

Társadalmi vállalkozások: kasmírszoknyával és bodaggal a roma integrációért

A Romani Design és a Romani Platni
összehasonlító elemzése

Tudományos Diákköri Dolgozat

Budapest, 2014. 03. 25.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	2
1.1. Kutatásmódszertan	3
2. Elméleti háttér	4
2.1. Szakirodalmi áttekintés	4
2.2. A romakérdés szociológiai áttekintése.....	6
3. Esettanulmányok – A Romani Design és a Romani Platni összehasonlító elemzése.....	7
3.1. Bevezetés helyett – Misszió	7
3.2. Összehasonlító táblázat.....	9
3.3. Környezeti dinamika	9
3.4. Fejlődési út és stádium.....	13
3.5. A stratégia elemei.....	16
3.5.1. Célok.....	16
3.5.2. Hatás	17
3.6. Szervezeti jellemzők	18
3.6.1. Vezetés, döntéshozatal	18
3.6.2. Források	20
3.6.3. Jogi forma	23
3.6.4. Tanulás	24
3.6.5. Monitoring.....	26
3.6.6. Motiváció.....	28
4. Konklúzió	30
4.1. A társadalmi vállalkozások életciklus modellje	30
4.2. Javaslatok	33
5. Összegzés és kitekintés.....	36
Forrásjegyzék.....	38
Melléklet.....	42
Mélyinterjú vázlat.....	42

1. Bevezetés

Muhammad Yunus Nobel-békedíjas közgazdász az egyik legismertebb, ikonikus társadalmi vállalkozó. Az általa alapított, mikrohitelket nyújtó bank, a „szegények bankja” illetve a közgazdász sajátos kapitalizmus-felfogása sokak számára ismert. Azt azonban valószínűleg kevesen tudják, hogy 2010-ben, mikor a Social Business Tour keretében Magyarországon járt, azt nyilatkozta, hogy a közép-kelet-európai társadalmi vállalkozásoknak a romakérdéssel kell megbirkózniuk, hogy igazán sikeresek lehessenek (Kincsei, 2010).

A társadalmi vállalkozás kifejezés egyre divatosabbá válik hazánkban: ez az a vállalkozási forma, amelynek célja a társadalmi problémák megoldása fenntartható üzleti keretek között. Társadalmi problémákból, feszültségekből pedig elég sok akad manapság közvetlen környezetünkben, és talán az egyik legsúlyosabb ilyen a roma integráció kérdésköre.

Dolgozatunkban olyan társadalmi vállalkozásokat mutatunk be, amelyek a romák helyzetének javítását, a roma integráció segítségét tűzték ki célul. A Romani Platni és a Romani Design vállalkozások indulása eltérő módon történt, az egyiket egy karizmatikus vállalkozó asszony hozta létre, míg a másik egy civilszervezet projektje, ám a közös misszió összeköti őket.

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

Fontos megjegyeznünk, hogy ez a kutatási terület még nemzetközi szinten is nagyon fiatal - csak úgy, mint maguk a roma integrációval foglalkozó társadalmi vállalkozások -, így dolgozatunk során nagyban támaszkodtunk a társadalmi vállalkozóktól és az efféle projektben érdekelt tanácsadó iroda munkatársától hallott információkra.

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

1.1. Kutatásmódszertan

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

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

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

Az előzetes szekunder kutatás és dolgozatunk tervezett fókusza alapján interjú vezérfonalat készítettünk (ezt mellékeljük dolgozatunkhoz), az interjúk után pedig interjú összefoglaló vázlatokat. Interjúalanyaink tapasztalataira, véleményére, gondolataira nagyban támaszkodtunk a dolgozat készítése során. Annak érdekében, hogy képet kapjunk a környezet vállalkozásokról alkotott véleményéről, rövid netnográfiai megfigyelést is végeztünk a vállalkozásokról megjelent cikkekhez fűzött kommentek alapján.

Esettanulmányunkban összehasonlító elemzést végeztünk a Szakirodalmi áttekintés című fejezetben bemutatott, Hoogendorn és csapata nyomán kialakított elemzési keret alapján. Az esettanulmányból levont tanulságokat dolgozatunk harmadik, befejező része tartalmazza.

A dolgozat készítése során folyamatosan egyeztettünk konzulensünkkel. Munkáját és segítségét ezúton is köszönjük.

2. Elméleti háttér

2.1. Szakirodalmi áttekintés

Bár társadalmi vállalkozásokról csak az elmúlt évtizedben kezdtünk el igazán beszélni, a társadalmi vállalkozók már régóta jelen vannak köztünk - csak éppen nem neveztük őket így (Hoogendoorn et al, 2010). A szociális vállalkozó szókapcsolatot először 1972-ben írta le Banks, aki arra mutatott rá, hogy a társadalmi problémák kezelhetőek az üzleti életben bevált vezetői módszerekkel (Hoogendoorn et al, 2010 Nicchols, 2006 alapján).

Azóta rengeteg definíció született mind a társadalmi vállalkozókra, mind a vállalkozásokra vonatkozóan. Dees 1994-es definíciója szerint a társadalmi vállalkozás „egy magánvállalkozás, amely a hátrányos helyzetűek megsegítésére és a társadalmilag fontos javak előállítására jött létre. Ezek a szervezetek nem mérhetők a piaci részesedés, a profit mértéke vagy a támogató bázis nagysága alapján” (Petheő, 2009). 2010-ben a Rotterdami Egyetemen született egy átfogó kutatás Brigitte Hoogendoorn vezetésével, majd 2011-ben egy PhD értekezés, ami a társadalmi vállalkozásokról eddig megjelent irodalmakat összegzi és hasonlítja össze, erre a saját kutatásunk során is nagyban támaszkodunk.

E szerint a szociális vállalkozásokról való gondolkodás kapcsán négy iskola létezik. Az innovációs gondolkodás iskolája főként a társadalmi vállalkozó személyére koncentrál, a szociális vállalkozási gondolkodás iskolájánál pedig maga a vállalkozás van már középpontban - ezt a két típust amerikai típusú iskoláknak is szokták nevezni, fő képviselőik származására utalva. A másik két iskola európai típusú. Az EMES-nél (Emergence of Social Enterprise in Europe) szintén a vállalkozás áll a megfigyelések középpontjában, és már bizonyos fokú profitelosztás is megengedett. Az utolsó típus az Egyesült Királyság megközelítése. (Hoogendorn et al, 2010)

Az Egyesült Királyság megközelítésében a vállalkozás elsősorban a szociális célokat szeretné elérni, így visszaforgatják a megtermelt profitot az üzletbe, vagy magába a közösségbe, tehát nem a tulajdonosi és részvényesi érték maximalizálása a cél. Jellemző, hogy a vállalkozás által előállított termékek kapcsolódhatnak ugyan a vállalkozás missziójához, de lehetnek ettől teljesen eltérőek is, és általában sikerül bekapcsolódniuk a rendes piaci versenybe is. (Hoogendoorn et al, 2010) Mi dolgozatunk során ezt a negyedik, Egyesült Királyságból származó iskolát követjük, ez alapján értelmezzük a társadalmi vállalkozásokat.

Ha társadalmi vállalkozásokról beszélünk Magyarországon, az Ashoka nevét semmiképpen sem hagyhatjuk említés nélkül. A szervezetet Bill Drayton alapította 1980-ban, és a világ számos országában támogatja a szociális vállalkozókat. Jelmondata, hogy mindenki idézhet elő változást (Ashoka Magyarország honlapja, é.n.) A szervezet missziójából megállapíthatjuk, hogy az amerikai típusú iskolák egyikét, a Szociális vállalkozói gondolkodás iskoláját követi - éppen ezért dolgozatunkban nem is vizsgáljuk részletesebben.

A hazai vállalkozásokat összefogó egyesület, ami magát a társadalmi vállalkozás kifejezést, mint a social business magyar megfelelőjét bevezette a köztudatba, és aminek tanulmányait mi is használjuk, a NESsT. A NESsT fenntartható társadalmi vállalkozások kialakítását hivatott támogatni, pénzügyi befektetéssel, mentoring tevékenységgel, tréningekkel, és vállalati szakértők hálózatának bevonásával (NESsT Magyarország honlapja, é.n.).

Az egyesület legutóbb 2010-2011 telén végzett egy átfogó kvalitatív kutatást azzal a céllal, hogy helyzetképet adjon a magyar társadalmi vállalkozásokról. E kutatás szerint a társadalmi vállalkozások számára ma Magyarországon a legnagyobb kihívást a pénzügyi tervezés, a menedzsment készségek elsajátítása, a kapacitásproblémák és megfelelő kompetenciákkal rendelkező, de megfizethető munkatársak toborzása, illetve a gyakran változó szabályozási környezet jelentik (Tóth et al, 2011).

Ezen tanulmány a társadalmi vállalkozások sikertényezőiként jelöli meg a következőket: stratégiai tervezés és folyamatos nyomon követés; üzleti terv; kockázatvállalás és kockázatkezelés; szervezeti stabilitás és támogatottság (a döntéshozatali pozícióban lévők támogatottsága); vizionárius vezető; rugalmasság; strukturált működés (Tóth et al, 2011). Ezen sikertényezők kulcsfontosságúnak bizonyultak az általunk vizsgált esetekben is.

Dolgozatunkban a roma integráció ügyét felkaroló társadalmi vállalkozásokkal foglalkozunk. Az etnikai kisebbségekkel foglalkozó társadalmi vállalkozások, mint kutatási terület, egyelőre még gyerekcipőben jár (Calvo, 2012). A létező kutatások nagy része az Egyesült Királyságban született, és konklúzióként levonható belőlük, hogy a kisebbségek kezdeményezésében, vagy akár csak bevonásával működő szociális vállalkozások nagyon kis részét teszik ki a szociális vállalkozási mozgalmaknak (Sepulveda et al, 2010). Ennek fő okaiként említik, hogy az ilyen kisebbségi csoportok által vezetett szociális vállalkozások sokszor nem kerülnek kapcsolatba a megfelelő támogatási csatornákkal, és ha kapcsolatba is

kerülnek, az ott kapott segítség nem eléggé az ő igényeikre szabott. A pályázatok elnyeréséért folyó egyre élesedő verseny sem kedvező számukra. (Sepulveda et al, 2010)

A társadalmi vállalkozások helyzetének elemzésére Hoogendoorn és csapata nagyon jó elemzési keretet alakított ki, melyet mi is követünk dolgozatunk során. A keret segítségével külön elemezhetjük az általános stratégiai tényezőket: küldetés, célok, hatás és a belső szervezeti jellemzőket: irányítás, erőforrások, jogi forma, tanulás, monitoring (Hoogendoorn et al, 2010). A szervezeti jellemzőket vizsgálva ezt az elemzési keretet kiegészítettük a motiváció vizsgálatával. A vállalkozások elemzése előtt azonban következzen a romakérdés szociológiai áttekintése.

2.2. A romakérdés szociológiai áttekintése

A romák Európa legnagyobb és legkirekesztettebb kisebbsége. Egy friss Európai Unió tanulmányból kiderül, hogy a mindennapi élet számos területén szenved egy roma ember a faji-alapú megkülönböztetéstől, és sokkal gyakrabban, mint a megkérdezett más kisebbségi etnikumba tartozók (Open Society Foundation honlapja, é.n.). Ez Magyarországon sincsen sajnós másképp, itt is a faji diszkrimináció által leginkább veszélyeztetett csoport a cigányság, vagyis a romák (Andorka, 2006).

Szakirodalmi megfigyelések állítják, hogy a rosszabbodó gazdasági körülményekkel, növekvő munkanélküliséggel párhuzamosan a kisebbségekkel szembeni előítéletek és a diszkrimináció is erősödik, azonban ez a hipotézis még nem nyert biztos igazolást (Andorka, 2006). Ha mi ezt igaznak fogadjuk el, akkor feltételezhető, hogy a 2009-es gazdasági válságot követően a romák helyzete is még nehezebbre fordult.

Utoljára 1993-94-ben tartottak hazánkban úgynevezett "cigányvizsgálatot", amikor népszámláláshoz hasonlóan, csak a környezet válaszai alapján vizsgálták a hazánkban élő roma kisebbséget (Andorka 2006, Havas-Kemény 1995 alapján). Az itt elhangzott válaszok alapján a magyar lakosság leggyakrabban az agresszív (70%), élősködő (59%), a megbízhatatlan (60%) és a műveletlen (61%) negatív jelzőkkel illette a roma kisebbséget (Andorka, 2006).

Egy 2009-es kutatás szerint, melyet a Világbank és az Open Society Institute közösen végzett, a 2009 előtti öt évben a diszkrimináció Magyarországon, Szlovákiában és Csehországban változott a legnegatívabb irányban a vizsgált országok közül. Ezeket az

értékeléseket nagyban befolyásolták a romák ellen elkövetett támadások, illetve az egyre szélesebb körben elterjedt szélsőjobboldali nézetek is. (Reid, 2010)

Pedig az integráció mellett meggyőző gazdasági érvek is szólnak Európa-szerte: az Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) és a Világbank szerint az európai országok nem engedhetik meg maguknak több millió állampolgár kizárását a produktív foglalkoztatásból (Horvai, 2010). A Világbank és az Open Society Institute közös kutatásából az is kiderül, hogy Magyarországon a romák jelenléte az összes foglalkoztatási formát figyelembe véve a vállalkozók között a legkevesebb (Reid, 2010).

Dolgozatunkban szeretnénk arra is javaslatokat tenni, hogy mi kell egy sikeres roma társadalmi vállalkozás beindításához, mely hozzájárulhat az integráció elősegítéséhez. Következtetéseinket a következő fejezetben taglalt összehasonlító esettanulmány alapján vontuk le.

3. Esettanulmányok – A Romani Design és a Romani Platni összehasonlító elemzése

3.1. Bevezetés helyett – Misszió

Romani Platni és Romani Design – nem csak a nevük egybecsengő, missziójuk is nagyon hasonló. Mindkét szervezet a romákkal szembeni negatív előítéletesség és diszkrimináció csökkentését tűzte ki céljául, a roma kulturális értékek terjesztésén keresztül. Előbbi a gasztronómia, utóbbi a divat nyelvén szólítja meg célközönségét, amely természetesen romákból is áll, hiszen a vállalkozások felfogása szerint a nem romák előítéleteinek csökkentése mellett a sikeres roma integrációhoz elengedhetetlen az is, hogy a romák ismerjék, büszkén képviseljék és ápolják saját kultúrájukat (Varga, 2014, Nagy 2014).

Varga Erika, a Romani Design alapítójának szavaival élve: „sikeres asszimiláció nem létezik”. A diszkriminációmentesség felé vezető út az elfogadással, az elfogadás a megismeréssel kezdődik, nem pedig a kultúra elnyomásával. Az elnyomott, elhanyagolt roma kultúrát és hagyományokat, mint társadalmi problémát a két vállalkozás kielégítetlen piaci igényként kezeli, erre épül üzleti koncepciójuk.

Mindkét szervezet elsősorban romákat foglalkoztat, azonban fontosnak tartjuk kiemelni, hogy bár a munkahelyteremtésen, képzésen és a halmozottan hátrányos helyzetűek foglalkoztatásán keresztül a vállalkozások jelentős pozitív hatást váltanak ki működési

környezetükben, egyik kezdeményezés sem foglalkoztatási programként jött létre (Nagy, 2014, Varga, 2014). Alapvető társadalmi missziójuk nem a romák foglalkoztatása, ami fontos szempont stratégiai elemzésük során.

A Romani Design működési körébe „tradicionalis roma öltözékek és kiegészítők, valamint azok motívumainak felhasználásával, a XXI. század igényeinek megfelelő divatos dizájn termékek tervezése és előállítása” tartozik (Romani Design honlapja, é.n.). A Platni lakásétteremként működik: nincs állandó nyitva tartása, előre meghirdetett nyílt vacsorákat és előzetes asztalfoglalások alapján zártkörű vacsorákat is rendez.

Bár egyik vállalkozásnál sem a klasszikus gazdasági értelemben történt meg a küldetés meghatározása, a honlapjukon közzétett, tudatosan kommunikált célok mindkét esetben küldetésnek tekinthetők, illetve a fentieket jól összefoglalják, ezért idézzük ezeket az alábbiakban.

„A Romani Design különleges, egyedi értéket képvisel, megfelel a mai kor modern elvárásainak, ugyanakkor tovább élte a roma kultúra tradícióit, sokszínűségét. Célja a roma viseleti kultúrában fennmaradt tradíciók felelevenítése és megőrzése nem statikus, múzeumi keretek között, hanem széles közönséget megszólító produktumok, igényes, minőségi, divattermékek, alkotások bemutatásával.” (Romani Design honlapja, é.n.)

„A Romani Platni a Ferencvárosi Tanoda és a Közért Ifjúsági Iroda közös projektje, egy olyan kezdeményezés, amely a legegyszerűbb módon próbálja eloszlatni azokat a tévhiteket, amelyeket a cigánysággal szemben tanúsít az emberek többsége. (...) Szeretnének ízelítőt adni azokból az ételekből, amik 100 éve is a cigány emberek előtt gőzölögtek.” (Romani Platni honlapja, é.n.)

Dolgozatunk során a fent idézett sorokat tekintjük a vállalkozások küldetésének.

3.2. Összehasonlító táblázat

Elemzésünk elején egy egyszerű táblázatban összefoglaljuk a vállalkozások alapvető jellemzőit: korát, jogi formáját, méretét és célcsoportját. Ezután áttérünk a környezet, illetve a külső támogató struktúra bemutatására.

	ROMANI DESIGN	ROMANI PLATNI
Indulás éve	2009	2012
Jogi forma	Szociális szövetkezet	Az Esély Községi Egyesület projektje
Tagok	7 szövetkezeti tag 2-3 alkalmazott Esetenként önkéntesek (Az alkalmazottak és az önkéntesek száma változó, projektfüggő)	1 projektvezető 4 dolgozó + 2 fő felváltva +1 besegítő 1 szervező
Költségvetés/Forgalom	kb. 5-10 millió Ft éves költségvetés ¹	kb. 800-900 ezer Ft éves bevétel, kb. 50 vacsora/év ²
Célcsoport	Fiatalkorúak, érdeklődő magyar fiatalok, roma és magyar értelmiség, turisták, "mindenki, akinek ez fontos" ¹	"Mindenki" ³ Elért célközönség: értelmiség, turisták, roma közösségek, diákcsoportok

1. Táblázat

¹ Révész, 2014

² 2013-ban (Nagy, 2014)

³ Nagy, 2014

3.3. Környezeti dinamika

Sharir és Lerner szerint a szociális vállalkozó sikerének egyik kritériuma, hogy a közvélemény hogyan vélekedik a vállalkozásról. Az elfogadás hiánya komoly akadálya lehet a vállalkozás sikeres működésének (Hoogendoorn et al, 2011). Ez az általunk vizsgált szociális vállalkozások esetében különösen igaz, hiszen a romák esetében a társadalmi elfogadási hajlandóság igen kritikus.

Varga Erika említ példát arra, hogy amikor a Romani Design az új szalonjába költözött, a lépcsőház többi lakója először félve, kétkedve fogadta őket, mint új szomszédot. Azonban a kétkedést ebben az esetben hamar felváltotta a kíváncsiság, és összességében pozitív vélemény alakult ki a lakókban a vállalkozással kapcsolatban. Varga Erika azt is megjegyezte, hogy a roma értelmiség körében nagy népszerűségnek örvend a Romani Design, egyre több nő fordul hozzá, hogy rendezvényekre vásároljon magának a kollekcióból, és így képviselje származását. (Varga, 2014)

A Romani Platni esetében Nagy Krisztina elmondta, hogy akik eljutnak odáig, hogy ellátogassanak a lakásétterembe, azok már egy bizonyos fokú nyitottságról tesznek

tanúbizonyságot, és eddig ő a külső környezettől sem hallott negatív visszhangot (Nagy, 2014).

Hogy jobb rálátást kapjunk a külső környezet véleményére az általunk vizsgált vállalkozásokról, netnográfiai kutatást végeztünk a közösségi oldalakon megjelent vélemények, az újságcikkekhez kapcsolódó kommentek alapján.

"Nekem volt szerencsém sokszor a cigány konyhával ismerkednem. Egyszerűen elképesztő. (...). Szerintem egy pár autentikus cigány étterem biztosan nagyon sikeres lehetne." (Otika, 2013) - írja egy kommentelő az Origo.hu-n a Romani Platniról megjelent cikk alatt.

"Nagyon kíváncsivá tett ez az üzlet, én is megnézem. Gratulálok és további lelkes munkát és ötletet kívánok a létrehozónak!" (Gilice, 2010) - olvasható a komment a Népszava.hu-n, a Romani Design-ról szóló cikknél.

Megfigyelésünk alapján azt mondhatjuk, hogy az érintettek általában elfogadóak a két kezdeményezéssel kapcsolatban, és a kultúráról indulnak általában beszélgetések. Nem a kritikus társadalmi beilleszkedési problémákról esik szó a romákkal kapcsolatban, hanem egy sokkal pozitívabb dologról. Ez mindenképpen nagy eredményként értékelhető.

Mindkét általunk vizsgált vállalkozás célja az üzenetközvetítés, a roma kultúra értékeinek megismertetése másokkal, ezért is próbáltak tudatosan sajtóvisszhangot kiváltani, a pályázati támogatás által biztosított szakértőkkel együttműködve.

A cigányság az európai kontinens legnagyobb és leghátrányosabb helyzetű etnikai kisebbsége (Open Society Foundation honlapja, é.n.), részben ez is magyarázza, hogy mind a Romani Design-ra, mind a Romani Platnira felfigyelt a külföldi média és több különböző külföldi illetőségű, főként a romák integrációjával foglalkozó szervezet is (Nagy, 2014 és Varga, 2014).

A Romani Design tervezi a márkanév külföldi ismeretségének tudatosabb építését (design vásárokon való részvétellel, termékek bemutatásával), hiszen a vállalkozás felismerte, hogy a fejlődéshez a nemzetközi divatvilág elismerését is ki kell vívnia (Révész, 2014).

Támogató struktúra

Sharir és Lerber több esetet tanulmányozva közös konklúzióra jutott: a támogató "inkubátor" környezet megteremtése elengedhetetlen a szociális vállalkozások számára. Szükség van arra, hogy a támogató szervezetek egyfajta közvetítő szerepet töltsenek be, és segítsenek a szociális vállalkozónak a hiányos ismeretek és tapasztalat megszerzésében tréningek segítségével, technikai tanácsokkal, pénzügyi tervezéssel, hálózatépítési lehetőségekkel (Sharir-Lerber, 2006).

A szakirodalmi áttekintésben már bemutatott NESsT civil szervezet pont egy ilyen "inkubátor" segítséget biztosít a felkarolt szociális vállalkozásoknak. Pénzügyi befektetéssel támogatja őket, mentoring tevékenységet folytat és tréningeket biztosít, valamint vállalati szakértőkkel ismerteti meg a társadalmi vállalkozókat. A szervezet egy-egy vállalkozás útját 3-7 évig segíti, és ezután is nyomon követi, így hosszú távú támogatást biztosít. A NESsT szervezet Magyarországon is működik.

Petheő megjegyzi, hogy a közép-európai régióban a szociális vállalkozások különösen segítségre szorulnak a kormányzat és a gazdasági szereplők részéről ahhoz, hogy hatékonyan betölthessék funkciójukat (Petheő, 2009). Magyarországon a non-profit szektor egészében az állami támogatás aránya 2009-ben 42% volt, mely európai összehasonlításban nem kirívó (Tóth et al, 2011).

Az általunk vizsgált vállalkozások közül a Romani Design részesült ilyen támogatásban az induláskor, az Országos Foglalkoztatási Alap pályázatának megnyerésével. Ennek az alapnak a fő célja a munkahelyek teremtése volt munkanélküliek számára, és e célból támogatta a szociális szövetkezeteknek nevezett vállalkozások létrejöttét (Országos Foglalkoztatási Közalapítvány honlapja, 2007). A későbbiekben majd olvashatjuk, hogy ez milyen kihívások elé is állította a szociális vállalkozókat.

Az állami szerveken kívül különböző alapítványok, vagy akár profitorientált szervezetek CSR megfontolásból is támogathatják a szociális vállalkozásokat. Erre szerencsére több példát találunk hazánkban is, azonban ezeket most egyesével nem mutatjuk be.

Az Open Society Foundation-t azért emeljük mégis ki, mert ezzel az alapítvánnyal mind a Romani Design, mind a Romani Platni kapcsolatba került működése során. Az 1987-

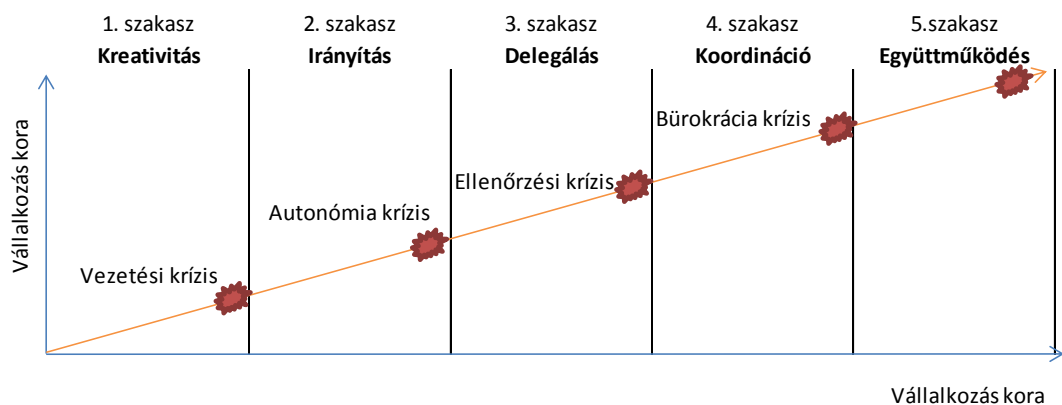
ben Soros György által Amerikában létrehozott alapítvány célul tűzte ki a kirekesztettek támogatását, hogy az ő aktívabb társadalmi részvételükkel a tekintélyelvű kormányzásokat a nyitott társadalmak idősza váltsa fel, és 1990-től foglalkozik a romák (Európában a legnagyobb, kirekesztéstől szenvedő kisebbség) támogatásával is.

A Világbankkal közösen a 2005-től 2015-ig tartó időszakot a Roma Befogadás évtizedének nyilvánították, és elindították a Roma Initiative Office nevű programot, mely kifejezetten a roma integrációt, a romák társadalmi aktivitását hivatott támogatni pályázatokkal, ösztöndíjakkal, képzésekkel (Open Society Foundation honlapja, é.n.). A program nem kifejezetten társadalmi vállalkozások számára került kiírásra, azonban az általunk vizsgált mindkét vállalkozás a nyertesek sorába tartozik.

A támogató szervezeteken túl a támogatások forrása is érkezhethet külföldről. Bár az angol nyelvtudás hiánya miatt a külföldi pályázatokra történő jelentkezés jellemzően nehézséget jelent a hasonló vállalkozásoknak (Révész, 2014), a Romani Design sikeresen pályázott, és jelenleg egy szlovák partnerrel dolgozik együtt egy Európai Unió projektben. A projekt által hozzáférhetővé vált források mértéke, illetve a programban foglalt, a Tanulás fejezetben bemutatott képzés jól mutatja, hogy a nemzetközi együttműködések fejlesztésével új ajtók nyílnak a vállalkozás számára. Most nézzük, milyen fejlődési utat jártak be a szervezetek eddig.

3.4. Fejlődési út és stádium

A vizsgált szervezetek fejlődési stádiumának bemutatására jól alkalmazható Larry E. Greiner (1972) növekedési életciklus modellje, amely öt definiált fejlődési szakaszon belül evolúciós és revolúciós fázisokat jelöl meg. Az evolúciós fázisokban a működés viszonylag zavarmentes, a fejlődés folyamatos. A revolúciós fázisokban olyan krízishelyzetek merülnek fel, amelynek megoldásával a vállalkozás eljuthat a soron következő fejlettségi stádiumba, ellenkező esetben elakad a fejlődésben.



1. Ábra

Rabi Sándor (2009) : A vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje (Greiner 1972 alapján)
alapján

A szervezetek modellben való elhelyezésekor Rabi (2009) és Salamonné (2006) modell-leírását használtuk. Mindkét vállalkozás fiatal és kis szervezet, a Romani Design 2009-ben, a Romani Platni 2012-ben alakult meg. Szintén mindkettőről elmondható a „Kreativitás” szakaszának fő tapasztalata: az ötlet piacképes, létezik rá igény. Ezt jól mutatja például a Platni kezdeti sikere: az eredetileg kitűzött célt, hogy háromszáz vendéget fogad másfél év alatt, másfél hónap alatt sikerült teljesítenie. A környezet elismerését jelzi az is, hogy nem csak a hazai, de a külföldi média is felfigyelt a kezdeményezésekre, és a médiaszerepléseken keresztül népszerűsítette őket. Megfigyelhető a kezdeti szakaszra jellemző forgalomnövekedés és az informális kommunikáció is.

Romani Design-t tekintve felismerhetőek a „Kreativitás” szakaszában megfigyelt „Vezetési krízis” egyes elemei interjúalanyaink elbeszélésében. Ilyen a „túl sok prioritás” (Salamonné, 2006) a sokféle elkötelezettség, egyes szakmai felelősségi hatáskörök elkülönülésének hiánya (pl. marketing). A „Vezetési krízis” megoldódni látszik, hiszen Varga

Erika, az alapító és a vállalat vezetője továbbra is a szervezet tagjai által elismert, hiteles döntéshozó, a stratégiai tervezést, az irányítást és az ellenőrzést azonban nem egyedül, hanem az IFUA Nonprofit Partner tanácsadóival együttműködésben, illetve a szociális szövetkezet tagjainak szakmai támogatásával végzi. (A fent említett, „hiányzó” marketing munkakör betöltésére is sor kerülhet a közeljövőben.)

Ez azt jelenti, hogy elindult az „Irányítás” szakaszára jellemző üzleti szemléletmód kialakítása, a mérleg- és eredménytervezés, előtérbe került a bevételek generálása, mint tartós cél, illetve üzleti terv készült. A vezetésben azonban nem történt személyi váltás, ahogy azt a modell általános következtetései sugallják, így nem merült fel az új vezetés elleni személyes jellegű ellenállás. A vezetés lecserélődése helyett személyes és szervezeti szintű tanulás folyik, a szemléletváltás helyett pedig inkább a fókuszok változásáról beszélhetünk, hiszen a Romani Design (a társadalmi vállalkozások definíciójának megfelelően) üzleti célú vállalkozás, elsősorú küldetése azonban az általa képviselt kulturális értékek közvetítése és ezzel pozitív társadalmi hatás kiváltása (Varga, 2014 alapján).

Az „Autonómia krízis”-nek nevezett válság ez esetben olyan értelemben merülhet fel, hogy az alapítók korlátozva érezhetik magukat a cselekvésben a tervezés által. Révész Éva, az IFUA tanácsadójának meglátása szerint a legjelentősebb nézeteltérések a vállalkozás vezetője és a tanácsadó között a prioritások, a feladatok sürgősségének meghatározásában van: a vállalkozó „nagyon pörög”, sokféle tevékenységre koncentrálni, a rengeteg különböző feladat ellátása mellett pedig az üzleti tervezés lassú és elhúzódik, a határidőket sokszor nem sikerül tartani. Révész Éva kockázatként azt jelölte meg, ha nem tartja magát az üzleti tervhez a vállalkozás, és a gyakorlatban nem valósul meg az üzleti szempontok előtérbe helyezése.

A soron következő stádium a modell szerint a „Delegálás” szakasza. Ez a Romani Design esetében nem a klasszikus értelemben (divizionális szervezet, középvezetői réteg nagyobb autonómiája) fog bekövetkezni, de a vállalkozás növekedése bizonyos mértékű decentralizációval jár majd, és az egyéni felelősség növekedésével. Az „Ellenőrzési krízis” megoldására a belső ellenőrzési és elszámoltatási rendszer tudatos kialakításával és működtetésével tud felkészülni a vállalkozás. Amennyiben ez nem alakul ki, komoly kockázatot jelenthet a további fejlődésre nézve. A szervezeti monitoringra egy későbbi alfejezetben még visszatérünk.

A Romani Platni fejlődési útja egészen más jellemzőket mutat. A szervezetben felmerült vezetési krízist valódi revolúcióval (nehéz és gyökeres változtatással) próbálták

megoldani: az Esély Közösségi Egyesület ügyfeleiből kikerült eredeti alkalmazottakat lecserélték, és a projekt új vezetőt is kapott. A volt projektvezető, Nagy Krisztina szerint azonban ennek ellenére továbbra is az a legjelentősebb probléma, hogy nincs egy olyan ikonikus roma vezető, aki „magáénak érezné” a projektet, hitelesen ki tudna állni érte, és ezekből következően a projekt hosszú távú fejlődését szem előtt tartva irányítaná a lakáséttermet. Legfőbb kockázatként is azt jelöli meg, hogy ha nem sikerül ilyen vezetőt találni, akkor a projekt elakad a jelenlegi stádiumban. Jelenleg nincs üzleti tervezés, fejlődési perspektíva. (Nagy, 2014)

A fentiek szerint tehát a Romani Design egy, az „Irányítás” szakaszában álló, lassan, de láthatóan fejlődő-növekvő vállalkozás, míg a Romani Platnánál egyelőre kérdéses, hogy milyen módon kerül ki a „Vezetési krízis”-ből. A helyzet természetesen nem ennyire fekete-fehér, és a modell nem egészében alkalmazható a vizsgált szervezetekre. Ezért egy másik, a társadalmi vállalkozások növekedését vizsgáló felfogás szerint is megvizsgáltuk a szervezeteket.

Ez a felfogás a növekedés három típusát különbözteti meg. Az első a kezdeti termékek és szolgáltatások, ezekkel együtt pedig a szociális értékek szélesebb körű terjesztése, vagyis egyre növekvő célcsoport elérése. A második a vállalati funkciók és szolgáltatások bővítése (az eredeti célközönség körében). A harmadik a társadalmi vállalkozás érintettjeire gyakorolt hatás közvetett növelése új kezdeményezések ösztönzésével, más gazdasági szereplők viselkedésének megváltoztatásával – vagyis egyfajta mozgalom-építés (Hoogendorn et al 2010 Alvord et al 2004 alapján). Ezt a sémát követve a Romani Design az első típusú növekedési mintát mutatja, a Romani Platni esetében pedig megvalósulhat a harmadik típusú növekedés, az Esély Közösségi Egyesület új projektjének, a Bodagozónak elindulásával.

Az Bodagozó büfé és gyorsétterem létrehozására az Esély Közösségi Egyesület Ifjúsági Klubjában a Közért Egyesület nyerte meg a Norvég Civil Támogatási Alap pályázatát. A projekt célja a helyi közösség megerősítése, perspektíva nyújtása a „mélyszegénységben élő, intézményes és közösségi kapcsolatokkal nem rendelkező, nagyvárosi, főként roma fiatalok számára” (Norvég Civil Alap honlapja, é.n.), a roma gasztrokultúra terjesztése, az előítéletek csökkentése, az Ifjúsági Klub önfenntartóvá tétele (Norvég Civil Alap honlapja, é.n.). A projektvezetők egy társadalmi franchise rendszer kiépítését tervezik, vagyis egy gyorséttermi lánc kialakítását (Nagy, 2014).

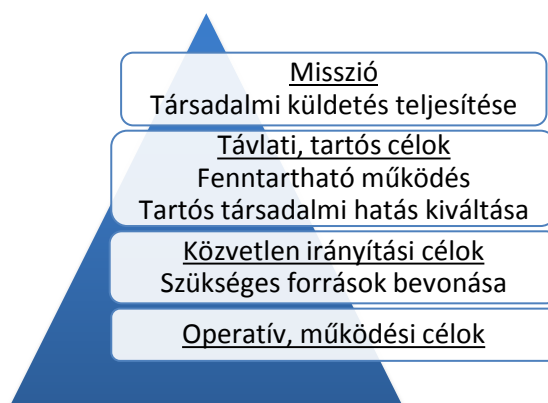
A következő alfejezetekben a Hoogendorn et al alapján kialakított elemzési struktúra szerint haladunk tovább. Először a stratégia elemeit, majd a szervezeti jellemzőket vizsgáljuk.

3.5. A stratégia elemei

3.5.1. Célok

A szervezeti célok hierarchiájának csúcsán álló missziót esettanulmányunk elején már bemutattuk. Ezen alfejezetben a tartós, távlati célokról, illetve a közvetlen irányítási célokról lesz szó.

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



2. Ábra

A társadalmi vállalkozások célhierarchiája és az egyes hierarchiaszintek fókuszja

Saját ábra Chikán (2008) és Hoogendorn et al (2010) alapján

Ez alapvetően elmondható az általunk vizsgált két szervezetről is. A Romani Design jelenleg az IFUA Nonprofit Partnerrel együttműködésében alakította ki három éves üzleti tervét, amely a „valódi” üzleti működés kialakítását támogatja. Fő célja a saját bevételek arányának növelése, jelenleg ugyanis csak eseti értékesítés zajlik. A kollekciók egyedi darabjait, illetve az egyéni megrendelésre készült termékeket a Romani Design szalonjában, a „bázison” értékesítik, ahol a tervezés, szabás-varrás és a képzés is zajlik. (Varga, 2014)

Az üzleti terv tartalmazza a széria termékek előállításának megkezdését, illetve az ezen termékek értékesítésére szolgáló értékesítési csatornák kiépítését is. A tervezett csatornák: egy butik - turisztikailag frekvenciált helyen- és online értékesítés webshop-on keresztül (Interjú Révész Évával, 2014). Bár eddig is zajlott tudatos arculattervezés és kommunikáció, a vállalkozás felismerte, hogy az üzleti terv teljesítéséhez szüksége lenne egy marketing szakemberre, ezért egy marketing menedzser alkalmazása is tervben van.

Az üzletiesedés azonban nem csak a profitorientált célok kitűzését és követését jelenti. A vállalati tevékenységek és a szervezeti magatartás egyéb elemei is célzottan fejlődnek ebben az irányba (ezen változásokat és tanulási folyamatokat a későbbi alfejezetekben mutatjuk be). Ez meglátásunk szerint nagyban köszönhető annak, hogy a Romani Design hosszú távú, tartós kapcsolatban van a munkáját segítő támogató szervezetekkel. Ezt alátámasztja egyrészt, hogy az IFUA tanácsadója fordulópontnak nevezte a vállalkozás életében azt, hogy már a Roma Initiative Office (Open Society Foundation) és az Erste Stiftung is hajlandó nagyobb mértékű támogatást nyújtani számára hosszú távú szervezetfejlesztési célokra. Vagyis most nem csupán egy egyszeri projekt finanszírozásáról van szó, hanem a Romani Design üzletiesedésének támogatásáról mind pénzügyileg, mind szakmai tanácsadást biztosítva az IFUA Nonprofit Partneren keresztül (Révész, 2014).

Másrészt, ezt igazolja a Romani Platni ellenpéldája is, amely külső szakmai és pénzügyi segítséget csupán a projekt indulásakor kapott a Roma Initiative Office megnyert pályázatának keretében. Bár pénzügyileg azóta is önfenntartó, az üzleti működés meghatározó elemei - különösen a tervezést és a szervezeti kultúrát tekintve - még hiányoznak. Jelenleg nincs üzleti tervezés, bár az igényt felismerték rá, de nem áll rendelkezésre munkaerő, amely kidolgozná a Platni üzleti tervét. A projekt célja a működés fenntartása jelenlegi formájában, nincs fejlődési, növekedési célkitűzés.

3.5.2. Hatás

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

Mindkét szervezet egy mikrovállalkozás méreteivel rendelkezik, ennél fogva gazdasági hatásuk az egyének szintjén, kulturális hatásuk főként a szűkebb közösség szintjén értelmezhető. Ki kell emelnünk azonban, hogy a médiaszerepléseken keresztül (illetve például a Romani Design esetében a Central European University-vel való együttműködés során) széles roma és nem roma közönséghez eljutott a kezdeményezések híre és üzenete. Kérdés, hogy mennyiben mérhető, érzékelhető ezen körökben a változás a roma kultúra ismeretét és elismerését, illetve az előítéletességet tekintve. Ez egy későbbi kutatás tárgya lehet.

A szűkebb roma közösségben észlelt visszajelzésekre visszatérve: míg Varga Erika főként a roma értelmiség elismerését, Nagy Krisztina az Egyesület ügyfeleinek jellemzően tanulatlan, szegénységben élő közösségére gyakorolt hatást emelte ki (Varga, 2014 és Nagy, 2014). A diszkrimináció miatt roma származását jellemzően rejtegető értelmiségieket tekintve nagy szó, hogy szívesen és büszkén viselik a kultúrájukat képviselő design termékeket, és a szegénységben élő alsóbb társadalmi rétegbe tartozó romák között is terjed a Romani Design híre, büszkéek a vállalkozás sikerére és az általa képviselt értékekre, ami segítheti egy egészséges identitás kialakulását (Varga, 2014).

Ehhez hasonlóan, a Romani Platnival kapcsolatban is a roma kulturális értékek büszke vállalása jelenti a sikert. A közösségben presztízst jelent a projekttel járó médiaszereplés, „a Platni tartást ad” (Nagy, 2014). A büszkeség mellett pedig remélhetőleg perspektívát is jelentenek ezek a sikeres kezdeményezések, és növelik a vállalkozási kedvet a roma közösségekben.

3.6. Szervezeti jellemzők

3.6.1. Vezetés, döntéshozatal

Vidal Social enterprise and social inclusion: Social enterprises in the sphere of work integration című tanulmányában (2005) 2 típusú szervezetet különböztet meg: az A) típusú szervezet közvetítőként szolgál a hátrányos munkavállalók és a normál piac között, itt általában ritkább a munkavállalók közvetlen irányításba való bevonása. A B) típusú szervezetnél a vállalkozó maga is aktív részese a vállalat fő tevékenységének, és ebben az esetben gyakoribb a hátrányos helyzetű alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba (Vidal, 2005).

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

2. Táblázat

Vidal (2005) alapján

A Romani Design egyértelműen B) típusú vállalkozás, hiszen az alapító tagok önmaguk is mindennapos munkát végeznek a szervezetben, sőt, ez direkt cél is volt kiválasztásukkor. Varga Erika felelős mai napig a kollekciók tervezéséért, egy másik alapító tag, Varga Heléna, Erika testvére a táskák tervezéséért felel. A szakmai kérdésekben elmondása szerint alapvetően Varga Erika dönt, már a kezdetektől.

A döntéshozatalba azonban a szervezet többi tagját is igyekszik bevonni: „jómagam fontosnak érzem, hogy mindenki minél inkább magáénak érezze a célokat, feladatokat, motivált legyen. Ezért aztán nagyon sokszor beszéljük át, gondoljuk át közösen a feladatokat, kérdéseket” (Varga, 2014). A géppark jelenleg folyó fejlesztése például a varrónők tanácsára történt, azonban a fő stratégiai irányvonalakat egyértelműen Varga Erika határozza meg (Varga, 2014).

A Romani Platni ezzel ellentétben egyértelműen A) típusú vállalkozás - a kezdeményező és a vezető mai napig egy szociális intézmény, akik közvetítőként szolgálnak a mélyszegénységben élők és a társadalom többi része között. A szociális intézmény munkatársai megpróbálták az alkalmazottakat is bevonni a döntéshozásba, ám mindezidáig nem sok sikerrel. "Az asszonyok másfél év munka után sem jutottak el arra a szintre, hogy magukénak tudják érezni ezt a vállalkozást."- mondta Nagy Krisztina volt projektvezető. – „Egy év után mindössze egy középvezetőt sikerült kinevelni.”

A vállalkozás jövője egyáltalán nem foglalkoztatta az asszonyokat, és amikor a bevétel egy részének visszaforgatásáról esett szó, ez hatalmas feszültségekhez vezetett. Sokszor hangzott el, hogy nekik a pénz jár, nem csinálják kevesebért, amit csinálnak" (Nagy, 2014). Ezen kívül ellenállás alakult ki a változásokkal szemben általában – a sikertényezőként definiált rugalmasság (Tóth et al, 2011) tehát teljesen hiányzott a szervezetből, ami útját állta a fejlődésnek.

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

Az általunk vizsgált példa alapján azt mondhatjuk, hogy az A) típusú vállalkozások esetében az okozza legnagyobb nehézséget, hogy a még az operatív működés irányításába is nehéz bevonni egy olyan munkavállalót, aki nem érzi magáénak a vállalkozást. A Romani Platni első projektvezetője úgy véli, a problémát úgy lehetne kiküszöbölni, ha alkalmazottaik nem a korábban tanácsadásra hozzájuk járó ügyfelek köréből kerülnének ki, így talán kevésbé fognák fel kötelező munkahelyként a vállalkozást. Most erre folynak a kísérletek, ugyanis a feszültségek annyira felerősödtek a bevétel visszaforgatása kapcsán, hogy ez végül az alkalmazotti gárda lecseréléséhez vezetett. Az új alkalmazottakat a régiekkel ellentétben direkt erre a projektre kereste az egyesület, és korábban nem állt velük semmilyen viszonyban. (Nagy, 2014).

3.6.2. Források

Haugh szerint a társadalmi vállalkozási forma előnye, hogy sok esetben hozzájuthatnak olyan forrásokhoz (pénzügyi támogatásokhoz, önkéntes munkaerőhöz), amire a profit-orientált szektorban nincs lehetőség. (Haugh, 2007).

Pénzügyi erőforrások

A legnehezebb és talán legkomolyabb lépés egy szociális vállalkozás életében a megalakulás, hiszen az esetek többségében nem áll rendelkezésre jelentős kezdőtőke. Ezt Sharir és Lerner 2006-os tanulmányi is megállapítja, melyben összesen 33 ilyen vállalkozást vizsgáltak. (Sharir - Lerner, 2006) Az általunk vizsgált vállalkozások sem indulhattak volna el pályázati pénz nélkül.

Korábban már bemutattuk, hogy milyen szervezet, támogatási alapok állnak a roma integrációval foglalkozó társadalmi vállalkozások rendelkezésére. Most arra szeretnénk kitérni, ezeket hogyan sikerült igénybe vennie a Romani Design-nak és a Romani Platninak, és mennyire sikerült tőlük később anyagilag függetlenedniük.

A Romani Platni története Nagy Kriszta és az Esély Községi Egyesület ötlete után az Open Society Foundation, Roma Initiative Office támogatásának elnyerésével indult. A pályázaton az induláshoz szükséges összeget sikerült elnyerni (körülbelül 2,4 millió forintot),

amiből eszközöket vettek, vendéglátói ismereteket oktattak a projekt résztvevőinek, illetve marketingtevékenységre, az arculat kialakítására és a projektvezetők másfél éves kompenzációjára szánták (sozialmarie.org, é.n.). E nélkül az indulás nagyon nehéz lett volna. (Nagy, 2014) A 2009-es támogatás óta viszont a Romani Platni nem nyert támogatást, pénzügyileg sikerült függetlenednie, önfenntartó működésre képes a vacsorákból befolyó bevételekből, borraivalókból.

A Romani Design 2009-ben alakult meg az akkor még létező Nemzeti Foglalkoztatási Közalapítvány által meghirdetett Szövetkezz 2007 program támogatásával, mely a szociális szövetkezetek létrejöttét volt hivatott az induláshoz szükséges pénzzel támogatni. Azóta számtalan támogatást nyertek már: az Open Society Institute – Roma Initiative Office és az Erste Stiftung támogatottjai között is szerepelnek.

A vállalat bevételeinek 80%-a származik pályázati pénzből, és jelenleg átlagosan mindössze 20% a saját bevétel (Varga, 2014), megrendelésre gyártanak ruhákat, illetve egyedi darabokat értékesítenek. Varga Erika bevallása szerint a vállalkozás első éveiben egyáltalán nem érdekelte őt az üzleti haszon elérése, csak az üzenet átadására koncentrált, így alakulhatott ki ez a finanszírozási szerkezet. Most próbálnak ezen az IFUA tanácsadó cég segítségével változtatni, és szeretnék ha 3 éven belül 60-70% lenne a saját bevételük. Vidal tanulmánya szerint, mely 15 szociális vállalkozást elemez részletesen, egy ilyen vállalkozások finanszírozási nagyjából 80%-ban történik önerőből - a maradék rész támogatásokból származik. (Vidal, 2005).

A Romani Platni és a Romani Design finanszírozási struktúrája jelenleg:

		Romani Design	Romani Platni	"Átlagos" vállalkozás Vidal alapján
Pénzügyi erőforrás	Saját	20%	100%	80%
	Támogatás	80%	0%	20%

3. Táblázat

Humán erőforrások

Vidal szerint, minél piacorientáltabb egy vállalat, annál több professzionális munkatársa, és annál kevesebb önkéntese van. A főként tréningeket tartó, ellátás-alapú vállalkozásoknál több az önkéntes. (Vidal, 2006)

Ez a megállapítás különösen jól megfigyelhető a Romani Design esetében. Régebben több önkéntes dolgozott a vállalkozásnál, ám ahogy egyre piacorientáltabbá válik a vállalkozás, Varga Erika szeretné inkább professzionális munkatársakkal körbevenni magát. Úgy fogalmazott, hogy egy kicsit belefáradt a gyakran cserélődő önkéntesek foglalkoztatásába, mert nagyon sok idő ment el a jó szándékú, de szakmai tudással nem rendelkezők okítására (Varga, 2014).

A Romani Design szövetkezeti tagjai között van ötvös, designer, jogász, szociológus és pénzügyi végzettségű is. A Romani Platni projektjében dolgozók közül jelenleg két fő főz (nem releváns végzettséggel) és egy fő időnként besegít, két fiatal színészhallgató zenél, illetve két középiskolás fiú (felváltva) felszolgál, egy fő pedig szervezési feladatokat lát el (Garai, 2014).

A Romani Platni fő célja jelenleg továbbra is az üzenetközvetítés, a nullszaldón túl hasznót nem termelnek. Vidal megállapítása erre a vállalkozásra csak részben illik: a dolgozók önkéntesen, hivatalosan fizetés nélkül dolgoznak, ugyanakkor részesülnek a bevételből. Az önkéntesek bevonásával kapcsolatban fontos különbség, hogy míg a Romani Design vonzotta az önkénteseket (Révész, 2014), a Romani Platni projektjébe tudatosan kerestek releváns magasabb végzettséggel rendelkező munkaerőt, ez azonban sikertelen volt (Nagy, 2014).

Összességében elmondható, hogy a kutatások által átlagosnak ítélt 80%-20%-os finanszírozási szerkezetet egyik vizsgált vállalkozásra sem jellemző. A Platni költségvetése kis méretéből kifolyólag képes az önfenntartásra, míg a Romani Design az átlagos társadalmi vállalkozásoktól jóval nagyobb mértékben támaszkodik a külső támogatási forrásokra, ám már felismerte a változtatás szükségességét. A társadalmi küldetésből származtatható plusz humán erőforrások kihasználása mindkét vállalkozásra jellemző, ám az önkéntes munkaerő bevonásával keletkezett feszültségek mindkét esetben előfordultak. Ezeknek egyik fő okaként mindkét esetben az önkéntesek képzetlensége nevezhető meg.

3.6.3. *Jogi forma*

Vidal 2005-ös tanulmánya és Spear 2006-os tanulmánya egyaránt megállapítja, hogy a szociális vállalkozások eltérő jogi formákat választanak, amik nagyrészt az adott ország speciális szabályozásából adódnak. Defourny et al (2008) vizsgálatából az is kiderül, hogy az elmúlt 2 évtizedben számos európai ország kormánya teremtett új jogi kereteket a szociális vállalkozásoknak.

Magyarországon a NESsT 2012-es útmutatója alapján 4 jogi formában, szervezettípusban lehetséges a szociális vállalkozások működtetése: egyesületek, alapítványok keretei között, nonprofit gazdasági társaságként és a szociális szövetkezetként. Az útmutató szerint ezek közül a társadalmi vállalkozások működéséhez legjobban a szociális szövetkezeti forma illik. (Tóth, 2012)

Magyarországon 2007-ben indult el a "Szövetkezz 2007" program, a 2012-ben megszűnt Országos Foglalkoztatási Alap támogatásával, melyben szociális szövetkezetek létrehozását támogatták. Az ilyen típusú vállalkozások magukban hordozzák a szociális gazdaság jellemző alapértékeit, és olyan igények, szükségletek kielégítésére törekszenek, amelyekre a gazdasági szektor más területei nem alkalmasak. (Országos Foglalkoztatási Közalapítvány honlapja, 2007)

Erre a programra hívta fel Varga Erika figyelmét egyik ismerőse, és így kezdődött a Romani Design története is 2009-ben. A cégvezető elmondása szerint a kezdet nem volt egyszerű, hiszen a pályázatnál bonyolult feltételeknek kellett megfelelni. A szövetkezet alapítására természetes személyek legalább 7 főből álló csoportja vállalkozhatott, akik közül legalább 3-4-nek 3 hónapja regisztrált munkanélkülinek kellett lennie, hiszen ez a réteg képezte a program célcsoportját. (Országos Foglalkoztatási Közalapítvány honlapja, 2007)

Varga Erika szerint ezeknek a tagoknak a bevonása volt a legnehezebb. Hosszabb kihagyás után újra munkába állni sosem egyszerű, így a munkanélküliségből rögtön egy vállalkozás alapító tagjává válni sem. Erika ezt a pályázati kitélt jelentős nehezítő körülménynek érezte. Ezen kívül megjegyezte azt is, hogy a szociális szövetkezet elnevezés is félrevezető, hiszen a szocializmusra is asszociálhatunk róla, pedig alapvetően egy üzleti célú vállalkozást takar. Egyéb szempontokból viszont szereti ezt a vállalkozási formát, és biztatónak tartja, hogy egyre több pályázatot írnak ki nemzetközi szinten is az ilyen formájú vállalkozások támogatására.

A Romani Platni esete a jogi formát illetően teljesen eltérő ettől. Ennek a vállalkozásnak önálló jogi személyisége jelenleg nincs, az Esély Községi Egyesület gondozásában működik. Voltak olyan tervek, hogy a projekt önálló lábakra álljon, ám ezt főként a karizmatikus vezető hiánya nehezítette. Az eredeti programtervben 2013 májusára datálták az önálló jogi személyiséggel rendelkező vállalkozás létrehozását az addigra már bejáratott koncepcióból, ám erre nem került sor. Nagy Krisztina volt projektvezető elmondása szerint jelenleg az a terv, hogy a Platnit hagyják továbbra is projektként működni egyenlőre, hiszen így is meg tudja valósítani a küldetését: rendszeresen vannak rendezvények, vacsorák, melyek önfenntartáshoz elegendő bevételt termelnek, és üzenetet közvetítenek.

A két vállalkozás esetéből kiderül, hogy a jogi forma alapvetően nem határozza meg egy adott társadalmi vállalkozás működését. Vidal 2005-ös tanulmányában azt is megállapítja, hogy a jogi formából még nem következtethetünk az érintettek kilétére. (Vidal, 2005) Ugyanakkor a jogi forma megválasztása sokszor azért nagyon lényeges, mert a Varga Erikával készített interjú során is hallhattuk, hogy a pályázatok követelményrendszerének való megfelelés sok esetben elég nehézkes, és egyes pályázatok sokszor sincsenek is kiírva az általunk felsorolt négyféle vállalkozási forma (alapítvány, egyesület, nonprofit gazdasági társaság, szociális szövetkezet) mindegyikére.

Úgy véljük, a Platninak és a Romani Design-nak is sikerült megtalálnia a legmegfelelőbb jogi formát - a Design számára ez a forma biztosítja legjobban, hogy támogatásokra pályázhasson, és közben a gazdasági tevékenységét is fejleszteni tudja, a Platni pedig egyenlőre biztos lábakon áll a működését vezető egyesület, a Esély Községi Egyesület szárnyai alatt.

3.6.4. Tanulás

A szervezetekben folyó és már lezajlott tanulási folyamatokról korábban is szó esett. Már rámutattunk, hogy a Romani Design jelentős fordulónaphoz érkezett, változások, növekedés előtt áll, az üzleti szemléletmód folyamatos kialakulása jellemzi, ezzel szemben a Romani Platni jelenleg stagnálni látszik. Ezt a fejlődést és stagnálást a tanulási folyamatok tekintetében is értelmezhetjük, a szervezeti és az egyéni szintű tanulást tehát a fenntartható fejlődés sikerkritériumának tekinthetjük.

A formális és tudatos tanulási folyamatok közé sorolható a Romani Design esetében a HUSK 1001 projekt keretén belül folyó képzés, a Platni esetében pedig az induláskor, külső szakértő által nyújtott vendéglátóipari ismereteket átadó pár hónapos oktatás.

A HUSK 1001 a Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program pályázata. A program „az Európai Unió támogatásával a magyar-szlovák határmenti térségek közös fejlesztését célozza” (Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program honlapja, é.n.). 2012-ben a HUSK 1001 pályázat keretében támogatást nyert az Amaro Trajo Alapítvány és az Art Eko Egyesület közös projektje, az „Újraiparosítás innovatív technológiákkal: A tornaljai konfekciós ruhagyár újraélesztése magyar formatervekkel” (art-eko.sk, é.n.). A szlovák partner a főként magyarajkú lakosságú tornaljai üzem újraindításához veszi igénybe a Romani Design ruhatervezői tapasztalatát a magyar partneren (Amaro Trajo Életünk Roma Kultúráért Alapítvány) keresztül. A know-how átadása egy egyéves képzés során történik két helyszínen, Magyarországon és Szlovákiában (art-eko.sk, é.n.). A magyar képzés a Romani Design-nál indult tizenöt, főként roma nő oktatásával. Jelenleg, a program tervezésének megfelelően négy nő vesz részt a képzésben, és a cél az, hogy a képzettek közül páran a szövetkezet alkalmazásába kerüljenek. (Varga, 2014)

Ez a pályázat a tanulási folyamatok mellett a szervezet nemzetközisége, a finanszírozási források és a tervezés szempontjából is kiemelkedő jelentőségű a vállalkozás életében. Ezen aspektusokról a dolgozat más fejezeteiben lesz szó.

A Romani Platni projektjén dolgozóknak a projekt indulásakor tartott, korábban említett képzés kapcsán a szervezeti tanulás fontos aspektusát emelte ki Nagy Kriszta volt projektvezető: elmondása alapján az egyesületi tagok és a projektbe bevont asszonyok közös tanulásának közösségépítő szerepe is volt. A közösségi összetartó erő alakulása minden szervezetben fontos, a teljesítményt nagyban befolyásoló tényező. A Romani Platni esetében ezen túl további hozzáadott értéket jelent, hogy romák és nem romák közösségépítéséről beszélünk, a közös tanulásnak és a közös munkának a projekt missziójához kapcsolódó üzenete van.

A tanulás közösségfejlesztő szerepét vizsgálva is levonható az a következtetés, amit a „Célok” fejezetben a két szervezet üzletiesedésének kapcsán levontunk, vagyis, hogy a működést tartósan és érdemben befolyásoló, fenntartható fejlődéshez szükséges a hosszú távú kapcsolat a munkát segítő támogató szervekkel. A pár hónapos képzés ugyanis nem volt elég a munkaközösség egységének kialakítására. Fennmaradt a dolgozók és a projektvezetők közötti túlságosan merev alá-fölérendeltségi viszony, amely a dolgozók a projekt iránti elkötelezettségének hiányában, nem megfelelő motivációjában és a stratégiai döntéshozatalban való részvétel hiányában mutatkozott meg. A rugalmatlan szervezeti

hierarchia kialakulásának okát az első projektvezető abban látja, hogy az eredeti dolgozók korábban az Egyesület ügyfelei voltak. (Nagy, 2014 alapján)

A két részletesebben bemutatott tanulási folyamat mellett természetesen, mint minden szervezetben, jelen van az informális és a tudattalan tanulás is. Természetüknél fogva azonban ezen folyamatok kevésbé meghatározhatóak, hatásuk kevésbé mérhető, azonban a tanulás és az egymástól tanulás ezen formája is óriási jelentőséggel bír a szervezetek életében és jövőjük alakításában.

3.6.5. Monitoring

A tervezés, értékelés, visszacsatolás, azaz a monitoring alulfejlett a társadalmi vállalkozások körében, ez a hiányosság pedig az egész szektor evolúcióját veszélyezteti (Hoogendorn et al, 2010 Sharir és Lerner, 2006 alapján). Ezért ezen terület fejlődése külön figyelmet érdemel egy társadalmi vállalkozás elemzése kapcsán. Az általunk vizsgált két esetben a monitoring hiányossága és fejlődése is azon következtetésre vezethető vissza, hogy a működést tartósan és érdemben befolyásoló, fenntartható fejlődéshez szükséges a hosszú távú kapcsolat a munkát segítő támogató szervekkel. A monitoring ugyanis a Romani Design esetében főként „kívülről”, míg a Romani Platni esetében „felülről” irányítva folyik (Révész, 2014 és Nagy, 2014).

A Romani Design esetében a kívülről történő ellenőrzést és értékelést egyrészt a külső források nagy aránya teszi indokolttá, másrészt ez együttműködés egy külső tanácsadóval, az IFUA Nonprofit partnerrel. Ezen sajátosságok miatt az ellenőrzés és visszacsatolás főként egyes projektekhez, támogatásokhoz köthető. Jó példa erre a most megvalósuló szlovák-magyar projekt, melyet a „Tanulás” fejezetben mutattunk be.

A projekt ugyanis Európai Unió forrásból utólag kerül majd finanszírozása, az Erste Bank azonban felajánlott a Romani Design számára egy előfinanszírozási hitelt. A hiteligényléshez és –felvételhez szükséges dokumentumokat, cash flow tervet az IFUA munkatársai állították össze, valamint ellenőrzési kötelezettséget is vállaltak (Révész, 2014). A hitelező tehát a kockázat csökkentése érdekében a tervkövetés külső ellenőrzését igényelte, ami azt mutatja, hogy megítélése szerint a társadalmi vállalkozásban még nem elég megbízható a tervezés és tervkövetés.

A folyamatos szervezeti tanulásnak köszönhetően azonban van rá esély, hogy ez megváltozzon. Az üzleti szemléletmód fejlődésével, az IFUA-val való közös munka

tapasztalatainak köszönhetően, illetve az egyik szövetkezeti tag, Nagy Mária pénzügyes munkájának és szaktudásának köszönhetően a belső monitoring is fejlődni látszik (Révész, 2014 alapján).

Az eddig bemutatott, főként kívülről irányított monitoring a Romani Design gazdasági eredményeinek ellenőrzésére fókuszál. A munkafolyamatok ellenőrzése és a szervezeti kulturális normák érvényesülésének biztosítása azonban a vállalkozáson belülről történik. A Burton et al által meghatározott négy kontrolltípus (Dobák-Antal 2011 Burton et al, 2006 alapján) közül a családi kontroll működik a vállalkozásban, amelyre igaz, hogy „működése egyáltalán nem formalizált, de a döntések centralizáltak. (...) Ebben a modellben a kontroll ad hoc jellegű, nem tudatosan megtervezett, a szabályok szükség szerint alakulnak” (Dobák-Antal 2011 Burton et al, 2006 alapján).

A család esetünkben nem csupán metafora, hiszen a szociális szövetkezet tagjai főként a családtagok közül kerülnek ki. Ezen kontrolltípus kialakulásához szükséges egy olyan vezető -vagy a családi allegóriánál maradva: családfő-, mint Varga Erika. A megfelelő vezetői kontroll tehát az egyik olyan „csatorna”, amelyen keresztül egy vizionárius vezető irányítása a társadalmi vállalkozások sikertényezőjévé válik, ahogy arra a NESsT korábban bemutatott tanulmányában rámutat. Egy új „családtag” bekerülése azonban zavart jelenthet a családi kontrollfolyamatban (Dobák-Antal 2011 Burton et al, 2006 alapján), ahogy azt a Romani Design-nál dolgozó ideiglenes munkaerő munkájával szembeni elégedetlenség (Varga, 2014) is igazolja.

A kontroll tárgya és a kontrollfolyamat időintervalluma alapján Anthony-Govindarajan (2009) megkülönbözteti a stratégiai-, menedzsment- és a feladatkontrollt (Dobák-Antal 2011). A Romani Design esetében az első két kontrolltípus, melyeknél a tervezési feladatok állnak fókuszban és a közép- és hosszútávú tevékenységekre összpontosítanak, jelenleg az IFUA Nonprofit Partnerrel szoros együttműködésben történik, míg a feladatkontroll a szervezeten belül valósul meg.

A Romani Platnit tekintve, az üzleti tervezés hiányosságai miatt a monitoring tevékenység is másképpen értelmezhető. Az ellenőrzés és a visszacsatolás személyes formában, heti szinten zajlik: a projektvezetők rendszeresen megbeszéléseket tartanak a Platniban dolgozó roma nőkkel, visszajelzést adnak nekik a munkájukról (Nagy, 2014). Az Egyesület folyamatos felügyelete nélkül Nagy Kriszta véleménye szerint elhalna a kezdeményezés, a szupervízió tehát létfontosságú. Ez a kontrollfolyamat tehát vertikális

kommunikációs csatornán keresztül folyik, ezért megfelel a korábban leírt szervezeti hierarchiának, sőt -a projektvezetők szándéka ellenére- valószínűleg erősíti is azt.

A Romani Platni irányítását bemutató alfejezetben leírtak alapján elmondható az is, hogy az Anthony-Govindarajan által definiált kontrolltípusok közül a stratégiai- és menedzsmentkontroll egyértelműen a projektvezetők kezében van, az Egyesület által segített közösség tagjaiból egy olyan operatív szintű vezetőt sikerült „kinevelni”, aki feladatkontroll funkciókat is ellát (Nagy, 2014 alapján). Mivel az eredetileg ott dolgozó roma nők nem vettek részt a tervezési folyamatokban, nem láttak maguk előtt olyan hosszú távú célokat, amelyeket a vállalkozáson keresztül érthettek volna el, és motiválta volna őket a vállalkozásfejlesztésre. Ezzel el is érkezőnk a motiváció kérdéséhez.

3.6.6. Motiváció

Valvanne és Ernst (2012) a társadalmi vállalkozások alkalmazottainak motivációit kutató tanulmányukban azt fogalmazzák meg, hogy a társadalmi vállalkozásokban dolgozók azért csatlakoznak a szervezethez, mert a szervezet által képviselt értékek megegyeznek a munkavállalók személyes értékeivel, így ez a fő belső hajtóerő és közösségépítő tényező is, ami tovább erősíti az elkötelezettséget. Ez az elképzelés az általunk vizsgált szervezetekben megfigyelték fényében kissé naivnak és utópisztikusnak tűnik. Esetünkben ezen motivációs elmélet a főként többszörösen hátrányos helyzetű roma nőkből álló alkalmazottak szintjén nem valósul meg.

Az erős küldetéstudat, a roma kulturális értékek büszke képviselője már többször megjelent dolgozatunkban, mint kiemelt erősség. A kezdeményezések indítói, a tervezésben és a munkában tartósan résztvevő tagok ezen küldetés által vezérelt, elhivatott munkája tette lehetővé a szervezetek létrejöttét és működését. Az ő motivációik és az alkalmazottak (tehát a Romai Platniban a szakácsnőként dolgozó roma nők, a Romani Design-ban a többször cserélődő önkéntesek, bizonyos projektek idejére alkalmazott varrónők) motivációi és elkötelezettsége azonban erősen eltérnek egymástól.

A alkalmazottakban nem alakult ki a fent leírt belső hajtóerő, Nagy Krisztina megfogalmazásában „nem érzik magukénak” a vállalkozást. Így a roma integrációt segítő társadalmi vállalkozásokra jellemző küldetéstudat az alkalmazottak szintjén nem válik a vállalkozás fejlesztésére való törekvéssé és nem jelent kellően hatékony munkavégzést. Ez összefüggésbe hozható azzal is, hogy ezekre az alkalmazottakra gyakran igaz, hogy hosszú

távon munkanélküliként éltek, így nehezen szoknak vissza a munkakörnyezetbe (Varga, 2014).

A megfelelő belső hajtóerő híján nagyobb lenne az igény külső ösztönzőkre, ezek alkalmazásában viszont a társadalmi vállalkozások erősen korlátozottak. Ez egyrészt az általánosan jellemző forráshiányra, másrészt az informális működésre és a folyamatok tervezetlenségére vezethető vissza. Felmerül a kérdés, hogy erősíthető lenne-e az alkalmazottak elkötelezettsége, ha nagyobb felelősséget kapnának, illetve ha sikerülne őket bevonni a döntéshozatalba (erre a Romani Platnínál folytak sikertelen próbálkozások).

Nagy Krisztina szerint a kezdeményezés elhalna, ha az Egyesület projektvezetője levonná róla a kezét, megszűnne a heti rendszerességű szupervízió és a felülről történő szervezés. Igen kockázatos kísérlet lenne tehát „magára hagyni” a projektben foglalkoztatottakat, azonban lehet, hogy éppen a felső kontroll gyengülése által válnának önszervezővé, elkötelezettebbé. Ezt a felvetést arra alapozzuk, hogy Nagy Krisztina elmondása alapján a projektnek jelentős presztízse van a közösségben, az ötlet elismert, a közösség tagjai büszkék az általa képviselt értékekre. Vajon ez elég erős motiváció arra, hogy önállóan fenntartsák a vállalkozást? Képzetlenségük és üzleti ismereteik hiánya miatt természetesen szükségük van külső segítségre a fenntartáshoz, a már ismert mindennapi feladatok operatív irányítására és a döntéshozatalban való együttműködésre azonban megfelelő motivációktól hajtva képesek lehetnek.

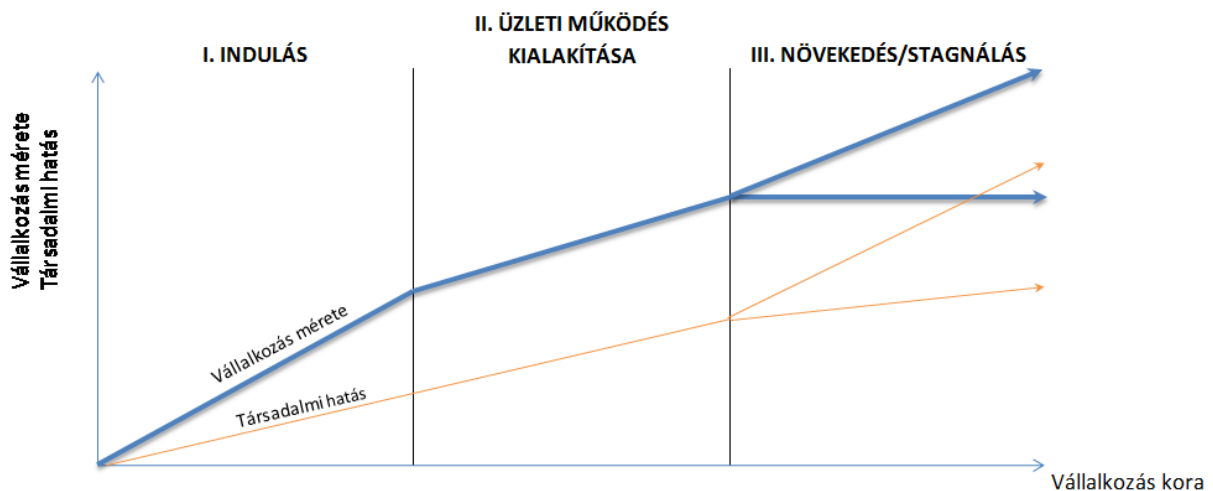
Ezzel a felvetéssel át is térünk dolgozatunk befejező részére, mely az eddigiekből levont következtetéseket, javaslatokat tartalmazza.

4. Konklúzió

4.1. A társadalmi vállalkozások életciklus modellje

Az eddig esettanulmány-szerűen vizsgált szervezetekről szerzett ismereteink alapján állítottuk össze az alábbi életciklus modellt. Három életciklust azonosítottunk: (I) Indulás, (II) Üzleti működés kialakítása, (III) Növekedés/Stagnálás. Az egyes szakaszokra jellemző külső és belső tényezőket az ábrát követő összefoglaló táblázat mutatja.

A táblázat általánosító, és a rengeteg belső jellemző valamint külső tényező közül az esetünkben legmeghatározóbbakat, illetve az általunk legfontosabbnak ítélteteket mutatja be. Bár esetünkben roma integrációt segítő társadalmi vállalkozásokat vizsgáltunk, ezen modell alkalmazható a társadalmi vállalkozásokra általában. A romákkal szembeni előítéletek külső kockázat formájában ugyan megjelennek a modellben, azonban az előítéletek más társadalmi vállalkozásokat is sújthatnak különböző okokból, például ha többszörösen hátrányos helyzetűeket, csökkent munkaképességűeket foglalkoztatnak.



3. Ábra

	I. INDULÁS	II. ÜZLETI MŰKÖDÉS KIALAKÍTÁSA	III. NÖVEKEDÉS/STAGNÁLÁS
Belső jellemzők, tényezők	Stratégiaalkotás	Misszió megfogalmazása	III.1. NÖVEKEDÉS III.1.a. Célcsoport növelése III.1.b. Portfólió szélesítése III.1.c. Mozgalom-építés (Alvord et al 2004 alapján) III.2. STAGNÁLÁS Jellemzők: - Pénzügyi önfenntartás, cél: nyereség - Szervezeti önállóság Szociális vállalkozó közvetlen személyes irányítása nélküli működés - Standardizáltabb folyamatok - Nemzetközi lehetőségek
	Célok	Fókuszban: társadalmi üzenet	
	Pénzügyi források	Induláshoz szükséges források bevonása, pályázati források	
	Személyi, tárgyi, immateriális erőforrások	Induláshoz szükséges források, önkéntesek bevonása	
	Kockázatok	Hibás igényfelismerés Képzetlen munkaerő: kommunikációs, motivációs problémák	
Külső érintettek, tényezők	Sikertényezők	Karizmatikus szociális vállalkozó	
	Partnerkapcsolatok	Kialakítása	
	Vevői kör	Szélesítése	
	Támogató szervezetek szerepe	Pályázati feltételek megszabása, elsőszámú pénzügyi forrás, Projektszintű képzés	
	Marketingkommunikáció	Arculattervezés	
	Kockázatok	Erőforrások hozzáférhetetlensége Előítéletek	
	Sikertényezők	Pályázatok, társadalmi vállalkozást támogató politikák	
		A fogyasztói, finanszírozói, támogató környezet elismeri a vállalkozás piacképességét	

4. Táblázat

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

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

4.2. Javaslatok

Miután részletesen elemeztük az általunk kiválasztott két vállalkozás környezetét, stratégiai célját és szervezeti felépítését, összegezzük a tapasztalatainkat, és ebből kiindulva javaslatokat fogalmazunk meg az olyan társadalmi vállalkozások számára, melyek a roma integráció segítéseért, mint társadalmi célért tevékenykednek.

	<u>Erősségek</u>	<u>Gyengeségek</u>
	1) Büszkeség, küldetéstudat 2) Egyedi kulturális értékek 3) Családi kötelékek erőssége, családi vállalkozás kultúrája 4) Romák igényeinek ismerete	1) Nyelvtudás hiánya 2) Üzleti ismeretek hiánya 3) Rövid távra tervezés 4) Elhúzódó folyamatok 5) Szervezetlenség 6) Képzetlen alkalmazottak motiválatlansága 7) Belső forráshiány
<u>Lehetőségek</u> 1) Növekvő források EU-s pályázatokból és a privát szektorból 2) Hosszú távú mentoringot, szakértőket, oktatást biztosító támogatások 3) Nemzetközi együttműködések, tapasztalatok megosztása 4) Média érdeklődése 5) Piaci rések	✓ Turizmus (E.2-L.3-L.4) ✓ Roma igényeket kielégítő termékek és szolgáltatások értékesítése (E.4-L.5) ✓ Partnerség nagyvállalatok CSR tevékenységében (E.1-L.1) ✓ Roma társadalmi vállalkozások közti összefogás (E.1-L.3) ✓ Családi vállalkozások alapítása (E.3-L.1)	✓ Szakértőkkel, tanácsadókkal való együttműködés (Gy.2-L.1) ✓ Tudatos kommunikációtervezés (Gy.5-L.2-L.4) ✓ Tudatos folyamattervezés (Gy.4-L.2) ✓ Önfelkészítés, szervezeti tanulás (Gy.1-Gy.2-Gy.3.-L.2-L.3) ✓ Szervezetten belüli kommunikáció hatékonyabbá tétele (Gy.6-L.2)
<u>Fenyegetések</u> 1) Az üzenetet befogadó célcsoport korlátozott mérete 2) Faji alapú diszkrimináció 3) Kormányzati források csökkenése 4) Tudatos vásárlás hiánya a fogyasztók körében	✓ Környezet formálása az üzenet közvetítésével (E.1-F.4-F.2) ✓ Pozitív példák állítása (E.1-F.1)	✓ Erősebb fókusz az értékesítésre (Gy.7-F.3)

5. Táblázat

Javaslatunk tehát a következők egy induló, vagy kezdeti érettségi szakaszban lévő, roma integrációt segítő társadalmi vállalkozás számára:

- ✓ Mivel a roma vállalkozók ismerik a legjobban a roma igényeket, így azokat kielégítő termékekre és szolgáltatásokra történő specializáció egy lehetséges út.
- ✓ A roma kultúra speciális és egyedi értékeket hordoz, a média közvetítő csatornájának köszönhetően pedig a közvélemény is érdeklődést mutat a roma integrációt támogató szociális vállalkozások iránt, így a turisták (akár belföldiek, akár külföldiek) is releváns célcsoportját képezhetik az induló társadalmi vállalkozásoknak. Az utazási irodákkal történő kapcsolatfelvétel is elképzelhető.
- ✓ A CSR tevékenység egy nagyvállalat életében ma már elengedhetetlen, és ezt a társadalmi vállalkozásoknak is lehetőségük van kihasználni, nagyvállalatokkal társulva a közös értékteremtés nagyon jó lehetőség.
- ✓ A családi vállalkozások alapítása logikus lépés lehet a roma közösségekben, hiszen a rokoni kapcsolatok általában erősek, és a nagy család is jellemző. Roma dolgozók bevonásakor is érdemes lehet családokban gondolkodni.
- ✓ A kisebbségek integrációját segíteni szándékozó társadalmi vállalkozások egy nagyon speciális szegmenst képeznek, még nincsenek jelen az üzleti életben, így az egymás közti tapasztalattal megosztás, együttműködés (akár közös szereplések, termékkapcsolás formájában) nagyon fontos.
- ✓ Az ezen vállalkozások által közvetített üzenetre sajnos sokan nem nyitottak, a környezet formálása éppen ezért elengedhetetlen egy ilyen vállalkozás hosszú távú, sikeres működéséhez. A roma integrációt segítő társadalmi vállalkozásoknak türelmesnek kell lenniük, és nagyon nyitottnak minden érdeklődő felé. A médiában való szereplés, bemutatkozás elengedhetetlen.
- ✓ A társadalmi vállalkozók nem minden esetben rendelkeznek üzleti tapasztalattal, és az üzleti ismeretek hiánya veszélyezteti a vállalkozás hatékony működését. Ezt a problémát szakértő segítség bevonásával szükséges orvosolni, melyre a pályázatok megfelelő forrásokat is biztosítanak.
- ✓ A rövid távra tervezést, napról napra boldogulást a vállalkozás jövője érdekében elkerülhetetlenül fel kell, hogy váltsa a tudatos folyamattervezés. A kommunikációtervezésnek is tudatosabbnak kell lennie, hiszen a kezdeti médiaérdeklődés után nem jó, ha alig hallani a vállalkozásról. (Ebben a hosszú távon mentoringot vállaló szervezetek is segíthetnek.)

- ✓ Az önfejlesztés, szervezeti tanulás is elengedhetetlen. A romák által létrehozott társadalmi vállalkozásoknál sokszor előkerül a nyelvtanulás problémája is - erre is szükséges nagy hangsúlyt fektetni, hiszen a külföldi pályázatok csak így nyílnak meg a vállalkozások előtt. Ezt a problémát is külső segítséggel lehet legjobban megoldani, de a szervezeti tagok elszántsága elengedhetetlen.
- ✓ Nagyon fontos a szervezeten belüli kommunikáció hatékonyabbá tétele. Ha az alkalmazottak nem érzik magukénak a vállalkozás misszióját, az könnyen belső feszültségekhez vezethet. Az alkalmazottak számára biztosított tréningek segíthetnek az egyének személyes fejlődésében, és abban, hogy ők is tágabb képet kapjanak arról, miért is dolgoznak pontosan.
- ✓ A szervezeti tanulás és a kommunikáció hatékonyabbá tétele, tehát a közös képzések szervezése a közösségépítés szempontjából is fontos, különösen azokban a szervezetekben, ahol nincs meg a közösségtudat. A közösséghez tartozás érzése ugyanis erős motiváló erő.
- ✓ Végül, talán a legfontosabb, hogy a vállalkozás az üzenet átadásán túl igyekezzon jobban fókuszálni a kínált termék vagy szolgáltatás értékesítésére. Mind vállalkozói, mind fogyasztói részről is ez sokszor a háttérbe szorul. A fogyasztókat időnként szükséges tudatosabb vásárlói magatartás irányába terelni. Sokan vannak, akik egyetértenek a jó üggyel, ám nem támogatják az adott vállalkozást tényleges vásárlással. Úgy gondolják, mivel társadalmi célú a vállalkozás, ne kérjen pénzt termékeiért. Ez a fogyasztói magatartás nagy veszélyt jelent a vállalkozásra nézve, és csak nehezen változtatható meg. Jó megoldás lehet, ha a vállalkozó maga is, már a kezdetektől koncentrál a vállalkozás üzleti ügyeire is, és nem szorul háttérbe az értékesítésre, termékekre, szolgáltatásokra irányuló marketing az üzenetátadás mellett.

5. Összegzés és kitekintés

Egyre bővül a társadalmi vállalkozásokról szóló nemzetközi és magyar szakirodalom. A romakérdés, a roma integráció kérdése is már régóta kutatott és közismert probléma. A roma integrációt segítő társadalmi vállalkozás azonban új kutatási terület. Dolgozatunk elméleti háttérét a társadalmi vállalkozásokról szóló szakirodalom adja, az első, elméleti fejezetben pedig rövid szociológiai áttekintést adunk a romakérdésről Magyarországon.

Esettanulmányunkban összehasonlításra és elemzésre került a szervezetek működési környezete: egyrészt a roma vállalkozások környezetére jellemző előítéletek okozta nehézségek, másrészt a támogató szervezetekkel való együttműködés kiemelkedő jelentősége miatt.

A vállalkozások stratégiájának elemei közül hangsúlyozandó missziójuk, társadalmi küldetésük hasonlósága, illetve céljaik és missziójuk közti kapcsolat. Társadalmi küldetésüknek a romákkal szembeni előítéletek csökkentését tekintik a roma kultúra értékeinek közvetítésén keresztül. A roma kultúra elnyomása komoly társadalmi probléma, ebben látták meg a vállalkozások indítói a kielégítetlen piaci igényt. Elsősorban romákat foglalkoztatnak, de a hátrányos helyzetűek foglalkoztatása nem a misszió része. A céljaik és missziójuk közti kapcsolatáról elmondható, hogy míg a misszió fókuszában a társadalmi üzenet közvetítése áll, céljaik a működés fenntartására irányulnak.

Jelentős különbség mutatkozik a stratégiai tervezésüket és a monitoringot illetően: a Romani Design-ban üzleti tervezés folyik összhangban a szervezeti szintű üzletiesedéssel, míg a Romani Platniban jelenleg nincs hosszú távú üzleti tervezés. A tervezési, tanulási és monitoring folyamatok különbségeinek egyik fő oka, hogy a Romani Design hosszú távú, külső szakmai és anyagi támogatásban részesül, míg a Romani Platni csak induláskor kapott külső segítséget. A Romani Design szervezeti jellemzőit tekintve üzletszerűbben működik, mint a Romani Platni – bevételeinek azonban átlagosan mindössze 20 százaléka saját értékesítésből származó bevétel (Varga, 2014), míg a Romani Platni önfenntartó.

Ez jól mutatja, hogy bár mindkét koncepció elismert és piacképes, egyik vállalkozás sem érte el a „valódi” üzleti működés szintjét. Fejlődési útjukat két modell alapján is vizsgáltuk: az esettanulmányban Greiner életciklus-modellje alapján, a harmadik fejezetben pedig egy saját, társadalmi vállalkozások fejlődését vizsgáló modell alapján.

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

Javaslatainkat a roma integrációt támogató vállalkozásokra nézve fogalmaztuk meg. A társadalmi vállalkozásokat támogató programok kívánatos jellemzőivel több, általunk vizsgált forrás is foglalkozik (például a NESsT 2011-es, a magyarországi társadalmi vállalkozások helyzetét kutató tanulmánya), a roma integrációt segítő vállalkozások támogatására azonban nem találtunk javaslatokat. Egy ilyen kutatás alapján tervezett támogatási program nagyban elősegíthetné a szektor fejlődését.

Egy későbbi kutatás tárgya lehetne az is, hogy mennyiben mérhető, érzékelhető a Romani Design és a Romani Platni hatása a roma kultúra ismeretét és elismerését, illetve az előítéletességet tekintve. Az bizonyos, hogy mindkét kezdeményezést elismerés övezi, médiavisszhangjuk és a roma közösség visszajelzései is pozitívak. A kezdeményezések külföldön is érdeklődést keltettek, nem véletlenül: bár a társadalmi vállalkozások általában a helyi közösség gondjaival foglalkoznak, a romakérdés nemzetközi szintű probléma.

Forrásjegyzék

Andorka Rudolf, 2006. *Bevezetés a szociológiába*
Osiris Kiadó, Budapest

art-eko.sk, é.n. *HUSK Design*

Elérhető: http://www.art-eko.sk/index_hu.htm

Letöltve: 2014. márc. 17.

Az Ashoka Magyarország honlapja, é.n.

Elérhető: hungary.ashoka.org

Letöltés ideje: 2014. március 19.

Calvo, Martinez Sara, 2012. *Ethnic Minority Groups and Social Enterprise: A case study of the East London Olympic Boroughs*

PhD Thesis, Middlesex University London, Business School Department

Elérhető: http://eprints.mdx.ac.uk/12446/1/SCalvoMartinez_thesis.pdf

Letöltés ideje: 2014. február 20.

Chikán Attila, 2008. *Vállalatgazdaságtan*

Aula Kiadó, Budapest

Defourny, Jacques, 2009. Concepts and realities of social enterprise: a European perspective

Second Research Colloquium on Social Entrepreneurship, June 23-2, 2009

Duke University, Durham, NC, USA

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna, 2011. *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*

Aula Kiadó, Budapest

Gilice, 2010. Komment a Népszava Romani Design Budapesten című cikke alatt, népszava.hu

Elérhető: http://www.nepszava.hu/articles/article.php?id=332402&referer_id=friss

Letöltés ideje: 2014. március 23.

Haugh, Helen, 2007. *Community-led social venture creation*

Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 31, No 2, pp. 161-182.

Henri Valvanne – Christoph Ernst 2012. *Perceived Employee Motivation in Social Businesses - A Case Study of a Finnish Social Business*

Master's thesis within Business Administration, Jönköping International Business School

Tutor: Marcela Ramírez-Pasillas

Hoogendoorn, Brigitte - Enrico Pennings - Roy Thurik, 2010. *What Do We Know about Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research*

Senate Hall Academic Publishing

Hoogendoorn, Brigitte, 2011. *Social Entrepreneurship in the Modern Economy Warm Glow, Cold Feet*

PhD Thesis, Erasmus University Rotterdam

Horvai Anna, 2010. Recognising the Roma and their Rights: an analysis of exclusion and integration in the education system

Research in Comparative and International Education, Volume 5 No 4, pp. 394-407

Elérhető: <http://www.worldwords.co.uk/rss/abstract.asp?j=rcie&aid=4452&doi=1>

Letöltés ideje: 2014. március 22.

Interjú Nagy Krisztinával, 2014.03.12., Budapest

Interjú Révész Évával, 2014.03.11., Budapest

Interjú Varga Erikával, 2014.03.12., Budapest

Kincsei Éva, 2010. „*Lesz roma miniszterelnöke Magyarországnak*” – *Interjú a Nobel-békedíjas Muhammad Yunusszal*, origo

Origo Zrt.

Elérhető: <http://www.origo.hu/gazdasag/hirek/20100707-interju-a-nobelbekedijas-muhammad-yunusszal.html>

Letöltés ideje: 2014. március 24.

Levelezés Garai Mixivel, 2014. március 24.

Magyarország-Szlovákia Határon Átnyúló Együttműködési Program honlapja, é.n.
Üdvözljük...

Elérhető: husk-cbc.eu

Letöltés ideje: 2014. márc.19.

A NESsT Magyarország honlapja, *About...*, é.n.

<http://www.nesst.org/hungary/>

Letöltés ideje: 2014. márc.19.

Norvég Civil Támogatási Alap honlapja, é.n. "*Bodagozó*" létrehozása a romákkal kapcsolatos előítéletek csökkentése, valamint a helyi közösség megerősítése érdekében

Elérhető: <http://norvegcivilalap.hu/hu/tamogatott/3880>

Letöltés ideje: 2014. február 18.

Open Society Foundation honlapja, é.n. Background – Roma Initiatives Office

Elérhető: <http://www.opensocietyfoundations.org/about/programs/roma-initiatives-office/background>

Letöltés ideje: : 2014. március 22.

Országos Foglalkoztatási Közalapítvány honlapja, 2007. *Szövetkezz/2007 - Szociális szövetkezetek létrehozása és működtetése*

Elérhető:

http://www.ofa.hu/archiv/index.php?WG_NODE=WebPalyazatok&WG_OID=PALf70b99062f6216bf9

Letöltés ideje: 2014. március 20.

Otika, 2013. Internetes komment Péter Anna, A cigányok az utolsó darabot is beleteszik című cikke alatt, origo.hu

Elérhető: <http://m.origo.hu/tafelspicc/20130731-a-cigany-konyha-nem-urgeporkolt.html>

Letöltés ideje: 2014. március. 22.

Petheő Attila István, 2009. *A vállalati társadalmi felelősségen túl: a szociális vállalkozás* - Ph.d. értekezés

Témavezető: Dr. Szirmai Péter

Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás – fejlesztési Központ

Rabi Sándor, 2009. A vállalati növekedés evolúciós/revolúciós modellje

Vállalatépítő on-line szakmai folyóirat

Elérhető: <http://www.veniens.hu/vallalatepito/2009/05/10/a-vallalati-novekedes-evoluciosrevolucios-modellje/>

Letöltés ideje: 2014. február 18.

Reid, Andrew, 2010. *Decade Watch - Results of the 2009 Survey*,

Roma Initiatives Open Society Institute kutatása

Romani Design honlapja, é.n. Bemutakozás

Elérhető: <http://www.romanidesign.hu/main/>

Letöltés ideje: 2014. márc. 15.

Romani Platni honlapja, é.n. Magunkról

Elérhető: http://romaniplatni.blogspot.hu/p/magunkrol_03.html

Letöltés ideje: 2014. márc. 15.

Salamonné Huszty Anna, 2006. *Kis- és középvállalkozások növekedésének életciklusai – Egy kutatáselméleti megalapozása*

Általános Vállalkozási Főiskola, Tudományos Közlemények 14.-15. (2006. április)

Elérhető:

http://epa.oszk.hu/02000/02051/00005/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_14_219-234.pdf

Sepulveda, Leonardo - Stephen Syrett, Sara Calvo, 2010. *Social enterprise and ethnic minorities*

Third Section Research Centre, Working Paper 48

Sharir, Moshe – Miri, Lerner , 2006. *Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs*

Journal of World Business, Volume 41, pp. 6-20.

sozialmarie.org, 2013. *Romani Platni Antidiszkriminációs Projekt*

Elérhető:

http://sozialmarie.org/projektek/romani_platni_antidiszkriminacios_projekt.2806.html?modul

e=38&mywbContentTypeCtrlAction=Item&mywbContentType_id=1

Letöltés ideje: 2014. márc.21.

Vidal, Isabel, 2005. Social enterprise and social inclusion: Social enterprises in the sphere of work integration

International Journal of Public Administration, Volume 28, No. 1, pp. 807-825.

Tóth Laura – Varga Éva – Varga Péter, 2011. *A társadalmi vállalkozások helyzete Magyarországon 2011*

szerkesztette: Nicole Etchart

NESsT EUROPE Nonprofit Kft., Budapest

Tóth Laura, 2012. *A nonprofit szervezetek önfinanszírozó tevékenységére vonatkozó jogi szabályozás Magyarországon*

szerkesztette: Nicole Etchart

NESsT EUROPE Nonprofit Kft., Budapest

Melléklet

Mélyinterjú vázlat

Bevezető kérdések:

1. Meséljen a vállalkozásról!
2. Mik voltak a fordulópontok?
3. Jelenleg hogyan működik?

AZ ÜZLET INDULÁSA

- El tudná mesélni, hogyan indult el a vállalkozás?
- Volt-e vállalkozói, vagy bármilyen üzleti tapasztalata?
- Milyen nehézségekbe ütköztek az indulás során (pályázattal kapcsolatban, stb.)?
- Mik voltak a fő kockázatok a vállalkozás beindításakor, hogyan léptek ezeken túl?
- Mit tanácsolna annak, aki ilyen vállalkozás indításába kezd, netán pénzalapra pályázik?

ÉRINTETTEK

- Kik a fő fogyasztói célcsoport?
- Milyen csoportokra, közösségekre van hatása a vállalkozás működésének?
- Érzik-e a vállalkozás közvetlen hatását a roma közösségben?
- Kiktől kapnak támogatást? (Bármilyen formában?)
- Milyen vállalatokkal kerültek kapcsolatba még a működés során? Önkormányzat?
- Meséljen egy kicsit az emberekről, akik itt dolgoznak!
 - Kik az alkalmazottak, hogyan kerültek ők kiválasztásra?
 - Állandó az alkalmazotti csapat, vagy van lemorzsolódás?
 - Önkéntesen dolgoznak az alkalmazottak?
- Kerültek esetleg már összetűzésbe valamilyen érdekcsoporttal a vállalkozás alapítása/működése során?

DÖNTÉSHOZATAL

- Hogyan döntenek a vállalkozást érintő kérdésekben? Ki dönt?
- Milyen külső szakmai segítséget vettek már igénybe/szoktak igénybe venni?
- Volt-e olyan helyzet, amikor a határozott cégvezetői fellépés elengedhetetlen volt?
- Az alkalmazottaknak van beleszólásuk a döntésekbe?

STRATÉGIA

- Hogyan zajlik/zajlott a vállalkozás üzleti koncepciójának, tervének kialakítása? Ki csinálta az üzleti tervet?
- Miben látják a saját erősségeiket és gyengeségeiket?
- Mi a helyzet a pénzügyi eredményekkel?
- Látnak-e még olyan kielégítetlen fogyasztói igényt a piacon, amire érdemes lenne reagálnia a vállalkozásnak?
- Mit szeretnének elérni 5 éven belül?
- Terveznek növekedést?
- Mi az, amin Ön szerint a siker múlik?

NEMZETKÖZISÉG

- Hogyan kereste meg a céget az első külföldi médium? Tudnak-e más országból ilyen kezdeményezésről? Felvették-e velük esetleg a kapcsolatot?
- Milyenek a külföldiek (turisták) reakciói?

FRANCHISE

- El tudja el-e képzelni, hogy ezt a koncepciót az országban máshol is megvalósítsák? Lehetne ez a terjeszkedésnek egy módja?
- Mik lennének azok az elemek, amikre mindenképpen szükség van, hogy a Romani Platni /Romani Design hangulatát visszaadják?