás segítségével nemzetközi példák alapján készítettem elő a primer kutatásomat, aminek újdonság értékét az adja, hogy még nem volt ilyen kutatás.

Az elméleti keretek meghatározása után a témát hazai és nemzetközi kutatási keretbe helyezem. A témához kapcsolódó kutatások, interjúk meghatározó szerepet játszottak a módszertan és az empirikus kutatások megtervezésében. Ehhez szekunder adatokat gyűjtöttem és rendszereztem, ezt a 4. táblázatban foglaltam össze:

|                                        | Hazai                 | Nemzetközi           |                            |                             |                 |
|----------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Sportfókuszú<br>társadalmi vállalkozás | Deme &<br>Terék, 2019 | Alive and<br>Kicking | Constantin et<br>al., 2020 | Aspire<br>Leisure<br>Centre | Ratten,<br>2018 |

3. táblázat: A kutatási terület releváns kutatásainak, összefoglalása, saját szerkesztés, 2024

Az empirikus kutatás során kvalitatív módszerek kerülnek alkalmazásra. A kutatás során a teljesség/kiegészítés módszerét (“Completeness”) alkalmazom. “Eszerint, ha az egyik módszer által kapott eredmények hiányosak, a hiány eltüntetésére egy másik módszer lehet alkalmas” (Bryman, 2012 p. 637).

A kvalitatív kutatás jól alkalmazható az egy személy tapasztalatának vagy magatartásának feltárására, vagy ha szeretnénk megérteni egy jelenséget (Ghauri, 2004). A kvalitatív kutatás alapja félig strukturált szakmai interjúk készítése, dokumentumelemzés és résztvevő megfigyelés, amelynek célja a sportolási lehetőségek felmérése és a hazai helyzet értékelése. Az interjúkat a szekunder kutatásaim alapján félig strukturáltam, három témakörben (sportolási lehetőségek, értékteremtés, sportrendezvények) gyűjtöttem inputokat.

A résztvevői megfigyelés során pontosabban értelmezhető és megérthető a megfigyelt magatartás, attitűd és helyzet, és oly módon ragadható meg a társadalmi magatartás dinamikája, amely kérdőívvel és interjúval nem lehetséges (Ghauri & Grønhaug, 2016). A résztvevői megfigyelés mellett azért döntöttem, mert ezáltal terepen, testközelből vizsgálhattam mind a helyszínt, mind pedig a vendégkört. Ennélfogva nem csak mások tapasztalatait ismerhettem meg, hanem saját magam gyűjthettem tapasztalatokat. A kutatási célú megfigyelésemet a kutatási kérdéshez kapcsolódóan terveztem meg.

A szakértői interjúkat Kvale (1996) hét lépése alapján terveztem meg és építettem fel. Első lépésként az elméleti keretek és a résztvevő megfigyelés alapján tematizáltam a kérdéseimet. Az interjúzás előzményeként meghatároztam az interjúalanyok körét és informálódtam róluk, hogy minél hasznosabb és hatékonyabbak lehessenek az interjúk. Ezután az interjúzás következett, melynek során feltettem az előzetesen összeírt kérdéseket, illetve az adott válaszok alapján felmerült újabbakat is. Az interjúkat követően az interjúalanyok beleegyezésével készült hangfelvételek alapján az interjúk szövegét olvasható formába öntöttem a Teams segítségével, hogy a későbbiekben könnyebben tudjak vele dolgozni. Az elemzési szakaszban a kutatás szempontjából leginkább releváns részeket kielemeztem, és megterveztem, hogy hogyan is fogom a kapott információkat megjeleníteni a dolgozatban. A végső lépés a tudósítás, melynek keretein belül bemutatom az interjúkban megszerzett információkat és az ezek alapján feltárt eredményeket az olvasóknak. A kutatás elemző összefoglalásaként egy esettanulmányt

készítettem. Az esettanulmány célja leggyakrabban az esetek specialitásának bemutatása a cél, nem pedig az általános vonások kiemelése (Takács, 2017). Az esettanulmány-módszernél gyakran alkalmazott technika a dokumentumok vizsgálata szekunder kutatásként, illetve interjúk készítése, melyet ki lehet egészíteni a résztvevők megfigyelésével (Simon, 2016). A kutatás eredményei a módszertani korlátok okán nem általánosíthatóak. Interjúalanyaimat és a kiválasztás szempontjait az 5. fejezetben mutatom be.



4. ábra: A dolgozat módszertani eszközeinek rendszere, saját szerkesztés, 2024

### 3.3. A kutatás korlátai

Az eredmények és következtetések érvényesége nem biztosított, mivel a kutatás számos korláttal rendelkezik. A kutatás szakirodalmi korlátai közé tartozik, hogy a téma nemzetközileg és hazai szinten még egyaránt keveset kutatott. Emellett a kutatás elméleti kereteinek meghatározását nehezítette egyben a kutatás egyik korlátjaként említhető, hogy a társadalmi vállalkozásoknak nincsen egységesen elfogadott definíciója. A sportfókuszú társadalmi vállalkozások konceptuális keretei pedig nemzetközi környezetben kerültek meghatározásra, így azokat teljes mértékben nem lehet adaptálni a magyar környezetre annak sajátosságai miatt. A kutatás korlátjaként említhető továbbá, hogy a SUHANJ! Alapítvány és Fitness egy kis társadalmi vállalkozás, ennél fogva kapacitáshiány miatt az elkészíthető interjúk száma is korlátozott volt. Végezetül a kutatás korlátai közé tartozik, hogy az előre tervezett minimum öt résztvevő megfigyelési alkalomból csak kettőt sikerült megvalósítani, azokat is azonos időpontban.

## 4. Szekunder kutatás eredményei - Nemzetközi jó gyakorlatok

A sportfókuszú társadalmi vállalkozás társadalmi küldetése közvetlenül a sporttevékenységen keresztül valósul meg (pl. egy rögbi program használatával, hogy az iskolán kívüli gyerekeket távol tartsa az utcától), vagy mint fő termék/szolgáltatás, a sport, a programok kiegészítő eleme (Bjärsholm, 2017). Ez utóbbira példa egy olyan vállalkozás, mint az Alive and Kicking (2023),

amely futball-labdákat gyárt és értékesít, de a szervezet ingyenes szexuális felvilágosító előadásokat is tart az iskolákban. A vállalkozást korábban a terjeszkedés okozta csődtől a Metro nagyvállalat mentette meg, így mára Kenyán kívül Ghánában és Zambiában vannak jelen. A vállalkozásnak saját labdarúgó csapata is van az AKFC amelyiknek a hivatalos mezsponzora a Hummel. „A Ball for Africa” kezdeményezésnek köszönhetően a vállalkozás a kiskereskedelemben és Európában is megtalálható. Alapítója, Jim Cogan tanár.

Constantin és társai (2020) kutatása Romániából hoz példákat a sportfókuszú társadalmi vállalkozások sikeres működésére. Románia a rendszerváltást követően számos társadalmi kihívással nézett szembe, amelyek megoldása teret engedett a vállalkozásoknak köztük a társadalmi vállalkozásoknak. A „Rowmânia” projekt Ivan Patzaichin világbajnok kenus nevéhez fűződik. Az „Ivan Patzaichin – Mila 23” egyesület az ökoturizmust népszerűsíti, a Duna deltájában. Az egyesület keretein belül kifejlesztették a „canotca” -t, ami a sportkenu és egy hagyományos román halászhajó keresztezéséből jött létre. Gheorghe Hagi labdarúgó akadémiaja is egy társadalmi vállalkozáshoz hasonlóan működik, mivel elit játékosok sportakadémiaja ugyanakkor nyereséget termel, de ennek a nyereségnek egy részét szociális ösztöndíjként visszaforgatják, hogy a hátrányosabb helyzetű gyerekek sportolása folyamatosan biztosítva legyen. A harmadik projekt egy-apa fia pároshoz kötődik, a VK Soccer sportklub is hátrányos helyzetű gyerekek sportolását támogatja emellett olyan kezdeményezéseket támogat, mint a nők labdarúgásban való részvétele. Az utolsó projekt a „Climb Again” egyesület Claudiu Miu hegymászó nevével fémjelzett. Az egyesület célja a fogyatékossgal élők személyek támogatása, fizikai aktivitásuk növelése. Claudiu Miu saját hírnevét is felhasználta ahhoz, hogy támogatókat szerezzen. A fenti kezdeményezések sikerére reagálva a Román Labdarúgó Szövetség elindította hároméves projektjét „labdarúgás és társadalmi vállalkozások” néven (Constantin et al., 2020).

A Santa Cruz World Surfing Reserve jó példa a sport és a társadalmi innováció kapcsolatára. A kezdeményezés célja, hogy Californiában olyan szörfözési területeket alakítsanak ki, amelyek nem tesznek kárt a természeti környezetben. A megfelelési kritériumok a következők, a szörfözés minősége, gyakorisága, környezeti adottságok, kulturális jellemzők és történelem. A Santa Cruz World Surfing Reserve, amely a Monterey Bay National Marine Sanctuary közelében található, amely védett természetes tengeri környezet közelében található 23 szörfözési helyet magába foglaló szörfrezervátum (Ratten, 2018). Moustakas és Kalina (2020) kutatása úgy találta, hogy Németországban a sportolók és a „kettős életpályamodell” lehet a sportfókuszú társadalmi vállalkozások kulcsa, azonban az országban a gyakorlat még nem túl kiépült, de a Német Olimpiai Bizottság is támogatja a fejlődést.

Az Aspire Leisure Centre (továbbiakban: ALC) a honlapjuk leírása szerint Európa első integrált szabadidőközpontja ([aspireleisurecentre.org.uk](http://aspireleisurecentre.org.uk), é.n.).

A központ elsősorban a gerincvelő-sérültekre fókuszál, mint a fogyatékkal élő személyek célcsoportja. Az ALC víziója, hogy felszámolják a fizikai és gazdasági akadályokat, valamint, hogy eloszlassák a társadalmi előítéleteket, amelyek megosztják a társadalmat ([aspireleisurecentre.org.uk](http://aspireleisurecentre.org.uk), é.n.). Az 1983-ban alapított szabadidőközpont a „Royal National Orthopaedic Hospital” területén található, alapítói (többek között egy orvos és egy vállalkozó) az alábbi értékeket határozták meg az alapításkor, egyenlőség, megoldások és energia, amit a folyamatos fejlesztésekre fordítanak. Az ACL a hivatásos sportra is nagy figyelmet fordít, például edzési lehetőséget biztosít London legsikeresebb és legnagyobb kerekesszékes-kosárlabda csapatának és más sportágak versenyzőinek. Az ACL-ben található egy 31 fős úszómedence, tornaterem, sportközpont, táncterem és kávézó. A sportközpontban többféle kedvezmény van, külön a fogyatékkal élő sportolni vágyóknak és külön az épeknek. Az ACL a munkavállalók szempontjából is inkluzív ([aspireleisurecentre.org.uk](http://aspireleisurecentre.org.uk), é.n.).

A Boots for all sportszer-újrahasznosító ausztrál társadalmi vállalkozás célja, hogy megszüntesse a sport és a társadalmi integráció útjában álló akadályokat. Az egészséges életmód népszerűsítését is küldetésüknek tartják. Emellett hátrányos helyzetűeknek munkalehetőséget és továbbképzéseket is biztosít ([bootsforall.org.au](http://bootsforall.org.au), é.n.).

| Név                                     | Ország               | Társadalmi cél(csoport)                    | Sportág              | Alapító                               |
|-----------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| <b>Alive and Kicking</b>                | Kenya, Zambia, Ghána | Sportolási lehetőség és szexuális edukáció | Labdarúgás           | Jim Cogan tanár                       |
| <b>„Rowmánia”</b>                       | Románia              | Az ökoturizmus népszerűsítése, innoováció  | Kajak-kenu, túrakenu | Ivan Patzaichin világbajnok kenus     |
| <b>Gheorghe Hagi Football Academy</b>   |                      | Hátrányos helyzetű tehetségek támogatása   | Labdarúgás           | Gheorghe Hagi labdarúgó               |
| <b>VK Soccer</b>                        |                      | Nők és fiatalok támogatása                 | Labdarúgás           | Viorel Kraus (és fia) labdarúgó       |
| <b>„Climb Again”</b>                    |                      | Fogyatékkal élő személyek sportolása       | Hegymászás           | Claudiu Miu hegymászó                 |
| <b>Santa Cruz World Surfing Reserve</b> | Egyesült Államok     | A természeti környezet védelme             | Szörfözés            | Lakossági kezdeményezés               |
| <b>Aspire Leisure Centre</b>            | Egyesült Királyság   | Fogyatékkal élő személyek sportolása       | Szabadidősport       | „Royal National Orthopaedic Hospital” |
| <b>Boots for all</b>                    | Ausztrália           | Hátrányos helyzetűek támogatása            | Labdarúgás           | Lakossági kezdeményezés               |

4. táblázat: Sportfókuszú társadalmi vállalkozások, saját gyűjtés, 2024

A fenti példákból (4. táblázat) is jól látható, hogy milyen sokszínűek is a sportfókuszú társadalmi vállalkozások céljai, ami azonban közös bennük, hogy az alapító személye meghatározó a vállalkozás működtetésében. Valamint azt is fontos kiemelni, hogy ezek a

vállalkozók többnyire a lehetőségeket keresve indították a vállalkozásaikat. A bemutatott társadalmi vállalkozások számára fontos a környezetvédelem, a sport népszerűsítése és a hátrányos helyzetűek támogatása tehát aktívan tesznek az ENSZ által megfogalmazott fenntarthatósági célokért.

## 5. Primer kutatás eredményei

A kvalitatív kutatás során félig strukturált szakmai interjúkat készítettem, összesen négyet, a SUHANJ! Alapítvány és Fitness munkatársával és önkénteseivel, valamint egy kitekintő interjút. Az interjúk során három témakörben tettem fel kérdéseket. Az interjúk során szakmaiságra és objektivitásra törekedtem. A szakmai és szakértői interjúknak köszönhetően olyan megközelítésből nyerhettem bepillantást ebbe a világba, ami segített a vállalkozás működésének megértésében, és egy új szemléletet is adott. Az interjúalanyok kiválasztásában arra törekedtem, hogy minél több szemszögből megismerhessem a társadalmi vállalkozás működését és társadalmi hatását. Az interjúk mellett résztvevői megfigyelést is végeztem, a SUHANJ! Fitness-be, hogy személyes tapasztalatokat is gyűjtssek azonban a tervezett öt alkalomból csak kettő valósult meg. A kvalitatív kutatások eredményeit az elemzéseknél, illetve a Social Business Model Canvas-nél használom fel. Interjúalanyaimat a 5. táblázatban mutatom be, az interjú kérdéseket az 1. számú melléklet tartalmazza.

| Interjúalany | Név             | Pozíció                                 | A SUHANJ! 3 szóban                        |
|--------------|-----------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|
| I1           | Gulyás András   | tanuló, önkéntes, Suhangyal             | Lehetőség, erőt és lendületet ad          |
| I2           | Skrabut Regina  | tanuló, önkéntes, Suhangyal             | Közösség (támasz), integrált, menedékhely |
| I3           | Fenyvesi Zoltán | kommunikációs munkatárs, Suhangyal      | Nyitott, inspiráló, multikulturális       |
| I4           | Lengyel Zsófia  | fogyatékosügyi referens, Székesfehérvár | Pozitív, hasznos, kis közösség            |

5. táblázat: A kutatás szakértői interjúalanyai az interjúkészítés sorrendjében, saját kutatás, 2024

### 5.1. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness elemzése

Ebben az alfejezetben az elméleti háttérnél ismertetett keretek és modellek alapján fogom bemutatni a kutatás tárgyát, vagyis a SUHANJ! Alapítvány és Fitness-t. Elsőként a szabadidősport piaci alapján jellemzem a vállalkozást.

A fogyasztói piac a legfontosabb piac a szabadidősportban, mivel a fogyasztó a szolgáltatás célpontja, ezért nélküle nem működne a szabadidősport. Szabó (2024) alapján a sportban való részvétel nem alapvető szükséglet, hanem diszkrécionális jövedelem függő. A „sport for all” kezdeményezés és a CSR kezdeményezések sok esetben inkább csak marketing jellegűek. Ezzel ellentétben a SUHANJ! Fitness, ahogyan azt a célja és küldése is meghatározza, a mozgás örömét mindenki számára elérhetővé szeretné tenni, ezen cél mellé az elmúlt közel

másfél évtizedben sokan odaálltak. Ez alapján elmondható, hogy jelen példa esetében is fontos a többi piaccal való szoros kapcsolat.

A SUHANJ! Alapítvány és Fitness-t számos nagyvállalat támogatja. A Budapest Airport a Runaway-n keresztül évek óta támogatja az Alapítványon keresztül a Fitness-t is. Az UniCredit Bank társadalmi innovációs programján keresztül eszközök beszerzésében segítette a Fitness-t, a Knorr-Bremse szintén. A Telekomhoz például rendszeresen járnak vállalati rendezvényekre, amelynek elsődleges célja a szemléletformálás. Ehhez a szemléletformáláshoz kapcsolódik a Dóri-baba is, ami a SUHANJ! kabalájának is tekinthető. A szponzorok, támogatók közül még kiemelendő a Budapest Sportiroda (BSI), amely a SUHANJ! -al kötött megállapodás értelmében például a Telekom Vivicittán nevezési díj nélkül, szívesen fogadja a SUHANJ! versenyzőit, továbbá ezen a futórendezvényen kerül megrendezésre a SUHANJ! Futam is. A SUHANJ! Futam alátámasztja Máté (2022b) definícióját, illetve a SUHANJ! Alapítvány és Fitness mottóját, vagyis, hogy a „mozgás öröme mindenkié”.

A merchandising piac főleg a három legnagyobb futórendezvényre (WizzAir Félmaraton, Spar Maraton és a Telekom Vivicittá) való kitelepülésen keresztül valósul meg (I3). A merch termékek nagyon széleskörűek, vannak köztük sportruházatok és egyéb termékek, például karkötők és bögrék. A merch termékek vásárlásával is az Alapítványt és a társadalmi célt támogatják a vásárlók, tehát a merchandising piacon keresztül is megvalósul a társadalmi hasznosság, a termékek célja is a vállalkozáshoz hasonlóan a szemléletformálás.

A SUHANJ! Alapítvány és Fitness szükség esetén egyéni sporteszközökkel is igyekszik segíteni a Suhangyaloknak. A Fitness teremben található sportszerek kulcs erőforrások a vállalkozás számára, ugyanakkor versenyelőnyt is jelentenek, hiszen az eszközök jelentős része ép és fogyatékossgal élő sportolók számára egyaránt használható. A SUHANJ! Fitness ugyanakkor eszközkölcsönzőként is működik, mert a futórendezvényeken vagy a közös edzéseken való részvételhez onnan lehet különböző handbike-kat bérelni. I3 elmondta, hogy a vállalkozás jövőbeni tervei között szerepel, hogy nagyobb vidéki városokban is létrehozzanak eszközkölcsönzőket így juttatva el még több fogyatékossgal élő emberhez a mozgás örömét.

A társadalmi vállalkozás számára kiemelkedően fontos a szakemberek piaca, hiszen nélkülük nehezen működhetne a vállalkozás. Az edzők speciális képzést kapnak a munkavállalás előtt, ennél fogva tudásuk kulcs erőforrás, ami pedig tartós versenyelőnyt biztosít a vállalkozás számára. A SUHANJ! számára fontos, hogy az edzők versenyképes bért kapjanak, ezáltal csökkentve a fluktuációt, mert egyes fogyasztói célcsoportok számára fontos az állandóság.

Ugyanakkor a SUHANJ! -ről szintén elmondható, hogy a munkavállalók számára is inkluzív, például az úszásoktatást egy végtaghiányos edző vezeti. Számomra jól eső érzés volt, hogy az edzők akkor is szívesen segítettek az eszközök helyes használatában, ha éppen nem vettem igénybe a szolgáltatásaikat. Sőt akkor is odafigyeltek a helyes használatra és szívesen megmutatták akár többször is a helyes beállításokat, ha éppen másik vendéggel foglalkoztak.

Az elemzés alapján jól látható, hogy a SUHANJ! Alapítvány a Fitness termen és a szabadidősport-rendezvényeken való megjelenéssel a szabadidősport minden piacára hatást gyakorol, azonban a hatás mértéke az egyes piacok esetében eltérő. Az elemzés főbb megállapításait a 6. táblázatban foglaltam össze:

| A szabadidősport piacai                               | SUHANJ! Alapítvány és Fitness                                                                                          |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A fogyasztói piac                                     | Sportolni vágyók, akik az egészségük mellett a társadalomért is szeretnének tenni                                      |
| A szponzori piac                                      | A SUHANJ! -nak vannak magán és vállalati szponzorai, egyszeri és rendszeres.                                           |
| A merchandising piac                                  | Fő célja a bevételek növelése, az Alapítvány és a Fitness népszerűsítése és ezáltal a társadalmi értékteremtés a célja |
| A sportszerek, sportfelszerelések, sportruházat piaca | Szorosan összekapcsolódik a szponzori és a merchandising piaccal.                                                      |
| A sportszakember piac                                 | A SUHANJ! Fitness munkatársai nagyon speciális tudással rendelkeznek.                                                  |

6. táblázat: A szabadidősport piacai a SUHANJ! Fitness példáján keresztül Szabó (2024) alapján, saját szerkesztés, 2024

A szabadidősport piacain keresztül már jól láthatóak a SUHANJ! Alapítvány és Fitness, mint társadalmi vállalkozás érintettjei, azonban a téma komplex megértése érdekében fontosnak tartom külön is elemezni azokat egy érintett térkép segítségével.



5. ábra: A SUHANJ! érintett térképe (Chikán, 2020; András, 2003; Máté, 2022a; G. Fekete et al., 2017) alapján saját szerkesztés, 2024

A SUHANJ! Alapítvány és Fitness legfontosabb érintettjei közé tartoznak a fogyasztók és önkéntesek. Előbbi nélkül ugyebár nincs szolgáltatás, míg utóbbi a szabadidősport-rendezvényeken való részvételben és a népszerűsítésben nélkülözhetetlen. Interjúalanyaim egyet értettek abban, hogy az önkéntesek kiemelten fontosak a működésben. Az önkéntes toborzásban az interjúalanyaim elmondása alapján nagy szerepe van az iskolai közösségi szolgálatnak, mert sokan azon keresztül kezdenek el az Alapítványnál önkénteskedni és később is ott maradnak. *I2 például így vélekedett erről „hogya lehet akkor én a SUHANJ! Alapítványnál szeretném ezt a közösségi szolgálatot teljesíteni, mert követem a Kovács Patríciát és ő mindig megosztotta, a SUHANJ! -os eseményeket és én nagyon szeretem nézni képeken, mert a képek is azt igazolták vissza, hogy mennyire segítőkészek az emberek mennyire készülnek egy adott versenyre és ezt nagyon jó érzés volt nézni”. I1 osztálytársai például neki köszönhetően kezdtek el önkénteskedni, ami aztán hosszútávra szól. “Nálam az iskolából is eljöttek közösségi szolgálatra és leigazoltuk nekik az egészet, hiszen annyit jöttek segíteni. Viszont utána azt mondták, hogy ők továbbra is szeretnék a SUHANJ! -ban önkéntes munkát végezni, mert tetszik nekik, bevonzotta őket a közeg és maradnak”. Emellett az önkéntesekhez kapcsolódóan fontos kiemelni, hogy a döntéshozatalban is aktívan részt vesznek.*

Ehhez szorosan kapcsolódnak a futó közösségek, akik rendszerint a Suhangyalokon keresztül találkoznak az Alapítvánnyal. A futó közösségeken és a sportrendezvényeken keresztül a SUHANJ! társadalmi hatása is értelmezhető. *I1 ezt így fogalmazta meg: „Az embereknek a sportolási lehetőséget biztosítja a SUHANJ!, a lényeg, az együtt sportolás és ez azért fontos, mert a sport le tud olyan gátakat válaszfalakat bontani, amik alapból akár egy ép és egy ép, vagy akár egy ép és egy mozgássérült sportolók között vannak. Viszont a sport közben ezek elhalványulnak, vagy nagyrészt el is tűnnek, hiszen ugyanúgy egy százharminc kilométeres táv fárasztó, akármilyen fogyatékosággal él vagy nem él az illető és teljesíti azt”.*

*I3 a SUHANJ! közösségépítő hatását és a futórendezvényeken való jelenlétét emelte ki, „2011-ben, amikor én először futottam a versenyen, akkor kerekesszékkal mentem, azóta most már a maratonokon, félmaratonokon handbike-kal indulok. Illetve már nem egyedül vagyok, hanem még plusz 10-15 fő handbike-kal, kerekesszékkal, futókocsival szintén jön. Ez néhány évvel ezelőtt elképzelhetetlen lett volna”.*

A SUHANJ! szemléletformáló tevékenysége is nagyon meghatározó ezért például I1 és I3 is sokat tesznek, például a BKV sofőrök oktatóinak, hogy hogyan tudnak segíteni, többségük

nagyon segítőkész, de azért a hétköznapiak gyakorlata néha még mást mutat (I3). A futórendezvényeken például merch vásárlás közben is történik a szemléletformálás.

*I1 szerint a kisebb vidéki futórendezvényeken a szervezők többnyire nagyon nyitottak és segítőkészek „egy kisebb versenyen akár a nagyobb versenyeknél legyen meg az az infrastruktúra, hogy mondjuk el lehessen menni mosdóba kerekesszékkal, lehessen közlekedni rendesen ez a teljes akadálymentesítés. Viszont vannak olyan vidéki versenyek, amik nagyon jók, csak mondjuk van benne egy hatalmas emelkedő. Akkor azt mondják a szervezők, hogy lesznek ott emberek és akkor azok segítenek, mert ismernek engem mondjuk 5-10 éve, szeretnek, örülnek, hogy ott vagyunk a versenyükön. Szóval, itt is tök sok olyan dolog van, amiben azt mondják, hogy rugalmasak vagyunk és inkább oldjuk meg és ebben a SUHANJ! is nagyon nagy partner. Meg szerencse, hogy futó társadalom is egy ilyen nagyon jó közeg”.*

Áttérve a szponzorokra és a támogatókra, mint ahogyan azt már korábban említettem a SUHANJ! -nak nagyon sok támogatója van. A Fitness termet csak az Alapítványon keresztül lehet támogatni. *I1 a Budapest Airportot emelte ki, a vállalat a Runaway Run-on keresztül támogatja az Alapítványt, ami „egy nagyon limitált létszámú és különleges verseny ugye a SUHANJ! -nak mindig van egy meghívója, sőt adományt is kapott. 2 szervezetet támogatnak és az egyik a SUHANJ! de ugyanígy támogatták anno az edzőtermet”. I2 az Alapítvány és a DM közötti együttműködést emelte ki, amikor a szponzorokról kérdeztem, ez a támogatás egyben marketing és társadalmi felelősségvállalás is, mivel „amikor megnyílik valahol egy új DM, akkor odamegy a Kovács Patrícia egy órát kasszázni és akik ott vásárolnak abban az időben az az összeg, amit ott le vásárolt a fogyasztó az a teljes bevétel az Alapítványnak megy”. A szponzorok között korábban említettem már a Knorr-Bremse-t és az Unicredit Bankot, akik társadalmi innovációs programjainkon keresztül eszközökkel támogatták a SUHANJ! Fitness-t, utóbbi például 2016-ban.*

A helyi közösségek szerepe annyiban releváns a kutatás szempontjából, hogy a Fitness terem jól megközelíthető helyen található, ezenfelül mivel a belvárosban található számos külföldi vendége van a Fitness teremnek. A háború kitörése után a Fitness terem egy ideig menedékként és napköziként funkcionált az ukrán gyerekek és családok számára.

A tanácsadók, kutatóintézetek, hitelesítők szerepét a társadalmi vállalkozásokban G. Fekete és társai (2017) kutatása említi, azonban I1, I2 és I3 ezekkel kapcsolatban nem tudott információval szolgálni tovább irányítottak ezzel a kérdéssel (is) az alapítóhoz. Ebből is látszik

milyen fontos szerepe van a vállalkozó (alapító) személyének a sportfókuszú társadalmi vállalkozás működésében, ahogyan az a szekunder kutatások is alátámasztanak. Ezzel át is térnek a menedzsmentre, mint érintettre. Az egyik alapító Gusztos Péter, akinek a vállalkozásban betöltött szerepét és fontosságát az interjúalanyaim többször hangsúlyozták. Megállapítható, hogy a SUHANJ! Fitness esetében a szekunder kutatási eredményekhez hasonlóan kiemelkedően fontos szerepe van a vállalkozó személyének, aki, ahogy interjúalanyaim is elmondták inkább egy lehetőség vállalkozónak tekinthető a szakirodalom alapján. Az alapítvány második embere és egyben az operatív vezető Salamon Alexandra. Az edzők szerepéről a társadalmi vállalkozásban már sok szó esett, így azt ebben az alfejezetben nem tárgyalom külön. Az állam nem kulcsérintett, mivel a vállalkozás teljesen magán finanszírozású, ahogy azt *I3* is elmondta. Az állam befolyásoló képessége a szabályozási képessége miatt tekinthető magasnak, mivel a társadalmi vállalkozásokra vonatkozó szabályok a SUHANJ! Alapítvány és Fitness-t is érintik. A vállalkozás média megjelenése viszonylag alacsony, azonban ami megjelenik az főként pozitív. A vállalkozás főként a közösségi média felületeket használja a fogyasztók elérésére és a marketingre.

A SHIPIT-modell elméleti kereteit a kutatás tárgyánál már ismertettem Szabó (2024) alapján. A specializációnak (S) különösen nagy szerepe van, a SUHANJ! Fitness piaci működésében. Ebben a fitneszteremben multiplikatív módon teljesül, hiszen itt ép és fogyatékossgal élő sportolók is az igényeiknek és aktuális fizikai állapotának megfelelő edzésben vehet részt. A fogyasztó pedig aktív részese lehet a fitneszteremnek, hiszen, ha van valamilyen eszköz, amit valaki szívesen használna és a nagyobb közönség részéről is lehet rá igény, akkor abban az esetben az Alapítvány munkatársai igyekeznek azt beszerezni. *I1*, *I2* és *I3* elmondta, hogy nyáron várható egy nagyobb átalakítás, aminek során várhatóan az eszközpark is bővülni fog. A technológiához tartozik még az akadálymentes környezet kialakítása is. A fogyasztói igények minél magasabb szintű kielégítése ebben a speciális fitneszteremben az inkluzív szemlélettel rendelkező sportszakemberek, edzők feladata és felelőssége is. A technológia és a szolgáltatás kapcsolatáról elmondható, hogy a fitneszterem ebből a szempontból is jól felszerelt. A pandémia alatt a SUHANJ! Fitness edzői tartottak online edzéseket is. A heterogenitás a SUHANJ! Fitness-ben multiplikatív módon érvényesül, hiszen a fogyasztók köre is nagyon diverz. Az eszközök többsége integráltan, némi átalakítással minden fogyasztói célcsoport számára használható. Emellett a heterogenitás szorosan kapcsolódik a specializációhoz és a technológiai környezethez is. Végül a heterogenitás esetén érdemes még megemlíteni, hogy a SUHANJ! Alapítvány és Fitness-nél a pandémia és az energiaválság előtt komplex szolgáltatás

volt elérhető, tehát volt például szauna is. *I3* elmondta, hogy a szauna átmeneti bezárásának elsődleges oka a költségcsökkentés volt. Emellett az Alapítványnál elérhetőek szabadtéri edzések is, minden héten a Margitszigeti Atlétikai Centrumban, továbbá úszási lehetőség is elérhető a Hajós Alfréd Uszodában. Ugyanis az alapítóknak célja volt, hogy a triatlon mindhárom sportágát (futás, úszás, kerekpár) lefedjék, ezért például a futórendezvényeken van lehetőség kerekpáros kísérésre is, *I1* és *I2* például többnyire ilyen formában vesznek részt szabadidősport-rendezvényeken. A vállalkozás rövid távú céljai közé tartozik, hogy a szabadtéri edzéseket újra olyan népszerűvé tegyék, mint amilyen a pandémia előtt volt (*I3*).

A nem fizikai természet, megfoghatatlanság (Intangibility) esetében elmondható, hogy mint minden hasonló jellegű szolgáltatásnál, nagy szerepe van a szájreklámnak és a member to member kapcsolatoknak. Hiszen nem lehet csak úgy a szolgáltatás igénybevétele nélkül kipróbálni az eszközöket így csak a kapcsolatokból származó információkra esetleg a recepciós tájékoztatására lehet támaszkodni. A SUHANJ! Fitness kialakítása és berendezése is tükrözi az Alapítvány célkitűzését, ugyanis az edzőterem falán számos motivációs idézet található.

A tárolhatatlanságról és az elválaszthatatlanságról elmondható, hogy a SUHANJ! Fitness esetében a kapacitáshiány és a kapacitástöbblet egyszerre áll fenn, hiszen a vállalkozás az edzőteremet nyáron bővíti és átalakítja. Ugyanakkor átalakították a bevételi struktúrát (erről részletesebben a következő alfejezetben lesz szó). Azokban az időszakokban, amelyekben én végeztem a résztvevői megfigyeléseimet elég sokan voltak, de minden eszközhöz hozzá lehetett férni. Az elválaszthatatlanság szintén fent áll hiszen az edzőterem szolgáltatásait az online és szabadtéri edzéseket leszámítva csak helyben lehet igénybe venni.

## **5.2. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness társadalmi üzleti modellje**

A SUHANJ! Fitness-t, mint a kutatás tárgyát a Social Business Model Canvas (továbbiakban: SBMC) segítségével fogom bemutatni. Qastharin (2016) alapján az SBMC Alex Osterwalder és Yves Pigneur által megalkotott BMC-t veszi alapul és egészíti ki két további tényezővel (társadalmi probléma és társadalmi hatásmérés). A módszertani eszköz alkalmazásához a PiacTárs (2017) készített egy kézi könyvet társadalmi vállalkozások számára. Az SBMC négy plusz egy területre osztható, infrastruktúra, pénzügyek, értékajánlat, érintettek és társadalmi beágyazottság.

A SUHANJ! Alapítvány és Fitness nem csak egy sportfókuszú társadalmi vállalkozás, hanem egyben társadalmi innováció is. Noack és Federwisch (2019) alapján a társadalmi innovációnak három szempontja van. A SUHANJ! a mozgás örömét (kielégítendő szükséglet) adja a

fogyatékossgal élő embereknek (marginalizált társadalmi csoport támogatása) teszi mindezt egy széles kapcsolati háló kialakításának köszönhetően úgyis fogalmazhatnánk, hogy a SUHANJ! egy brand, hiszen a társadalom széles körében ismert a tevékenysége.

A vállalkozást 2016-ban hozta létre a SUHANJ! Alapítvány, amely egy 2010 óta működő nonprofit közhasznú szervezet.

*Céljuk* a mozgás örömeinek a megosztása látás- és mozgássérültekkel, értelmi fogyatékosokkal. Az alapítvány sportprogramok és futórendezvények szervezésével, rendszeres edzésekkel, valamint figyelemfelkeltő akciókkal és szemléletformáló programokkal tesz céljainak eléréséért. Közhasznú céljai közé tartozik: 1) egészségmegőrzés, rekreáció és prevenció, 2) hátrányos helyzetű csoportok társadalmi egyenlőségének elősegítése, közösségi élmény 3) a sport. Az alapítványt önkéntesek segítik, akik sportolók, valamint mozgáskorlátozott és értelmi fogyatékos személyekkel foglalkozó szakemberek (suhanjfitness.hu, 2024a; suhanj.hu, 2024). A fenti célkitűzések alapján is jól látható, hogy a SUHANJ! Fitness egy sportfókuszú társadalmi vállalkozás, hiszen a sportot alkalmazza társadalmi céljai elérésére.

A *fogyasztói szegmensek* többféleképpen is csoportosíthatóak, biológiai értelemben vannak, akik hátrányos helyzetűek és vannak, akik nem. Külön csoportként azonosíthatóak a fogyatékossgal élő fogyasztók hozzátartozói, a vállalatok, a helyi lakosság, végül, de nem utolsósorban mindenki, aki szeret fitnessterembe járni célcsoportja a vállalkozásnak.

Az értékajánlat a fogyasztóknak nyújtott termékek és szolgáltatások összesége, amelynek megkülönböztetik a vállalkozást a versenytársaitól (PiacTárs, 2017). A SUHANJ! Fitness *értékajánlata* a társadalmi céljából fakadóan egy integrált és komplex edzőterem létrehozása, amely ár-érték arány a versenytársainál kedvezőbb, a versenyelőnyét adja az is, hogy az egyéb szolgáltatásokért külön kell fizetni, azonban ezek a szolgáltatások az üzemeltetési költségek csökkentése okán átmenetileg nem elérhetőek (I3). Ebből az edzőteremből a társadalom minden tagja elégedetten távozhat. Ennélfogva itt a fogyasztó nem csak sportol, hanem a társadalomért is tesz. Emellett mind a fitnessterem mind pedig a szabadtéri edzések közösségi élményt is nyújtanak a fogyasztóknak.

Miután azonosítottuk, hogy kinek és mit kínálunk, meg kell határozni, hogy milyen *csatornán* keresztül juttatjuk el a fogyasztókhoz (PiacTárs, 2017). A SUHANJ! Alapítvány a futó közösségekre építette bázisát, a futórendezvényeken való megjelenésen keresztül, így ez a csatornák a Fitness terem számára is fontosak. Továbbá fontos csatornát jelentenek még a member to member kapcsolatok, vagyis a szájreklám. Végül fontos értékesítési csatornát jelentenek a közösségi média csatornák, akár SUHANJ! akár az alapítók esetében ez utóbbit I2 is említette az interjúban.

Az eltérő fogyasztói szegmensek eltérő értékesítési (illetve marketing stratégiát) követelhetnek meg (PiacTárs, 2017). A SUHANJ! Fitness esetében elmondható, hogy bár a hangsúly az akadálymentesítésen van, azonban ez kulturális és fizikai értelemben egyaránt igaz, ennél fogva a különböző fogyasztói szegmensek nem igényelnek eltérő *fogyasztói kapcsolatokat*. A fogyasztókkal való kapcsolattartás elsősorban online történik a közösségi média felületein, illetve hírleveleken keresztül, emellett kiemelném még az ügyfélközpontúságot, ami a Fitness termet jellemzi.

A vállalkozás bevételei esetében interjúalanyaim nem tudtak konkrét adatokkal szolgálni, azt tudom, hogy az 2023-as pénzügyi beszámoló még készült el, ennél fogva Deme és Terék (2019) kutatására támaszkodom a továbbiakban.

„A vállalkozás éves szinten 40 millió forintos árbevételt realizált 2017-es pénzügyi évben. A fedezeti pont eléréséhez átlagosan havonta 1 millió forinttal kellett az alapítványnak kisegítenie. Más szervezetektől érkező bevételekkel a SUHANJ! Fitness nem kalkulál. Ha az ő tevékenységükön vagy nevükön keresztül érkezik támogatás, azt mindig az Alapítványhoz érkezik be. A vállalkozás 2018 októberében volt először a fedezeti pont felett, ez volt az első alkalom, hogy nem szorul az alapítvány támogatására” (Deme & Terék, 2019, p. 31). Ezenfelül I3 elmondta, hogy a vállalkozás rövid távú céljai közé tartozik, hogy ismét olyan bevétele legyen, mint a pandémia előtt és amelyet a fenti adatok is mutatnak. Ennek érdekében a SUHANJ! Fitness-ben átmenetileg megszüntették a kiegészítő szolgáltatásokat és átalakították az ár struktúrát. Korábban említettem, hogy a fogyasztói kapcsolatokban, illetve a csatornában nincs különbség az egyes fogyasztói szegmensek között az árakban azonban van, ez is tekinthető a SUHANJ! Fitness egyik versenyelőnyének. A teljes áru napi jegy, amely a csoportos edzést is tartalmazza 2300 Ft, fogyatékossgal élő személyeknek a jegy 1000 Ft, emellett a diák/nyugdíjas 2000 Ft, a kombinált jegy, ami pedig egy fogyatékossgal élő személynek és egy kísérőnek a belépőjét tartalmazza 3000 Ft. Emellett elérhető még a csoportos edzés nélküli jegy, ez teljes áron 1700 Ft, valamint van még a hétvégi jegy ez utóbbi 1500 Ft (suhanjfitness.hu, 2024b). Végül fontosnak tartom kiemelni, hogy a SUHANJ! Fitness eszközkölcsonzóként is működik, főként a futórendezvényekre és a szabadtéri edzésekre lehet eszközöket bérelni, ezeknek is napi ára van, amely típustól függően 4000-6000 Ft (suhanjfitness.hu, 2024c).

A vállalkozás kulcspartnerei közé tartozik főként a SUHANJ! Alapítvány és a vállalatok, amelyek nem csak rendezvényeikkel támogatják az alapítványon keresztül a fitnesztermet, hanem tárgyi eszköz támogatással is, végül, de nem utolsósorban a futóközösségek is a vállalkozás stratégiai partnerei, akik adományokkal segítik a vállalkozást. A futó közösségek

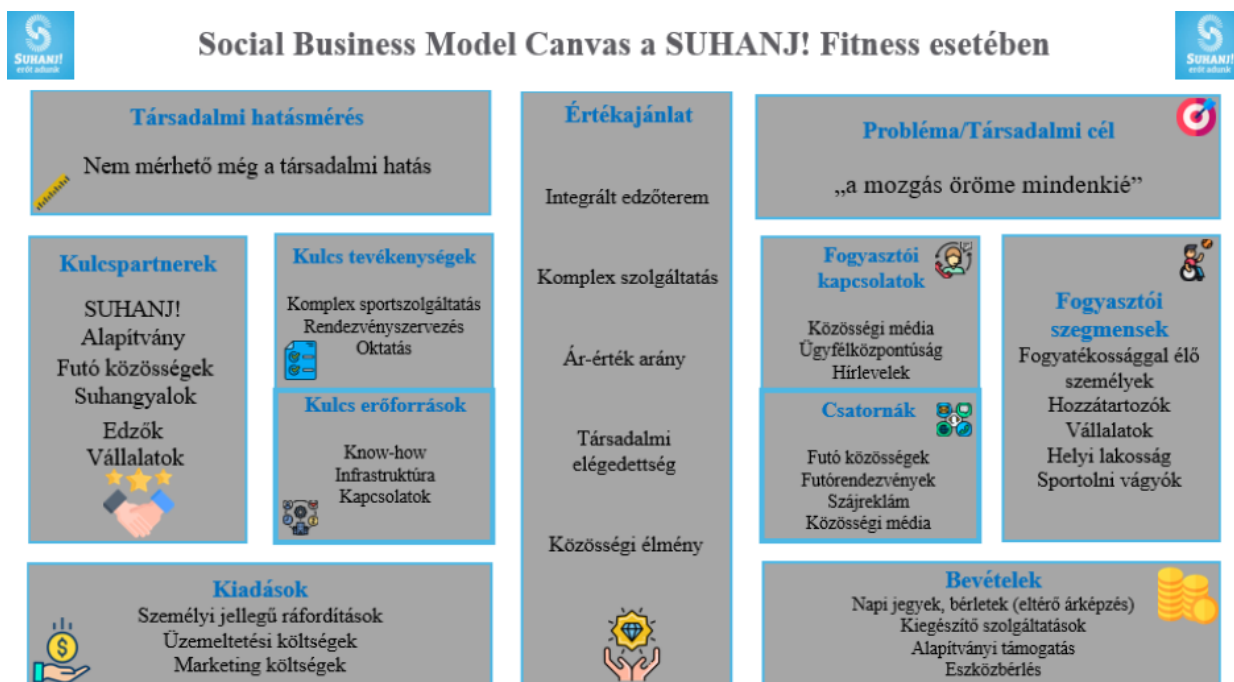
mellett még kiemelném a Suhanagyalokat, akik egy meghatározott célért futnak egy-egy rendezvényen és az ebből befolyt összeggel is az Alapítványt, illetve azon keresztül a SUHANJ! Fitness-t támogatják.

A vállalkozás *kulcserőforrásai* közé tartozik a know-how, amely főként az edzők szakmai tudására vonatkozik ennél fogva az infrastruktúra is tartós versenyelőnyt biztosít a társadalmi vállalkozás számára hiszen olyan speciális tudással rendelkeznek az edzők és olyan speciális az infrastruktúra, amely más versenytársak számára nehezen másolható, itt viszont szervezetileg is beágyazott. A SUHANJ! Alapítvány szemléletformáló tevékenységek, a rendezvényszervezés és a sportpszichológia területén évek óta halmozza a tudást és a kapcsolatokat így ez a kulcs erőforrása megkülönbözteti a versenytársaitól, igaz utóbbiaknak nem is érdeke a másolás mivel eltérőek a céljaik és az érdekeik.

A vállalkozás *kulcstevékenységei* közé tartoznak a komplex sportszolgáltatások és a rendezvényszervezés, valamint az oktatásokon, a vállalati eseményeken és a szabadidősport-rendezvényeken keresztül megvalósuló szemléletformálás.

A SUHANJ! Fitness *költségstruktúráját* három fő csoportra lehet osztani, személyi jellegű ráfordítások (edzők, munkatársak), üzemeltetési és marketing költségek. A vállalkozás marketingtevékenysége főként a direktmarketingen alapszik.

A *társadalmi hatásmérés* alatt azokat a sikertényezőket, elemzéseket és módszereket határozzuk meg, amelyekkel bemutathatjuk a közösségre gyakorolt társadalmi hatásunkat (PiacTárs, 2017). Az interjúk és az elérhető adatok alapján elmondható, hogy a vállalkozás még nem végzett ilyet mindeztáig. Azonban a vállalkozás társadalmi hatásairól korábban már esett szó a dolgozatban. A SUHANJ! egy kis társadalmi vállalkozás, amely humán erőforrás szempontjából jelenleg is kapacitáshiánnyal küzd. A kutatás lehetséges jövőbeni lehetőségei közé tartozik a SUHANJ! társadalmi hatásmérésének elkészítése a rendelkezésre álló módszertanok alapján. A(z) SMBC főbb eredményeit a 6. ábrán foglaltam össze:



6. ábra: SUHANJ! Social Business Model Canvas PiacTárs (2017) és saját kutatás (2024) alapján, saját szerkesztés, 2024

### 5.3.A SUHANJ! és a (nemzetközi) sportrendezvények kapcsolata

A SUHANJ!, mint szervezet csak a három legnagyobb futórendezvényen vesz részt kitelepüléssel. Azonban a Suhangyalok évente számos egyéb rendezvényen vesznek részt szerte az országban ezek között vannak hagyományos szabadidősport-rendezvények, mint az UltraBalaton, vannak kisebb rendezvények, mint a Mentaház Rock' N Roll Futás Vérteskozmán, de vannak még ezeken kívül jótékonysági futórendezvények is, mint például az Esőmanók Esőmenők Jótékonysági Futás és Kerékpározás Szekszárdon, amelynek célja az Esőmanók Egyesület autistákért végzett tevékenységének támogatása (esomanok.hu, 2024). Emellett azonban a SUHANJ! futói nemcsak mások által szervezett rendezvényeken vesznek részt, hanem kiemelendő a saját rendezvényük a SUHANJ!6, amelynek lévén, hogy jótékonysági futásról van szó, elsődleges célja az adománygyűjtés. A rendezvény egyediségét az adja, hogy itt nincsenek távok, hanem mindenki annyit fut 6 óra alatt, amennyit tud és amennyit szeretne.

A SUHANJ! Alapítvány és Fitness a nemzetközi sportrendezvényeken való részvételben is igyekszik támogatni tagjait, habár az utóbbi időben erre kevesebb a lehetőség. *11* 2014-ben Firenzében vett részt egy nemzetközi sportrendezvényen. Erről és a nemzetközi szabadidősport-rendezvényeken való részvételről így vélekedett: „*Gután és Zágrábban is voltam ott nem SUHANJ! szervezéssel. Viszont, ahova én mentem az Firenze volt, ugye ott mindenképpen az, hogy együtt mentünk, nagyon sokat segített, Az Alapítvány ilyenkor*

*„cserébe” azt kéri, hogy akik kimennek ők szervezzek adománygyűjtő kampányokat. Ezek elképesztőek, hogy milyen jó lehetőségek, szóval mi Firenzében ott 4 napot voltunk kint összesen, és akkor a SUHANJ! szervezett mindent utazást, nevezést, szállást és nagyon jó volt teljesen más élmény külföldön. Ott is egy SUHANJ! -al hasonló dolgokat, képviselő és véghezvivő firenzei alapítvánnyal együtt rajtoltunk el például a mezőny előtt, és ott is nagyon segítettek. Nagyon szerettek minket, és ez egy nagyon jó élmény volt azt látni, hogy örülnek nekünk, együtt sportolunk. Az olasz nénik meg bácsik integetnek, az ablakból és nagyon vidáman dobják a puszikat, és olyan tök jók volt szóval, hogy a nemzetközi versenyeknél ez is jó, hogy közben visszük a SUHANJ! hírét”.*

I3 a berlini maratonon vett részt már több alkalommal is a SUHANJ! támogatásával. A SUHANJ! versenyzői a BMW szponzorálásával vesznek részt az eseményen. A berlini maraton egy „vegyes” sportrendezvénynek tekinthető tehát hivatásos és szabadidősportolók egyaránt indulhatnak rajta emellett integrált is és a fogyatékossgal élő sportolók körében ugyanez a kategorizálás figyelhető meg, ahogyan azt I3 is kiemelte: *„Handbike szempontjából például, mert megvannak az elit handbike-osok, mindenkinek megvan a helye, mint a Forma1-ben, hogy hova kell beállnia handbike-jával. Szóval abszolút másabb, mint itthon. A handbike-os versenyzők a teljes mezőny előtt indulnak utána azonban arra is oda kell figyelni, hogy a hivatásos sportolókat ne akadályozzák”.*

Összeségében tehát elmondható, hogy a SUHANJ! nemzetközi szponzorok segítségével a nemzetközi sportrendezvényeken való részvételben is igyekszik támogatni a futókat, akik lévén, hogy egyben Suhangyalok is egy-egy adománygyűjtési és népszerűsítési céllal vesznek részt ezeken a (nemzetközi) sportrendezvényeken.

## **6. A kutatás jövőbeni fejlesztési és felhasználási lehetőségei**

A kutatás jövőbeni fejlesztési irányai közé tartozik, az interjúalanyok körének bővítése. Kérdőíves kutatás által a társadalmi megítélés felmérése, illetve a társadalmi hatásmérés elkészítése a rendelkezésre álló módszertani eszközök felhasználásával. Valamint a kutatás során azonosított érték jó alapot biztosíthatnak más sportfókuszú társadalmi vállalkozások alapítására.

A kvalitatív kutatás során kiderült, hogy a SUHANJ! Alapítvány és Fitness nem tervez további termeket nyitni, legfeljebb eszközkölcsonzó pontokat a nagyobb vidéki városokban. Ezen gondolat mentén készítettem egy kitekintő interjút Székesfehérvár Megyei Jogú Város Önkormányzatának fogyatékosügyi referensével. I4 elmondta, hogy a városban a fogyatékossgal élő lakosok száma alacsony és jellemző rájuk az előregedés ennél fogva a

sportba és az egyéb közösségi tevékenységekbe való bevonása is nehezebb. Véleménye szerint a fogyatékossgal élők sportja eléggé főváros centrikus. A bővítésnek ezért legfeljebb a több fiatal elérő nagyobb egyetemvárosokban például Pécs vagy Győr esetében lehet relevanciája. Ezek a városok azonban korábbi kutatásaim alapján eléggé jól lefedettek a hivatásos sport által viszont azon belül lehetne társadalmi vállalkozásokat létrehozni, mint amilyen a szekunder kutatásokban bemutatott egyik nemzetközi példa volt.

A másik felhasználási irány a hátrányos helyzetű régiók fejlesztése és felzárkóztatása a sportfókuszú társadalmi vállalkozások által. Ezen társadalmi vállalkozások elsődleges célcsoportja a gyerekek lennének, akik bár az iskolai sportnak köszönhetően sportolhatnak azonban anyagi helyzetükből adódóan és/vagy családi támogatás, valamint lehetőségek hiányában magasabb szinten és képességeiknek megfelelően nem sportolhatnak. Ennek relevanciáját jelezi, hogy G. Fekete és társai (2017) valamint Krátki és Kiss (2022) kutatása alapján a hazai társadalmi vállalkozások 12%-a foglalkozik sporttal, azonban nem az az elsődleges tevékenységük. Emellett G. Fekete és társai (2017) kutatása arra is rávilágít, hogy a társadalmi vállalkozások földrajzi eloszlása egyenlőtlen. András és társai (2024) kutatása szerint ezekben a régiókban a sportrendezvények száma is alacsony, saját tapasztalataim alapján a lakossági bevonódás pedig még alacsonyabb. Laoues-Czimbalmos és társai (2019) által az észak-magyarországi régióban 8-18 év közöttiek körében elvégzett kutatás arra jutott, hogy a fiúk sportolási igénye 12,7 százalékponttal nagyobb, mint a lányoké. Azonban a sport mindkét nem számára az egészségmegőrzést, a barátokat, a külső megjelenést és a szórakozás-kikapcsolódást jelenti. „A sporttól való távolmaradás okaiból kiemelkedik a nem ismerem a lehetőségeket és a nehéz odajutás” (Laoues-Czimbalmos et al., 2019 pp. 129).

| <b>Vélemények a fogyatékossgal élő tanulók motivációiról és a nem sportolás okairól</b> | <b>Fő</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|
| <b>Egészségi állapotom nem engedi</b>                                                   | 25        | 9        |
| <b>Anyagi okai vannak</b>                                                               | 40        | 14,2     |
| <b>Nem érdekel</b>                                                                      | 35        | 12,6     |
| <b>Nem vagyok képes rá</b>                                                              | 36        | 12,7     |
| <b>Odajutásban nincs lehetőségem</b>                                                    | 47        | 16,4     |
| <b>Nem ismerem a lehetőségeket</b>                                                      | 85        | 29,9     |
| <b>Cikinek érzem</b>                                                                    | 15        | 5,2      |
| <b>Összesen</b>                                                                         | 283       | 100,0    |

7. táblázat: Sportolási motivációs és amotivációs okok (Laoues-Czimbalmos et al., 2019 p. 129) alapján, saját szerkesztés, 2024

A két irány pedig az egyik Suhangyal (Kis Gábor) gondolataiban mégis összeér, ő így vélekedett erről: „Az első vidéki SUHANJ! csoport elindításához 5 millió forintba van szükség, melyet teljes egészében speciális sporteszközök vásárlására fogunk fordítani. Futókocsik,

melyekben mozgás-, vagy értelmi sérült gyerekek és fiatalok biztonságosan és kényelmesen élhetik át a suhanás, a mozgásban levés örömét. [...] Számomra is nagy segítséget jelentene egy Tasshoz közeli SUHANJ! csoport, ahová én is be tudnék jutni, használni a gépeket. Álmodom, hogy elindulhassak a New York-i maratonon, majd később kijussak a paralimpiára, ám ennek elengedhetetlen feltétele a speciális sporteszközök és edzési feltételek megléte” (baon.hu, 2021). Ez pedig szorosan kapcsolódik korábbi kutatási eredményeimhez (Tóth & Máté, 2024). Véleményem szerint a hátrányos helyzetű régiókban létrehozott sportfókuszú társadalmi vállalkozások nem csak az egyénekre lennének jelentős hatással, hanem a társadalomra és a környezetre is, emellett közvetve még az ország gazdasági versenyképességére is. Annál is inkább mivel ezáltal a hátrányos helyzetű régiókban, megyékben is nagyobb mértékben valósulhatnak meg a sport stratégiában megfogalmazott célok.

## 7. Megbeszélés és következtetések

Kutatásom célja a társadalmi vállalkozások szabadidősportban megjelenő értékteremtésének vizsgálata volt a SUHANJ! Alapítvány és Fitness példáján keresztül. A kutatás relevanciáját és újdonság értékét adja, hogy Magyarországon még nem történt ilyen kutatás. A kutatás elején áttekintettem a téma releváns hazai és nemzetközi kutatásait, illetve szakirodalmát. A módszertan részeként többféle adattípus került felhasználásra a téma komplex vizsgálata miatt. Kutatási kérdéseimre, hogyan teremtenek értéket a sportfókuszú társadalmi vállalkozások a szabadidősport segítségével, kvalitatív eszközök által kerestem a választ. A módszertani és elemzési eszközöket az elméleti háttér és a szekunder kutatás eredményei alapján választottam ki. Az interjúkutatás során három témakörben (társadalmi értékteremtés, működés, sportrendezvények) készítettem összesen négy szakértői interjút, emellett résztvevő megfigyelést végeztem. Eredményeimet egy esettanulmányban ismertettem, amelyben a szabadidősport piacai, az érintettek, a Social Business Model Canvas és az szakirodalomban megismert elemzési eszközöket, kereteket alkalmaztam.

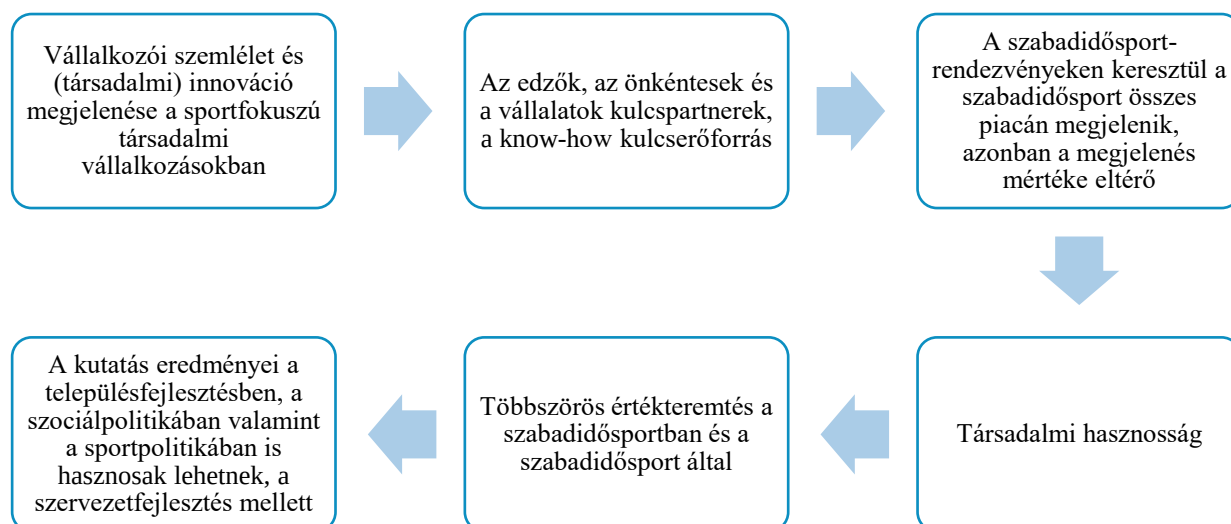
A kutatás során az Európai Unió (2015) háromdimenziós modelljét vettem alapul a társadalmi vállalkozásokhoz kapcsolódóan, a társadalmi innovációhoz kapcsolódóan Noack és Federwisch (2019) elméleti kerete volt a meghatározó. A sport és a társadalmi vállalkozások kapcsolatáról, vagyis a sportfókuszú társadalmi vállalkozásról pedig Peterson és Schenker (2018) valamint Constantin és társai (2020) kutatása volt a releváns.

Az elméleti keretek között bemutatott kutatásokból és a szekunder kutatási eredményekből egyaránt kiderült, hogy a vállalkozó személyének és vállalkozói megközelítésnek fontos

szerepe van a társadalmi vállalkozások működésében. Interjúk kutatásom alapján megállapítható, hogy nincs ez másképp a SUHANJ! Alapítvány és Fitness esetében sem. Interjúalanyaim számos kérdésre azt válaszolták, hogy erre a kérdésre részletesebb és pontosabb választ csak az alapító-ügyvezető tud adni. Az Európai Unió (2015) tanulmánya a vállalkozói dimenzióhoz mindössze a folyamatos működést határozza meg. Más kutatások azonban a létrehozás módját és a folyamatos innovációt is ide sorolják. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness esetében elmondható, hogy egy lehetőségek által vezérelt társadalmi innováció, amely azóta is folyamatosan fejlődik.

A társadalmi dimenzióhoz kapcsolódóan megfogalmazásra került a SUHANJ! Alapítvány és Fitness példáján keresztül a szabadidősport társadalmi beágyazottsága, valamint a Fitness alkalmazkodó képessége és multiplikatív társadalmi értékteremtése. A vállalkozás fontos szerepet játszik a fogyatékkal élő személyek társadalmi beilleszkedésében és ehhez kapcsolódóan a társadalom szélesebb rétegeinek edukációjában és szemléletformálásában. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness a tevékenységén keresztül és a szponzorok széles körének segítségével értéket teremt a társadalom számára emellett közösségi élményt is nyújt. Miközben, ha kell további társadalmi felelőségeket vállal és segít, ahol tud, ha kell menedéket nyújt, tehát a környezetéhez is a lehető legnagyobb mértékben próbál alkalmazkodni, legyen az bővítés vagy költségcsökkentés által. Ezáltal egyedülálló képességeire és erőforrásaira támaszkodva versenyelőnyt is képes lehet megőrizni és fenntartani. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness azontúl, hogy bár igyekszik nyereséget termelni továbbra is a társadalmi célt és a társadalmi hasznosságot tartja fontosnak, a megtermelt nyereség is ennek jegyében kerül felhasználásra, ha van.

A SUHANJ! Alapítvány és Fitness esetében annak ellenére, hogy meghatározó a vállalkozó személye, a döntéshozatalnak, illetve az innovációnak mind az önkéntesek, mind pedig a fogyasztók aktív résztvevői. Az interjúk kutatások során nyilvánvalóvá vált, hogy az önkéntesek nélkülözhetetlenek a vállalkozás működésében, és mivel az önkéntesek egy jelentős része egyben célcsoportja is a vállalkozásnak ennél fogva is indokolt, hogy bevonják a tapasztaltabb önkénteseket a döntéshozatalba. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness annak ellenére, hogy teljes mértékben magán finanszírozású meghatározott jogi keretek között működik ennél fogva az állam is fontos érintettje. Emellett a vállalkozás által meghatározott célok és értékek kihasználva a sport interdiszciplináris rendszerét minden érintettre hatnak közvetve vagy közvetlenül, ez is olyan tényező, amely egyedülállóvá teszi a vállalkozást.



7. ábra: A kvalitatív kutatás eredményeinek kapcsolat rendszere, saját kutatás, 2024

Konklúzióként levonható a kutatás eredményeiből, hogy a SUHANJ! Alapítvány és Fitness tekinthető sportfókuszú társadalmi vállalkozásnak és társadalmi innovációnak. Tevékenysége által valóban értéket teremt a társadalom számára ennél fogva eltérő mértékben, de a szabadidősport összes piacán jelen van, ahogyan a sportrendezvényeken is meghatározó szereplő legyen az hazai vagy nemzetközi. A vállalkozás legfontosabb érintettjei közé tartoznak az edzők, az önkéntesek, valamint a vállalkozó. Az évek során a szemléletformálásban és integrált sporttevékenységben felhalmozott know-how tartós versenyelőnyt jelent a vállalkozás számára, annak ellenére, hogy egy globálisan is kiterjedt iparág része. Emellett a vállalkozás számára szintén versenyelőnyt jelent a differenciált árképzés, amely igazodik a társadalmi célokhoz. A vállalkozás emellett remekül alkalmazkodik a változásokhoz, sőt folyamatosan keresi a változtatás és a fejlődés lehetőségeit, ezeknek a folyamatoknak a fogyasztók is az önkéntesek is aktív részesei, mindez pedig szintén egyedülállóvá teszi a SUHANJ! Fitness-t. A SUHANJ! Alapítvány és Fitness értékteremtő tevékenysége pedig követendő példa lehet más sportfókuszú társadalmi vállalkozások létrehozásához, amelynek az elsődleges célja a hátrányos helyzetű régiók, megyék felzárkóztatása és a hátrányos helyzetű gyerekek támogatása lehet.

## Hivatkozásjegyzék

Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2014). International entrepreneurship and the theory of the (Long-Lived) international firm: a capabilities perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 95-116.

Alive and Kicking (2023). Home. Elérhető: <https://aliveandkicking.org/> (Hozzáférés dátuma: 2024. 01. 14.).

András, K. (2003). A sport és az üzlet kapcsolata–elméleti alapok, 34. sz. Műhelytanulmány Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék.

András, K. (2015). A hivatásos sport gazdaságtani alapjai. In Laczkó T. & Rétsági E. (szerk.), A sport társadalmi aspektusai. Pécsi Tudományegyetem. 1(1), 435-482.

András, K., Havran, Z., Kajos, A., Kozma, M., Máté, T., & Szabó, Á. (2019). A sportgazdaságtani kutatások nemzetközi és hazai fejlődése= The historical development of sport business research in Hungary and beyond. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(12), 136-148.

András, K., Máté, T., Herr, O., & Kynsburg, Z. (2024). A 2023-as hazai rendezésű nemzetközi sportrendezvények értékelése, Eredményjelző: Magyar sport 2023, Konferencia előadás, 2024. január 25.

aspireleisurecentre.org.uk (é.n.). <https://www.aspireleisurecentre.org.uk/> Utolsó megtekintés: 2024. 04. 16.

baon.hu. (2021). [https://www.baon.hu/helyi-sport/2021/12/a-tassi-kis-gabor-alma-az-olimpia?utm\\_source=facebook&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=baon&fbclid=IwAR10tYjj\\_7Npa1W84A3iYMLKW\\_-g8266DDHdtXxUSAVvYvPCFrPoMgkswHo](https://www.baon.hu/helyi-sport/2021/12/a-tassi-kis-gabor-alma-az-olimpia?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=baon&fbclid=IwAR10tYjj_7Npa1W84A3iYMLKW_-g8266DDHdtXxUSAVvYvPCFrPoMgkswHo) Utolsó megtekintés: 2024. 04. 16.

Bauer A., Berács J., Kenesei Z. (2016). *Marketing alapismeretek*. Akadémiai Kiadó. [https://mersz.hu/hivatkozas/dj63ma\\_book1\\_67\\_p1#dj63ma\\_book1\\_67\\_p1](https://mersz.hu/hivatkozas/dj63ma_book1_67_p1#dj63ma_book1_67_p1) Hozzáférés dátuma: 2024. 01. 14.

Bjärsholm, D. (2017). Sport and social entrepreneurship: A review of a concept in progress. *Journal of Sport Management*, 31(2), 191-206.

bootsforall.org.au. (é.n.). <https://www.bootsforall.org.au/> Utolsó megtekintés: 2024. 04. 16.

Borquist, B. R., & de Bruin, A. (2019). Values and women-led social entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(2), 146-165.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press.

Chalip, L. (2006). Towards social leverage of sport events. *Journal of sport & tourism*, 11(2), 109-127.

Chen, W., Tajeddini, K., Ratten, V., & Tabari, S. (2019). Educational immigrants: Evidence from Chinese young entrepreneurs in the UK. *Journal of enterprising communities: People and places in the global economy*, 13(1/2), 196-215.

Chikán, A., (2021). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Constantin, P. N., Stanescu, R., & Stanescu, M. (2020). Social entrepreneurship and sport in Romania: how can former athletes contribute to sustainable social change?. *Sustainability*, 12(11), 4688.

Csedő Z., Zavarkó M. (2019). *Változásvezetés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544104>. (Letöltve: 2024. 04. 16. [https://mersz.hu/hivatkozas/m545valtvez\\_5\\_p8/#m545valtvez\\_5\\_p8](https://mersz.hu/hivatkozas/m545valtvez_5_p8/#m545valtvez_5_p8))

Darnell, S. C. (2010). Power, politics and “sport for development and peace”: Investigating the utility of sport for international development. *Sociology of sport journal*, 27(1), 54-75.

Dees J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. In: Hamschmidt J. & Pirson M. (szerk.), Case studies in social entrepreneurship and sustainability. Routledge. 1(1) 22–30. doi: 10.4324/ 9781351278560-5

Deloitte (2019). The European Fitness Market at a Glance. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-TMT-European-Health-Fitness-Market-2019.pdf> (2024. 04. 16.)

Delpy, L. (1998). An overview of sport tourism: Building towards a dimensional framework. *Journal of vacation marketing*, 4(1), 23-38.

Deme, G., & Terék, B. (2019). *A társadalmi vállalkozások kritikus sikertényezői, avagy milyen szempontokra fordítson különös figyelmet a SUHANJ! Fitness* (TDK dolgozat, BCE).

Devine, A., Carrol, A., Naivalu, S., Seru, S., Baker, S., Bayak-Bush, B., & Marella, M. (2017). They don't see my disability anymore'—The outcomes of sport for development programmes in the lives of people in the Pacific. *Journal of Sport for Development*, 5(8), 4-18.

Dingle, G., & Mallen, C. (2020). Sport and education for environmental sustainability. In *Sport and Environmental Sustainability*, Routledge. 243-260.

Edwards, M. B., & Rowe, K. (2019). Managing sport for health: An introduction to the special issue. *Sport Management Review*, 22(1), 1-4.

Európai Bizottság. (2015). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe (Köt. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion). Brussels: European Commission. Elérhető: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>  
Utolsó megtekintés: 2024. 04. 16.

Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ratten, V. (2016). A co-citation bibliometric analysis of strategic management research. *Scientometrics*, 109, 1-32.

Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ratten, V. (2017). Entrepreneurship, innovation and competitiveness: what is the connection?. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(1), 73-95.

G. Fekete, É., Bereczk, Á., Kádárné Horváth, Á., Kiss, J., Péter, Zs., Siposné Nándori, E.. & Szegedi, K. (2017). Alap kutatás a társadalmi vállalkozások működéséről. Elérhető: [http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany\\_OFA\\_ME\\_GTK\\_2017\\_06\\_30.pdf](http://piactars.hu/uploads/files/documents/Zarotanulmany_OFA_ME_GTK_2017_06_30.pdf) Hozzáférés dátuma: 2024. 01. 14.

Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1(1), 109-124.

Ghauri, P., Grønhaug, K. (2016). Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598590>.

Gősi, Z. (2019). Charity running: Social responsibility at the running sport events. *Recreation*, 9(1), 28–30. <https://doi.org/10.21486/recreation.2019.9.1.4>

Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International journal of sport policy and politics*, 4(1), 73-90.

Gyömörei, T. (2012). Területi sportstruktúrák: az önkormányzatok sportgazdálkodása Magyarországon—kiemelten az élsport finanszírozásának gyakorlatában (Doctoral dissertation, PhD értekezés. Győr, SZIE Regionális és Gazdaságtudományi Doktori iskola).

Hammerschmidt, J., Kraus, S., & Jones, P. (2022). Sport entrepreneurship: Definition and conceptualization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 1-10.

Havran, Z., Szabó, Á., & Máté, T. (2021). Sport and development in Hungary and the Central and Eastern European region: The development of the leisure sport industry. In *Sport and Development in Emerging Nations* (pp. 58-76). Routledge.

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

IHRSA (2020). The 2020 IHRSA Global Report. <https://www.ihrsa.org/about/media-center/press-releases/the-2020-ihrsa-global-report-clubs-post-record-numbers-in-2019/> (2024. 04. 16.)

Jamaludin, N. A., Zaki, H. H. M., & Fernandez, D. (2022). The Approach of Sport-Based Social Entrepreneurship Contributing to Social Sustainability: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(9), 538-549.

Jammot, M. (2023). *Sports economy: a sector that is recovering*. Ellisphere Elérhető:

<https://www.ellisphere.com/en/economie-du-sport/> Hozzáférés dátuma: 2023. 11. 04.

Kamyuka, D., Misener, L., & Tippet, M. (2023). Social entrepreneurship in sport: a peripheral country perspective. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5.

Kickul, J., & Lyons, T. S. (2020). *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*. Routledge.

Kotler, P. (1991). Marketing management Műszaki Könyvkiadó.

Krátki, N. (2022). A társadalmi vállalkozásokat fejlesztő szervezetek fejlesztési folyamatai és eszközei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(6), 52-64.

Krátki, N., & Kiss, J. (2021). Szociális és egészségügyi területeken működő társadalmi vállalkozások üzleti működési modelljei. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(1), 2-12.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.

Laoues-Czibalmos, N., Bácsné Bába, É., Szerdahelyi, Z., & Müller, A. (2019). Sportmotivációs tényezők vizsgálata a 8-18 éves fogyatékkal élő korosztály körében. *Acta Carolus Robertus*, 9(1064-2020-248), 121-132.

- Lemke, W., (2016). The Role of Sport in Achieving the Sustainable Development Goals. *United Nations*. Elérhető: <https://www.un.org/en/chronicle/article/role-sport-achieving-sustainable-development-goals> Hozzáférés dátuma: 2024. 01. 14.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Maretich, M., & Bolton, M. (2010). Social enterprise: from definitions to developments in practice. *European Venture Philanthropy Association Knowledge Centre*.
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2018). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(3), 626-650.
- Máté, T. (2022a). Social perception and support—An international sports event from the perspective of the residents of the host city. *Society and Economy*, 44(4), 460-476.
- Máté, T. (2022b) Szabadidősport-rendezvények-2022 ősz, 2022.11.04., BCE Sport- és rendezvénymenedzsment kurzus, tárgyfelelős: Dr. András Krisztina
- Meyer, C. R., & Gauthier, J. (2013). Navigating challenging fitness landscapes: social entrepreneurship and the competing dimensions of sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 23-39.
- Misener, L. (2015). Leveraging parasport events for community participation: Development of a theoretical framework. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 132-153.
- Misener, L., & Darcy, S. (2014). Managing disability sport: From athletes with disabilities to inclusive organisational perspectives. *Sport management review*, 17(1), 1-7.
- Misener, L., McPherson, G., McGillivray, D., & Legg, D. (2018). *Leveraging disability sport events: Impacts, promises, and possibilities*. Routledge.
- Moore, M. L., Westley, F. R., & Brodhead, T. (2012). Social finance intermediaries and social innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 184-205.
- Moustakas, L., & Kalina, L. (2021). Sport and social entrepreneurship in Germany: exploring athlete perspectives on an emerging field. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 550-559.
- Nádori, L., & Bátonyi, V. (2003). Európai Unió és a sport, Unió csatlakozás a sportban. Dialóg Campus Kiadó, Budapest–Pécs.

- Neumeyer, X., Santos, S. C., Caetano, A., & Kalbfleisch, P. (2018). Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: A social capital and network approach. *Small Business Economics*, 53, 475-489.
- Noack, A., & Federwisch, T. (2019). Social innovation in rural regions: urban impulses and cross-border constellations of actors. *Sociologia Ruralis*, 59(1), 92-112.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. J. (2007). Leadership and the choice of order: Complexity and hierarchical perspectives near the edge of chaos. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 319-340.
- Peachey, J. W., Burton, L., Wells, J., & Chung, M. R. (2018). Exploring servant leadership and needs satisfaction in the sport for development and peace context. *Journal of Sport Management*, 32(2), 96-108.
- Peterson, T., & Schenker, K. (2018). Social entrepreneurship in a sport policy context. *Sport in Society*, 21(3), 452-467.
- PiacTárs. (2017). *Módszertani kézikönyv társadalmi vállalkozások részére* (GINOP-5.1.2-15-2016-00001 Kiemelt projekt a társadalmi vállalkozások ösztönzésére a fenntartható és versenyképes szociális gazdaság érdekében). OFA Nonprofit Kft. Forrás [http://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa\\_modszertani\\_kezikonyv\\_online.pdf](http://piactars.hu/uploads/files/documents/ofa_modszertani_kezikonyv_online.pdf)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Potts, J., & Ratten, V. (2016). Sports innovation: introduction to the special section. *Innovation*, 18(3), 233-237.
- Preuss, H. (2019). Event legacy framework and measurement. *International journal of sport policy and politics*, 11(1), 103-118.
- Qastharin, A. (2016). Business Model Canvas for Social Enterprise, *Journal of Business and Economics* (April 2016, Volume 7, No. 4), 627–637.
- Ratten, V. (2010). Developing a theory of sport-based entrepreneurship. *Journal of management & organization*, 16(4), 557-565.
- Ratten, V. (2011a). Practical implications and future research directions for international sports management. *Thunderbird international business review*, 53(6), 763-770.

- Ratten, V. (2011b). Sport-based entrepreneurship: towards a new theory of entrepreneurship and sport management. *International entrepreneurship and management journal*, 7, 57-69.
- Ratten, V. (2018). Social innovation in sport: The creation of Santa Cruz as a world surfing reserve. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 20-30.
- Ratten, V. (2019). Social Entrepreneurship in Sport: How Sport Can Deliver Social Well-being (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351141048>
- Ratten, V., & Tajeddini, K. (2019). Entrepreneurship and sport business research: Synthesis and lessons: Introduction to the special journal issue. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 19(1/2), 1-7.
- Ratten, V., Jones, P., Braga, V., & Marques, C. S. (2019). *Subsistence entrepreneurship: The role of collaborative innovation, sustainability and social goals*, Springer International Publishing. 1-6.
- Rinkinen, S., Oikarinen, T., & Melkas, H. (2016). Social enterprises in regional innovation systems: a review of Finnish regional strategies. *European planning studies*, 24(4), 723-741.
- Rolfe, D. E., Yoshida, K., Renwick, R., & Bailey, C. (2016). Balancing safety and autonomy: Structural and social barriers affecting the exercise participation of women with disabilities in community recreation and fitness facilities. In *Paralympics and Disability Sport* (pp. 93-111). Routledge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sandberg, B., Elliott, E., & Petchel, S. (2020). Investigating the marketization of the nonprofit sector: A comparative case study of two nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 494-510.
- Sárközy, T. (2017). A sport, mint nemzetstratégiai ágazat. Előnyök és hátrányok, hosszú távú kilátások= sport as a strategic sector in the national economy. Benefits, drawbacks and long-term perspectives. *Polgári Szemle: Gazdasági ÉS Társadalmi Folyóirat*, 13(4-6), 143-159.
- Schumpeter, J., (1980). A gazdasági fejlődés elmélete. Budapest: KJK.
- Simon, J. (2016). Kutatás-módszertani trendek a marketingben, (47 (4)), 54–62.

Stocker, M., & Szabó, T. (2017). A hazai sportirányítás szerepe és tevékenysége a kiemelt hazai sportesemények esetében. *A Sportirányítás gazdasági kérdései–2017, Magyar Sporttudományi Füzetek XVI*, 56-77.

suhanj.hu. (2024). [www.suhanj.hu](http://www.suhanj.hu).

suhanjfitness.hu. (2024a). [www.suhanjfitness.hu](http://www.suhanjfitness.hu).

suhanjfitness.hu. (2024b). <https://www.suhanjfitness.hu/hu/cikk/arlista>

suhanjfitness.hu. (2024c). <https://www.suhanjfitness.hu/hu/berelheto-eszkozok>

Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development. *Journal of Management & Organization*, 13(1), 4-23.

Swart, K., Cazorla Milla, A., & Mataruna-Dos-Santos, L. J. (2021). From the desert to the city: how is Dubai branding itself through sustainable sport events?. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(1), 34-48.

Szabó Á. (szerk.) (2024). *A szabadidősport üzleti kérdései*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634549338>. (Letöltve: 2024. 04. 16. [https://mersz.hu/hivatkozas/m1106aszum\\_25\\_p3/#m1106aszum\\_25\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/m1106aszum_25_p3/#m1106aszum_25_p3))

Szabó, Á. (2012). A magyar szabadidősport működésének vizsgálata. Piacok, értékteremtés, feladatok a szabadidősportban= An examination of the operation of Hungarian leisure sports system markets, value creation, and challenges in leisure sports (Doctoral dissertation, Budapesti Corvinus Egyetem).

Takács, F. (2017). Az esettanulmány mint módszertan a szociológiában. *Szociológiai Szemle*, (27(1)), 126–132.

Tang, J., Kacmar, K. M. M., & Busenitz, L. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of business venturing*, 27(1), 77-94.

Tóth, B., Máté, T. (2024) Motivációk és lehetőségek a fogyatékkal élők sportjában, Magyar Gyógytárgyok Szemle, megjelenés alatt

Tóthné Sz. K., & Roncz, J. (2016). Veszélyben a környezet! Megoldások keresése az energetika és a biotechnológia területén. In *Tóth A.né., & S. Gubik A.(szerk), Magyarország 2025-ben és kitekintés 2050-re*. Arisztotelész Kiadó, Budapest. 275–287.

Vamplew, W. (2018). The commodification of sport: Exploring the nature of the sports product. *The International Journal of the History of Sport*, 35(7–8), 659–672.

Vanwynsberghe, R., Surborg, B., & Wyly, E. (2013). When the games come to town: Neoliberalism, mega-events and social inclusion in the Vancouver 2010 Winter Olympic Games. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(6), 2074–2093.

vatican.va. (é.n.). A II. Vatikáni Zsinat GAUDIUM ET SPES kezdetű lelkipásztori konstitúciója az Egyházzól a mai világban. vatican.va [https://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19651207\\_gaudium-et-spes\\_hu.html](https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651207_gaudium-et-spes_hu.html) Utolsó megtekintés: 2024. 04. 16.

White Paper on Sport, Fehér Könyv (2007). Az Európai Közösségek Bizottságának kiadványa, Brüsszel

Williams, N., & Williams, C. C. (2014). Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 23–40.

XXI. Nemzeti Sportstratégia. (2007). 65/2007. (VI. 27.) OGY határozat - Nemzeti Jogszabálytár. njt.hu. <https://njt.hu/jogszabaly/2007-65-30-41.1> Hozzáférés dátuma: 2021.11.16.

## Mellékletek

### 1. számú melléklet: Interjúkérdések

- 0) Bemutatkozás
- 1) Tapasztalatai alapján, hogyan járul hozzá a sporttevékenység a társadalmi beilleszkedéshez és elfogadáshoz a mozgáskorlátozottak számára?
- 2) Tapasztalatai alapján a szemléletformáló programok és az integrált sportolás hogyan járulnak hozzá a társadalmi beilleszkedéshez és az önfogadáshoz?
- 3) Tapasztalatai alapján milyenek a fogyatékossgal élő személyek lehetőségei és kihívásai a szabadidősportban
- 4) Tapasztalatai alapján mely érintett csoportok fogadják el könnyebben/nehezebben a fogyatékossgal élők szabadidősportos bevonódását?
- 5) Miben lehet hasznosabb/kevésbé hasznos az integrációban a sport más tevékenységekhez képest (kultúra, oktatás stb.)?
- 6) Hogyan jellemezné a SUHANJ! Fitnesst, mint sportfokuszú társadalmi vállalkozását 3 szóban
- 7) Tapasztalatai alapján melyek a SUHANJ! Alapítvány és a SUHANJ! Fitness legfontosabb hatásai
- 8) Tapasztalatai alapján hogyan írná le a SUHANJ! és a futórendezvények kapcsolatát
- 9) Milyen gyakran jár más fitness termekbe, összehasonlítva melyek a legfontosabb különbségek
- 10) Milyen változást tapasztalt az elmúlt 10-15 évben a SUHANJ! a fogyatékossgal élő sportolók elfogadásával kapcsolatban? (trendek érzékelhetők?)
- 11) Milyen értéket a vállalatok számára (szponzorok, munkaadók) a szabadidősportos rendezvényeken a fogyatékkal élők bevonása?
- 12) Hogyan lehetne még jobb a SUHANJ! szerepe tevékenysége/rendezvények működése
- 13) Tapasztalatai alapján hogyan jellemezné a SUHANJ! és a nemzetközi sportrendezvények kapcsolatát.